

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN – León**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**



**Monografía para optar al título de Licenciado en  
Mercadotecnia**

**Tema**

**Diagnóstico y propuesta de mejora a las estrategias de mercadeo  
implementadas por la empresa “agropecuaria Solórzano S.A.”, en el periodo  
agosto - octubre 2014**

**Autores:**

- **Farington Duley Sampson Toruño.**
- **Karla Vanessa Mayorga.**

**Tutor:**

**MSc. José Benito Navas Calderón**

**León, Nicaragua Noviembre 2014**

**¡Por la Pertenencia y la Excelencia Académica!**

## **Tema**

**Diagnóstico y propuesta de mejora a las estrategias de mercadeo implementadas por la empresa “agropecuaria Solórzano S.A.”, en el periodo agosto - octubre 2014.**

# ÍNDICE

	<b>Nº. pág.</b>	<b>TEMA</b>
I. INTRODUCCIÓN .....	1	
II. ANTECEDENTES.....	3	
III. JUSTIFICACIÓN. ....	5	
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7	
V. OBJETIVOS.....	9	
5.1.- OBJETIVO GENERAL:.....	9	
5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	9	
VI. MARCO TEÓRICO.....	10	
Marco Conceptual:.....	10	
Marco Contextual:.....	26	
Marco Referencial:.....	29	
VII. DISEÑO METODOLOGICO: .....	39	
VIII. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	41	
IX. CONCLUSIONES. ....	52	
X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	53	
XI. ANEXOS.....	56	

## Dedicatoria

Queremos dedicarle este trabajo:

A Jesús, nuestro amigo fiel, que en lugar de ver defecto en nosotros, miro un motivo para seguir creyendo, y el cual, a la vez es fuente de toda inspiración y de sabiduría en nuestras vidas.

A nuestros Padres, por su paciencia, por sus consejos, apoyo material y espiritual y por su amor incondicional.

A nuestros Amigos y compañeros de clase, por su amistad sincera y por habernos soportado todo este tiempo de convivencia fraterna.

*Farington Duley Sampson Toruño*  
*Karla Vanessa Mayorga*

## **Agradecimiento**

*A Dios* fuente de vida y amor, que nos permitió la realización de nuestro trabajo en tiempo y forma...

*A nuestros Padres, Profesores y Guías espirituales* que sin su ayuda no hubiésemos logrado finalizar satisfactoriamente nuestro trabajo y culminar con éxito nuestros estudios profesionales...

*A nuestro Tutor, el M Sc. José Navas,* que con paciencia y amabilidad nos ha transmitido la fuente del conocimiento que necesitamos, dedicándonos su tiempo para instruirnos en la realización de nuestra monografía...

*A los trabajadores y Gerente de la empresa,* que amablemente nos proporcionaron la información y el tiempo necesario para lograr cumplir nuestros objetivos...

*Faríngton Duley Sampson Toruño*  
*Karla Vanessa Mayorga*

## I. Introducción

Las sociedades modernas se caracterizan por una sociedad compuesta por organizaciones, las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas construidas y reconstruidas *intencionalmente* para el logro de objetivos específicos (Wehrich, 2008). El fenómeno de la globalización descarta del mercado laboral a un profesional titulado que no tenga conocimientos de investigación. Conocer las necesidades de los clientes es fundamental para toda organización, por esa razón las instituciones de educación superior en Nicaragua hacen más énfasis en la investigación básica y aplicada con el fin de formar profesionales competitivos.

Nicaragua es un país eminentemente agropecuario la mayoría de las organizaciones que operan en el territorio nacional son pequeñas y medianas empresas (P.Y.M.E.S.) que realizan actividades industriales o comerciales encaminadas a lograr objetivos propios del sistema capitalista, constituyendo una sólida base para las economías de los países. (Rodríguez R. A., 2001). La planeación estratégica es muy útil para distintos fines, hasta para evaluarnos a nosotros mismos si hemos hecho algo correctamente o no, incluso para emprender un negocio familiar es conveniente usarla.

Diseñar un plan de mercadotecnia estratégico es una herramienta teórica efectiva que puede contribuir al desarrollo de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” porque permite diseñar productos y servicios que complacen al cliente. Las empresas que comercializan productos agropecuarios tienen sus propias características que si son adecuadamente tratadas, promovidas y desarrolladas se pueden convertir en empresas altamente competitivas.

Adaptarse al entorno cambiante del sector comercial agropecuario del municipio de León y conocerlo objetivamente es el propósito del plan de mercadotecnia estratégico, el contenido de la investigación está constituido por el análisis de las características que presenta el mercado de productos y servicios del sector agropecuario regional localizado en la zona de influencia.

El objetivo de nuestro trabajo monográfico es diseñar un *Plan de Mercadotecnia Estratégico*, para que sea ejecutado por la gerencia de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” Así mismo pretende desarrollar los talentos y competencias desarrollados y adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria, cabe mencionar que el diseño del *Plan de Mercadotecnia* se hizo posible a través de la aplicación de una entrevista estructurada al gerente de la empresa y asociados.

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos. **El Capítulo I** abarca el problema de objeto de estudio, es decir, el planteamiento y formulación del mismo, los objetivos, la justificación y delimitación de la investigación. **El Capítulo II**, describe el Marco Teórico del estudio, las bases teóricas y definiciones de términos básicos. **El Capítulo III**, analiza los lineamientos metodológicos, enfocando el tipo de investigación, diseño, población, técnicas y recolección de datos, procesamiento de la información y procedimiento de estudio. **Finalmente el capítulo IV** expresa los resultados obtenidos y su discusión con las teorías que soportan el enfoque del tema; por último se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la Investigación.

## II. Antecedentes.

El estudio de la mercadotecnia surge, según algunos autores, durante el desarrollo del feudalismo. En su forma primitiva esta fue el resultado de la escasez de algunos artículos debido a los cambios climatológicos u otros problemas en la producción. De este modo la necesidad por adquirir ciertos productos llevó al intercambio de bienes o valores entre familiares, vecinos y compañeros generando el mercado (Naghi, 1985).

El término *estrategia* y *el concepto* de planes organizacionales o empresariales iniciaron a mencionarse formalmente en las diferentes escuelas de Administración, a partir de la teoría de Administración Científica de Frederick Taylor conocido como el padre de la Administración Científica (Chiavenato, Teoría General de la Administración, 1996). A partir de entonces la función administrativa de planeación ha sido considerada como la más importante del *Proceso Administrativo*.

La gran mayoría de las organizaciones que mantienen operaciones en Nicaragua y especialmente en el Occidente del territorio nacional son **pequeñas y medianas empresas (P.Y.M.E.S.)**, aunque sus gerentes propietarios conocen el nombre de la función administrativa (*planeación*), no tienen el privilegio de analizarla y ponerla en práctica, lo que ha obligado a la gran mayoría a conservar un estilo de administración tradicional de hacer negocios; que le garantiza su permanencia en el mercado pero, no su desarrollo y crecimiento.

Los cambios mercantiles en los últimos años han sido muchos, ahora la competencia de mercado ha crecido enormemente, el consumidor se ha vuelto mucho más exigente, demanda mucha más calidad y precios competitivos, al mismo tiempo se ha dado un gran cambio por parte de los empresarios los cuales constantemente están realizando planes de mercadotecnia en los diferentes sectores de la economía nicaragüense.



En la actualidad existen al menos cuatro trabajos monográficos para optar a título de licenciados en *Mercadotecnia* en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, el primero titulado “*Propuesta de diseño de un plan de mercadotecnia estratégico para fortalecer los servicios de imprenta y mecánica automotriz en la Fundación Politécnico la Salle de la ciudad de León durante el primer semestre del año 2014*” elaborado por los bachilleres Carola Mercedes García y Gabriel Núñez Ortiz, tutorado por la **MSc. Glenda Ortiz** y presentado el 10 de octubre del año 2014.

El segundo estudio encontrado fue “*Plan de mercadotecnia para la distribuidora PETROGAS del casco urbano de la ciudad de León en el periodo enero – julio del 2014*” tutorado por la **MSc. Gloria Elena Cáceres** y realizado por los bachilleres Adriana Fletes, Erick García y Walter García, presentado el 05 de septiembre del año 2014. Además se encontró un Plan de mercadeo para la cooperativa de carpinteros San José y un Plan de mercadeo para el Sistema de Bibliotecas de la UNAN – León.

Creemos que la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A. tiene el capital humano con las competencias necesarias, para analizar, diseñar y poner en marcha el *Plan de Mercadotecnia Estratégico* propuesto en este trabajo monográfico y, que le garantizará un mejor desempeño en la producción de bienes y servicios. En esta investigación hemos reunido información muy útil en materia de planificación estratégica aplicada en *Pequeñas y Medianas Empresas (P.Y.M.E.)*, y hemos considerado seriamente las particularidades y características que tiene el sector ya que representa la columna vertebral de la economía de los países en desarrollo y Nicaragua esta vez no es la excepción (Irigoyen, 1999).

### III. Justificación.

La creciente globalización y tecnificación de los negocios ha generado una gran presión para crear nuevas estrategias (plan estratégico) que permitan incrementar las utilidades económicas a través de la fortificación y expansión de nuevos segmentos de mercado. Para mantener una empresa en el mercado es muy importante un plan de mercadotecnia que se adapte a los cambios y preferencias de los consumidores y que permita caracterizar a sus clientes actuales y conocer qué es lo que más compran y por qué.

En el desarrollo de la presente investigación se analizará la efectividad del plan estratégico de mercadotecnia aplicado a la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” y ayudará a determinar **en qué nivel se encuentra el negocio** y recomendará algunas decisiones comerciales que garanticen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa, especialmente en lo que se refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos que generen valor al cliente.

La **planeación estratégica** ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales, al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal del gerente es asegurarse de que todos comprendan los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. El propósito de la planeación es hacer más efectiva la cooperación humana.

Consideramos necesarios diseñar un *Plan de Mercadotecnia* que ayude a los tomadores de decisiones de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” a conocer y experimentar los verdaderos pasos o etapas de un *Plan de Mercadotecnia* al mismo tiempo ayudará a tener un conocimiento actualizado de su entorno y conseguir sus objetivos ya que es la herramienta establecida para comercializar y promover un producto o servicio.

Los pequeños y medianos negocios pueden *obtener grandes beneficios* con una planificación estratégica sólida, es probable que los empresarios de estos negocios dediquen más tiempo a *“apagar los fuegos”* que a la *Planificación*. Un *Plan Estratégico* se relaciona con el triunfo, el propósito de un plan es ayudar a ganar y obtener un superávit o utilidades.

Existe la creencia generalizada de que sólo los visionarios pueden crear empresas exitosas lo cual no es cierto, la mayoría de las empresas que nos rodean y de las cuales consumimos productos y servicios han sido formadas por personas comunes, la única diferencia es que esas personas han mantenido una conducta determinante. Desarrollan un liderazgo eficaz en términos de capacidad para tomar decisiones, energía para llevarlas a cabo y lograr lealtad y compromisos entre sus subordinados.

La gerencia es la responsable del éxito de la empresa, la base fundamental de un buen gerente es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos organizacionales usados para reducir sus costos, ofrecer valor agregado a sus clientes, mantenerse en el mercado, tener éxito y crecer. Ese es precisamente el propósito fundamental del *Plan de Mercadotecnia Estratégico* propuesto en este trabajo monográfico para la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”

#### IV. El Problema.

El nuevo orden económico internacional es un hecho, el comercio mundial es cambiante y cada vez las necesidades de los consumidores son distintas por lo tanto se deben buscar nuevos elementos y herramientas que permitan conocer el comportamiento del consumidor, las pequeñas y medianas empresas del municipio de León tienen como franca desventaja la no planificación y la falta de capacitación administrativa (Mier M. A., 2006).

Nicaragua es un país eminentemente agropecuario, la estructura productiva es ineficiente y obsoleta, la transferencia tecnológica es nula y el mercado laboral informal es muy significativo, además la gran mayoría de las organizaciones que mantienen operaciones en el territorio nacional no tienen la *cultura administrativa de planificar* sus misiones y propósitos, lo que las coloca en una posición de desventajas no sólo frente a empresas nacionales sino, frente a las organizaciones regionales e internacionales con presencia en el territorio nacional (Avendaño, 2010).

Las organizaciones industriales y comerciales predominantes en el occidente de Nicaragua están clasificadas como pequeñas y medianas empresas (P.Y.M.E.S.), y son de origen agropecuario, lo que representa un segmento de mercado atractivo al comercio nacional y departamental. Este mercado meta puede ser analizado para identificar oportunidades de mercado rentables que garanticen los rendimientos financieros buscados por la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”

Nosotros consideramos que las demandas que exige el sector comercial de productos agropecuarios en el Municipio de León no son atendidas satisfactoriamente porque no se conoce documentalmente ningún registro o caracterización de los clientes reales del sector lo que indica que un *Plan de Mercadotecnia Estratégico* puede aportar información valiosa para los tomadores de decisión de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”

Estas empresas generalmente han sido fundadas como empresas familiares y su gran mayoría carece de conocimientos especializados de administración y planificación lo que las condena desde su fundación a una permanencia sin

crecimiento en el mercado y finalmente a su extinción, sin embargo son muy pocas las empresas que realmente utilizan estas herramientas administrativas de manera efectiva.

Aunque su aplicación ha demostrado a lo largo del tiempo que esta función administrativa es muy útil para alcanzar objetivos organizacionales e individuales, lo importante es que el gerente propietario de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” Puede adquirir y aplicar los conocimientos administrativos capaces de diseñar un *Plan de Mercadotecnia Estratégico* que influya en los niveles de venta, si éste se diseña, planifica, se pone en práctica y se controla adecuadamente.

Por esa razón nos preguntamos en este trabajo monográfico:

¿La implementación de un *Plan de Mercadotecnia Estratégico* ayudará a la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” a incrementar las ventas y fortalecer el área de servicio y asesoría al cliente?

## **V. Objetivos.**

### **5.1. Objetivo General**

1. Realizar un diagnóstico y propuesta de mejora a las estrategias de mercadeo, implementadas por la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” y determinar estrategias que fortalezcan los servicios de comercialización de productos agropecuarios en el segundo semestre del año 2014.

### **5.2. Objetivos Específicos.**

1. Caracterizar la situación actual de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” en relación a su proceso de mercadotecnia.
2. Elaborar una matriz FODA de la empresa, desde el punto de vista de su estrategia de mercadeo.
3. Diseñar una propuesta de mejora a la estrategia de mercadeo implementada por la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”

## **VI. MARCO TEÓRICO.**

### **MARCO CONCEPTUAL.**

#### **6.1. Las organizaciones y la planeación estratégica.**

Las sociedades modernas se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones, las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construida y reconstruida para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se constituyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados.

##### **6.1.1. Las organizaciones como sistemas abiertos.**

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinados objetivos. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenida del ambiente que circunda al sistema (Chiavenato, 2007).

##### **6.1.2. Concepto de organización.**

Una organización es un grupo estructurado de personas que trabajan en común para lograr objetivos que no podrían alcanzar de manera individual. Todas las organizaciones buscan como mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos organizacionales para reducir los costos y ser más competitivas. (Mier, 2008).

##### **6.1.3. Concepto de organización formal.**

En esta obra organización formal significa la estructura intencional de funciones (roles) en una empresa formalmente organizada. Estructura intencional de funciones significa que en primer término las personas que trabajan juntas tienen que desempeñar ciertas funciones y en segundo lugar, se pide a las personas desempeñar funciones que deben diseñarse intencionalmente para garantizar que las actividades requeridas se realicen y se ajusten entre sí para trabajar en grupo con armonía, efectividad y eficiencia (Koontz, 2008).

##### **6.1.4. Concepto de organización informal.**

Se define como una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí, son relaciones que no aparecen en el organigrama de

la organización, se describe como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, aunque contribuye a resultados conjuntos (Bernard, 1964).

#### **6.1.5. Concepto de pequeña y mediana empresa (P.Y.M.E.).**

La pequeña y mediana empresa (P.Y.M.E.), se puede definir como una unidad económica que realiza actividades industriales y comerciales encaminadas a lograr objetivos propios del sistema capitalista constituyendo una sólida base para la economía de los países (Pymes, 2001).

#### **6.1.6. Las organizaciones y el ambiente.**

Una vez que se ha diseñado un modelo de organización, solo falta saber cuál es el contexto en que ésta existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Para que el concepto de sistema sea operable definimos dos estratos ambientales: el **ambiente en general** (*macroambiente*) y el **ambiente laboral** (*microambiente*) (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, 2007).

#### **6.1.7. Dinámica ambiental.**

El ambiente de las organizaciones también pueden abordarse respecto a su dinamismo, esto es bajo el prisma de estabilidad versus inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios o cambios leves y previsibles, se les denomina ambiente estable o estático. Mientras que cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina ambiente mutable, variable o inestable y si la variabilidad es mucha, se acerca a la turbulencia (Chiavenato, Teoría General de la Organización, 1991).

#### **6.1.8. Ambiente de mercadotecnia.**

El ambiente de mercadotecnia de una empresa se compone de los actores y las fuerzas ajenas a la mercadotecnia que afectan la habilidad de la gerencia de desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes metas. El ambiente de mercadotecnia ofrece tanto oportunidades como amenazas. Las empresas exitosas



conocen la importancia vital de observar constantemente el ambiente y de adaptarse a él.

Más que cualquier otro grupo en la empresa los gerentes deben ser los rastreadores de las tendencias y los buscadores de las oportunidades, por lo común también dedican más tiempo al ambiente del cliente y los competidores (Kotler, 1998).

#### **6.1.9. Ambiente general o macroambiente.**

El ambiente general está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican y se acumulan provocando acciones y reacciones y, en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen.

#### **6.1.10. Ambiente laboral o microambiente.**

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización, de manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos organizacionales por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. También en su ambiente de trabajo están sus competidores y las entidades reguladoras que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones., 2007).

#### **6.1.11. Concepto de planeación.**

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos; las personas deben saber lo que se espera que cumplan. La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere la toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas (Cannice, 2008).

#### **6.1.12. Concepto de misión organizacional.**

La misión identifica el propósito básico, función principal o tarea de una empresa o dependencia. Todo tipo de operación organizada tiene o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada por la sociedad (Koontz H. , Administración: una perspectiva global y empresarial, 2008).

La misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos de productos y del mercado, define el papel de la empresa dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir (Chiavenato, Planeamiento Estratégico, 2004). La misión es una declaración de lo que quiere ser la empresa en el ambiente más vasto. (Kotler, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998).

#### **6.1.13. Concepto de visión organizacional.**

La visión del negocio se refiere, a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de una organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 2007).

#### **6.1.14. Concepto de mercadeo**

Mercadeo significa administrar los mercados para producir intercambios y relaciones con el propósito de crear un valor y satisfacer necesidades y deseos, por consiguiente es un proceso mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros. Este proceso de intercambio implica trabajo. El gerente (vendedor) debe buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar productos y servicios, determinar precios razonables, promoverlos en una forma efectiva, almacenarlos y entregarlos con eficiencia (Rodríguez, 2006).

#### **6.1.15. Concepto de cliente.**

Un cliente es la persona natural o jurídica más importante de una empresa, en persona, por teléfono o por correo. Un cliente no depende de la empresa, la empresa depende de él. No le estamos haciendo un favor al servirlo, él nos está haciendo el favor al brindarnos la oportunidad de hacerlo. Un cliente es una persona que nos trae sus deseos y nuestro trabajo es manejarlos en una forma que produzca utilidades tanto para él como para nosotros.

#### **6.1.16. Concepto de nicho de mercado.**

Si su nicho es todo el mundo, nadie comprará. La estrategia es escoger un nicho y no moverse a otro más grande hasta no dominar el nicho seleccionado, éste debe ser fácil de contactar, escoger un nicho difícil de contactar puede costar mucho dinero y tiempo.

#### **6.1.17. Concepto de análisis F.O.D.A.**

Durante muchos años, el análisis F.O.D.A. se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él.

**Fortalezas:** son los talentos y capacidades especiales que tiene la empresa, las cuales su competencia potencial no posee y esto le garantiza desarrollo y crecimiento en la industria convirtiéndose en una ventaja competitiva.

**Oportunidades:** se trata de factores externos que una vez identificados pueden explotarse en beneficio de la empresa. Las oportunidades pueden ser de tipo social, económico, político y un administrador debe explorar oportunidades ambientales y neutralizar amenazas porque ésta capacidad genera valor para la empresa.

**Debilidades:** son elementos y factores negativos que están presentes en la empresa e influyen en su desempeño, a veces se convierten en barreras y obstáculos para concretar las metas y objetivos planteados. Su identificación es muy importante porque brinda información que ayuda a implementar estrategias para eliminar cualquier posibilidad de enfrentar una situación crítica.

**Amenazas:** son eventos que escapan del control de la empresa y del administrador y pueden afectar el desarrollo del negocio, reducir su efectividad y correr muchos riesgos. Es importante que el administrador neutralice las amenazas externas y desarrolle esa capacidad valiosa que no posee equivalentes estratégicos y que no puedan sustituir fácilmente.

#### **6.1.18. Objetivo del FODA.**

- Conocer el estado actual de la empresa en el sector agropecuario comercial y frente a sus competidores y clientes para alcanzar los objetivos planteados inicialmente.
- Proponer a los tomadores de decisión de la empresa la implementación de un *Plan de Mercadotecnia Estratégico* que garantice información que ayude a superar los principales obstáculos y barreras que debe afrontar.
- Permite explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

#### **6.1.19. Alcance del F.O.D.A.**

El FODA es una herramienta administrativa disponible para el pequeño y mediano empresario (PYME) en particular y para las organizaciones en general; especialmente de gran utilidad para la planificación estratégica, además es fácil de aplicar, es analítica y propositiva, cuyo único requisito consiste en desarrollarla y aplicarla a través de la integración de un equipo de trabajo comprometido en el Plan de la empresa.

Si bien el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de éste la evaluación; ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se presentan en el ambiente competitivo.

#### **6.1.20. Concepto de matriz F.O.D.A.**

El Boston Consulting Group desarrollo la matriz F.O.D.A. que tiene un ámbito más amplio y una importancia distinta. La matriz F.O.D.A. es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades

externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. A continuación exponemos las cuatro estrategias de alternativas de la matriz FODA:

1. **La estrategia DA:** busca minimizar debilidades y amenazas y se llama la estrategia mini – mini. Puede que la empresa requiera establecer una inversión conjunta, se atrinchere o hasta se liquide.
2. **La estrategia DO:** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa o adquirir las competencias necesarias (como tecnologías o personas y las habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. **La estrategia FA:** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras minimizando las segunda. Así una empresa puede usar sus fortalezas (tecnologías, financieras, gerenciales o de marketing) para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. **La estrategia FO:** capitaliza las fortalezas de una empresa para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a ésta. Si tienen debilidades buscaran superarlas convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades (Koontz H. , Administración: una perspectiva global y empresarial, 2008).

#### **6.1.21. Procedimiento para la elaboración de la Matriz F.O.D.A.**

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis F.O.D.A. incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.

2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados.
5. Determinación del balance estratégico.
6. Graficación y análisis de los resultados.
7. Obtener conclusiones.

Es necesario mencionar algunas consideraciones, que se deben tomar en cuenta para que el análisis F.O.D.A. provea un diagnóstico que sea confiable, a saber las siguientes:

- Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo (3 a 5 personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que con sus opiniones, enriquezca el resultado.
- Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
- Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar y coleccionar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional, etc.
- Los criterios de análisis que se establezcan de inicio, deben ser claros, que no dejen duda y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.
- Los criterios establecidos deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico.

- Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización. Suele suceder, que, algunas veces quienes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, y por tanto emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad, como por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas.
- Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos.
- El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.
- El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica.

## **6.2. Pasos de la planeación.**

Consisten en un sin número de etapas, es decir, secuencias cronológicas de acciones requeridas, dirigidas conscientemente a logro de objetivos organizacionales y personales.

### **6.2.1. Atención a las oportunidades.**

La percepción de oportunidades en el ambiente es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición

de una compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades y comprender que problemas tiene que resolver.

#### **6.2.2. Establecer objetivos.**

Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse. Los gerentes deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

#### **6.2.3. Desarrollo de premisas de planeación.**

Las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse ¿Qué tipo de mercados habrá? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué desarrollos técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles de sueldos? ¿Qué tasas y políticas de impuestos? ¿Qué ambiente político y social?

#### **6.2.4. Determinar acciones alternativas.**

Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor. El problema no es encontrar alternativas sino, reducir el número para analizar las más prometedoras, por lo común el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

#### **6.2.5. Evaluar cursos de acción alternativos.**

Después de desarrollar los cursos de acción alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivo y tener una lenta recuperación; otro más puede adecuarse pero implicar menos riesgos; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la empresa.

#### **6.2.6. Seleccionar un curso.**

Este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelaran que dos o más de estos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción en lugar de mejor un curso.



### 6.2.7. Formular planes derivados.

Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

### 6.2.8. Cuantificar planes mediante presupuestos.

Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos. Después que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos de ingresos y gastos con utilidades y sobrantes (Koontz H. , 2008).

## 6.3. La estrategia.

El término estrategia (que se deriva de la palabra griega **estrategos**, que significa “general”) se ha utilizado de diferentes maneras. La estrategia se refiere a la determinación de la misión los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas (Koontz, Administración: una perspectiva global y empresarial, 2008)

La estrategia se relaciona con el triunfo. El propósito de la estrategia es ayudar a ganar. Para que una estrategia tenga éxito debe ser coherente con las características del entorno, así como con los aspectos internos de la empresa. La tarea de la estrategia consiste en decidir cómo la empresa desplegará sus recursos en el entorno para satisfacer sus objetivos a largo plazo y cómo organizarse para llevar a cabo esa estrategia y situarse en una posición de ventaja.

1. **Ventaja absoluta:** la única manera para hallar una ventaja absoluta es que la organización intercambie comercialmente lo que se hace mejor y produzca más.
2. **Ventaja comparativa:** dice que una organización debe especializarse en las actividades donde más ventajas tiene y en lo que puede producir más económicamente.
3. **Ventaja competitiva:** consiste en ser diferente supone la elección deliberada de un conjunto de actividades que aporte valor de forma única (Grant, 2006).

También sabemos que no existe un consenso sobre la definición de estrategia ya que también es posible definirla en términos de la elección de una posición en el mercado, determinada por la respuesta a tres preguntas *¿Quiénes quiero que sean mis clientes? ¿Qué productos o servicios les voy a ofrecer? Y ¿Cómo voy a hacerlo?*

Las decisiones claves en la estrategia tienen que ver con dos cuestiones fundamentales:

1. *¿Dónde competir?* Se refiere a la estrategia corporativa que es responsabilidad de la gerencia de la empresa ya que delimita el ámbito de la empresa, en términos de los sectores y mercados en que compete.
2. *¿Cómo competir?* Se refiere a la estrategia de negocio que es responsabilidad de la dirección divisional y se ocupa de cómo compete la empresa en su sector o mercado. Si la empresa quiere prosperar en un sector debe establecer una ventaja competitiva.

### **6.3.1. Elementos de una estrategia de éxito.**

1. Establecer objetivos sencillos y consistentes, esto implica obtener un objetivo claramente reconocido.
2. Poseer un conocimiento profundo del entorno competitivo, esto significa apreciar el terreno en el que se compete.
3. Valoración objetiva de recursos, exige eficacia en la explotación de las fortalezas internas.
4. Puesta en práctica eficaz, esto incluye la capacidad para tomar decisiones, energías para llevarlas a cabo y para infundir lealtad y compromiso entre sus subordinados (Grant, 2006).

#### **6.4. El proceso de planeación estratégica.**

Para ser efectivas estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas. Aunque los pasos para la formulación de una estrategia pueden variar el proceso puede ser construido, con base en los elementos claves que se muestran a continuación:

##### **6.4.1. Insumos a la organización.**

Los diversos insumos organizacionales, incluyen los insumos meta de los socios de la organización, participantes de la organización, reclamantes y grupos de interés.

##### **6.4.2. Análisis de la industria.**

La formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria. El enfoque debe estar en el tipo de competencia dentro de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y las posiciones de negociación de los proveedores así como de los clientes y compradores.

##### **6.4.3. Perfil de la empresa.**

Es casi siempre el punto de partida para determinar dónde está posicionada la empresa y hacia dónde debería ir. De tal forma que el gerente determina la misión de la empresa y aclara su orientación geográfica, así como si debería operar en regiones selectas, en todo el país de origen, o hasta en diferentes países.

##### **6.4.4. Orientación, valores y visión de los ejecutivos.**

La orientación y valores de las personas que conforman el perfil de la empresa son importantes para formular la estrategia. Establecer el clima organizacional y determinar la dirección de la empresa a través de su visión al contestar la siguiente pregunta “¿*En qué queremos convertirnos?*” (Collins, 2001).

##### **6.4.5. Misión, objetivos principales e intención estratégica.**

La misión también llamada el propósito es la respuesta a la pregunta: “¿*Cuál es nuestro negocio?*” Los principales objetivos son los puntos finales hacia donde se dirige la actividad administrativa de la empresa. La intención estratégica es el compromiso de ganar en un ambiente competitivo (Prahalad, 2001).

#### **6.4.6. Ambiente interno.**

De igual modo el ambiente interno de la empresa debe ser estudiado y evaluado con respecto a sus recursos y fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, marketing y servicios. Igualmente otros factores internos como los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la empresa, estructura y clima organizacional y sobre todo las relaciones con los clientes (Thomas, 1999).

#### **6.4.7. Desarrollo de estrategias alternativas.**

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente interno y externo. Una empresa puede buscar tipos de estrategias muy diferentes; puede especializarse (Serapio, 1996). De manera alternativa, una empresa puede diversificarse o extender sus operaciones a mercados nuevos y rentables. Otra estrategia son las inversiones conjuntas y las alianzas estratégicas (David, 2001). En algunas circunstancias una empresa puede adoptar una estrategia de liquidación, pero en algunos casos la liquidación puede no ser necesaria, solo una estrategia de atrincheramiento puede ser suficiente; en tal situación la empresa recorta sus operaciones temporalmente (David, 2001).

#### **6.4.8. Evaluación y elección de la estrategia.**

Las diversas estrategias se tienen que evaluar con mucho cuidado antes de hacer la elección. Las elecciones, se consideran a la luz de los riesgos involucrados. Algunas oportunidades rentables pueden no aprovecharse porque el fracaso en un proyecto arriesgado resulta de la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil para elegir una estrategia es el momento, hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce en el mercado en un momento inapropiado (Hamel, 1996).

### **6.5. Administración de la Mercadotecnia.**

Se define como el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de programas diseñados para crear, desarrollar y mantener intercambios benéficos con compradores meta con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Por consiguiente la administración de la mercadotecnia implica una administración de la demanda. Las empresas tienen un nivel deseado de demanda de sus productos pero, en cualquier punto en el tiempo, tal vez no hay demanda, hay una

demanda irregular o un exceso de demanda y la administración de la mercadotecnia debe encontrar formas de enfrentarse a esos diferentes estados de la demanda.

## **6.6. Filosofías de la administración de la Mercadotecnia.**

Hay cinco conceptos alternativos bajo los cuales las organizaciones desempeñan sus actividades de mercadotecnia:

### **6.6.1. El concepto de producción.**

El concepto de producción afirma que los consumidores favorecerán los productos que están disponibles y que se pueden dar el lujo de comprar. Por consiguiente, la gerencia debe enfocarse en mejorar la producción y la eficiencia de la distribución. La gerencia debe buscar formas de incrementar la producción y cuando el costo del producto es demasiado alto se necesita una productividad mejorada para bajarlo.

### **6.6.2. El Concepto de producto.**

El concepto de producto, afirma que los consumidores favorecerán los productos que ofrecen calidad y un desempeño superiores y características innovadoras. Por consiguiente, una organización debe dedicar su energía a lograr mejoramientos continuos del producto.

### **6.6.3. El Concepto de Venta.**

Este concepto establece que los consumidores no comprarán los productos suficientes de la organización, a menos que la empresa haga un esfuerzo de venta y promoción en gran escala. La mayoría de las empresas practica el concepto de venta cuando tienen un exceso de capacidad. Su meta es vender lo que fabrican, en lugar de lo que quiere el mercado. Se enfoca en la creación de transacciones de venta, más que en desarrollar relaciones fructíferas a largo plazo con el cliente.

### **6.6.4. El Concepto de Mercadotecnia.**

El concepto de mercadotecnia considera que el logro de las metas organizacionales, depende de determinar las necesidades y los deseos de los clientes y de satisfacerlos con mayor efectividad que los competidores. Empieza con un mercado bien definido se enfoca en las necesidades del cliente y crea una relación a largo plazo basadas en el valor y la satisfacción del cliente. Bajo este concepto las empresas producen lo que quieren los consumidores.

### **6.6.5. El Concepto de Mercadotecnia social.**

Sostiene que la empresa debe determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados meta y proporcionar a los clientes un valor superior, en forma que mantengan o mejoren el bienestar de los consumidores y de la sociedad (Armstrong, 1998).

### **6.7. Desarrollo de relaciones fructíferas con el cliente.**

La mercadotecnia significa administrar a los clientes, la demanda de una compañía proviene de dos grupos: los clientes actuales o tradicionales y los nuevos clientes. La mercadotecnia tradicional se ha enfocado en atraer a nuevos clientes y lograr la venta. Sin embargo, hoy en día el énfasis está cambiando. Además de atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, actualmente las empresas se están esforzando al máximo para conservar a los clientes actuales y desarrollar relaciones perdurables con ellos; ya que cuesta cinco veces más atraer a un cliente nuevo que mantener un cliente actual satisfecho (Kotler P. , 1998).

### **6.8. Desarrollo de estrategias de crecimiento.**

Un instrumento útil para la identificación de las oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión del producto – mercado.

#### **6.8.1. Penetración de mercado.**

Es una estrategia para el crecimiento de la empresa incrementando las ventas de los productos actuales, sin cambiar el producto en ninguna forma. Por ejemplo: reducir los precios, incrementar la publicidad, hacer llegar el producto a un mayor número de tiendas y obtener mejores exhibidores en las tiendas.

#### **6.8.2. Desarrollo del mercado.**

Es una estrategia para el crecimiento de la empresa, que identifica y desarrolla nuevos segmentos del mercado para los productos actuales de la empresa. Por ejemplo: los gerentes pueden estudiar nuevos mercados en el mismo sector de la industria o también pueden estudiar nuevos mercados geográficos.

#### **6.8.3. Desarrollo del producto.**

Es una estrategia para el crecimiento de la empresa que ofrece productos modificados o nuevos a los segmentos actuales del mercado, los productores

actuales se pueden ofrecer con estilos nuevos o bien ofrecer nuevas líneas de productos y ofrecer nuevas marcas para atraer diferentes usuarios, o para obtener más negocios de los clientes actuales.

#### **6.8.4. Diversificación.**

Es una estrategia para el crecimiento de la empresa, que inicia o adquiere negocios fuera de los productos o negocios actuales de la empresa (Koontz H. , Administración: una perspectiva global y empresarial, 2008).

### **MARCO CONTEXTUAL.**

#### **6.9. La planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas.**

Existe la creencia de que sólo los visionarios pueden crear empresas exitosas, lo cual no es cierto, el 97.6% de las empresas que nos rodean y de las cuales consumimos productos y servicios han sido formadas por personas comunes, con la única diferencia que esos empresarios han mantenido una determinante conducta.

Las Pequeñas y Medianas Empresas P.Y.M.E.S. generan una gran cantidad de empleos de bajos ingresos inestables y para la gran mayoría de trabajadores son la única opción de trabajo. Por esta razón juegan un importante papel de carácter social al amortiguar el problema del desempleo en Nicaragua y por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleos a colectivos escasamente cualificados.

##### **6.9.1. La venta.**

Una empresa no puede realizarse sola y el gerente necesita rodearse de personas que lo acompañen en el emprendimiento, más que cualquier otro factor las personas son el punto más importante de la empresa, un buen fabricante, un buen vendedor y un buen administrador son las piezas importantes del grupo.

##### **6.9.2. La gestión.**

Aquí el tema más importante es mantener y satisfacer a los clientes ya hechos. En su fase inicial la recién formada empresa necesita como el aire poder poseer un grupo de clientes satisfechos.

##### **6.9.3. El dinero.**

Sin ser un experto el gerente debe establecer una previsión inicial de pérdidas en tiempo y recursos, ese colchón financiero permite no solo dormir tranquilo mientras la empresa se va insertando en el mercado, sino, que le da sustento para hacer compras y reinversiones sobre la marcha.

#### **6.9.4. Los productos y servicios.**

El tema no pasa tanto por la originalidad del producto, sino, que debe él mismo ser competitivo y pueda ocupar un lugar en la mente del consumidor. Aun cuando su producto o servicio sea el mejor del mercado si los consumidores no saben de su existencia nunca lo van a adquirir.

#### **6.9.5. La audacia.**

Esto tiene que ver con la capacidad del gerente para tomar decisiones arriesgadas o valientes en momentos claves de la vida comercial de una empresa, una enorme cantidad de empresas terminan diluyéndose con el tiempo debido a una rutina comercial que asegura estabilidad y no crecimiento. Hay que optimizar al personal contratado para realizar cambios estructurales en lo administrativo y productivo, para muchas empresas las fronteras nacionales aún representan una barrera significativa.

#### **6.9.6. La organización del departamento de Mercadotecnia.**

Si la empresa es muy pequeña, una persona podría desempeñar todo el trabajo de mercadotecnia, investigaciones, venta, publicidad, servicio al cliente y otras actividades. A medida que se expande surge la organización de un departamento de mercadotecnia para planificar y llevar a cabo todas las actividades mercadológicas.

#### **6.10. Principales características de las PYMES del sector comercio.**

1. Las Pequeñas y Medianas Empresas representan la columna vertebral de la economía nicaragüense. Dado que son generadoras de empleo y por lo tanto representan el motor de la economía.
2. Este sector es heterogéneo tanto en tipo de actividad económica donde las unidades productivas se concentran en la demanda de los mercados internos.
3. Este sector también se caracteriza por un alto grado de informalidad.

#### **6.11. Elementos de éxito de las pequeñas y medianas empresas.**



### **1. Asegurar el éxito de la empresa.**

Fundar una empresa exitosa involucra muchos elementos interesantes desde el temperamento y carácter del fundador hasta el momento y la oportunidad de mercado detectada, requiere cabeza fría y visión de futuro para establecer la estructura, las políticas y sistemas que aseguren el funcionamiento exitoso de la empresa sin la dirección operativa del fundador.

### **2. Concentrarse en comprender mejor el mercado.**

Cuando una empresa depende de usted de sus relaciones y su carisma entonces es claro que una de las principales fortalezas del negocio es usted mismo y su conocimiento del mercado, si no se comprende el mercado, el mercado se alejará y te dejará.

### **3. Reclute talento externo a los puestos correctos.**

La habilidad de un líder no es saber de todo, sino, rodearse de especialistas que cubran con éxito sus carencias y dirigirlos con éxito a lograr los resultados esperados.

### **4. Haga que la rentabilidad crezca.**

Su empresa no es multifamiliar, no existe obligación para que usted dé trabajo a toda su familia directa o política. Fije un límite al número de parientes que pueden trabajar directamente y establezca reglas claras de como participan en la empresa.

### **5. Vigile su inversión.**

Firme un contrato, pregunte cuánto se está pagando por intermediarios, incluidos el costo de comprar y vender el mismo día y programe reuniones y evaluaciones para conocer toda la información oportuna, esto servirá para validar o reorientar la estrategia con base en resultados concretos.

## **6.12. Los cuatro pilares de una estrategia empresarial exitosa.**

1. **Valores empresariales:** representan las creencias básicas que rigen el comportamiento individual y grupal. Definen y representan las formas de

hacer las cosas y, en consecuencia forman la base de los objetivos estratégicos.

2. **Misión Empresarial:** define su razón de ser, es decir, para qué existe la empresa, describe de qué se trata la empresa, afirma el valor agregado. Una buena misión empresarial no solo comunica el propósito de la organización, sino, que además se alinea con los valores empresariales fundamentales.
3. **Visión Empresarial:** está constituida sobre sus valores empresariales y es una extensión de su misión empresarial, debe incluir un plazo claro y actuar como una señal en el camino para lograr la misión empresarial.
4. **Propuesta de Valor:** es el conjunto de beneficios que se darán al cliente. En otras palabras es la gran promesa por lo cual los clientes de una organización la reconocen frente a sus competidores.

#### **6.13. Necesidades apremiantes de las pequeñas y medianas empresas.**

1. Necesidades de capacitación y poco seguimiento para verificar su impacto.
2. Parque de maquinarias y equipos escasos y obsoletos.
3. Incapacidad para cumplir con requerimientos mínimos físicos – sanitarios.
4. Incapacidad para establecer mecanismos de acceso al mercado (Miguel Carmona Toval, 2006).

### **MARCO REFERENCIAL.**

#### **6.14. Antecedentes de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”**

Fundada por el licenciado Federico Solórzano Rosales en el año 2011, la empresa inicia operaciones en septiembre de ese mismo año en la ciudad de León, Nicaragua; en la siguiente dirección: Iglesia Recolección 150 metros al norte.

Para octubre 2013 cambia de dirección y razón social, ubicándose de la esquina donde fue la distribuidora de Productos Químicos S.A. (P.R.O.Q.U.I.N.S.A.), 75 metros al norte, bajo el nombre de “Agropecuaria Solórzano S.A.” diversificando su actividad comercial ofreciendo productos alimenticios para gallos de pelea y productos químicos; obteniendo la representación de los productos PURINA y Cargill de Nicaragua, convirtiéndose en el segundo distribuidor de León y todos sus Municipios.

#### **6.15. Perfil de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”**

La empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” es distribuidor autorizado de PURINA, se dedica a la venta y distribución de alimentos para aves de engorde, aves de posturas, cerdos, ganado de engorde, ganado de leche, criollos y equinos, se dirige a dos segmentos de mercado compuesto por:

1. Granjas de aves de engorde y ponedoras. Granjas de cerdo de engorde y, hacienda de caballerizas y ganado de engorde y de leche.
2. Agro veterinarias y distribuidoras que se dedican a la venta de alimentos para animales, actualmente los productos concentrados criollos, han tenido una disminución considerable de sus ventas.

#### **6.16. Componentes Necesarios para Desarrollar un Plan de Mercadeo Exitoso**

1. Una buena manera de comprobar que conoce el mercado es comercializar a modo de prueba su producto o servicio antes de comenzar.
2. El éxito del Plan de Mercadeo es que el producto o servicio se encuentre en una gran economía y no necesariamente con grandes inventos o avances de la humanidad.
3. Contrate a un personal que le agrade, que tenga valores éticos, aptitudes suplementarias, que posea aptitudes que usted no tenga. La inteligencia no radica en hacer uno mismo las cosas sino que, radica en poder identificar a quién las realice por uno.
4. Capacítese en Administración General, Contabilidad, y Flujo de Caja.

5. Si piensa en productos o servicios específicos concéntrese en algo que pueda hacer tan bien que no estará sujeto a competir con alguien con un precio menor que el suyo.

### **6.17. Estructuras Comerciales de las empresas en Nicaragua.**

Es importante tener claridad de la estructura mercantil que más conviene a la Empresa, puede consultarlo a manera de conversación. A continuación le describimos algunas de las operaciones con sus características y atributos:

1. *Empresa Independiente*: como dice su nombre es independiente y tiene un solo propietario el cual asume el pago de impuestos municipales, declaraciones fiscales, I.R., y todo lo demás que manda la Ley vigente sobre la materia.
2. *Sociedad de Personas*: en esta sociedad cada socio individualmente tendrá responsabilidad limitada sobre las deudas de la empresa, deben de declarar individualmente de igual manera que los ingresos y los gastos con fines de tributación.
3. *Sociedad Anónima*: es una persona jurídica, formada por la reunión de un fondo común, suministrado por mandatarios o accionistas revocables y es conocida por la designación del objeto de la empresa (Rodríguez, Libro de Administración Para Emprendedores Técnico Independiente, 2006).

### **6.18. El Plan de Mercadeo Estratégico de la Empresa.**

Establece a qué clase de negocio se dedicará la empresa, los principales departamentos funcionales de la empresa como marketing, recursos humanos, finanzas, contabilidad, compras, sistemas de información, deben trabajar juntos para el logro de los objetivos estratégicos. Es decir, cada departamento desempeña actividades de creación de valor para diseñar, producir, vender, entregar y respaldar los productos de la empresa, proporcionando a los compradores los productos que desean, a los precios más bajos que sea posible.

Esta habilidad de ofrecer los productos apropiados a precios bajos, depende de la habilidad del departamento de compras para localizar a los proveedores necesarios y comprar a un bajo costo. De manera similar el sistema de información de proporcionar una información rápida y precisa acerca de cuáles productos se están vendiendo en la empresa. Por consiguiente, el éxito depende de qué tan bien desempeñan cada departamento su trabajo y de qué tan bien están coordinadas las actividades de las diferentes áreas.

#### **6.19. Estudio de la Mercadotecnia.**

La mercadotecnia estudia las necesidades del consumidor y la habilidad de la empresa para satisfacerlas ya que sugiere que la estrategia debe desarrollarse en torno a la satisfacción de las necesidades de grupos importantes de consumidores. La mercadotecnia diseña estrategias para el logro de los objetivos del Plan de Mercadeo Estratégico, una vez que se han establecido los objetivos la tarea de la mercadotecnia es hacer que se cumplan y obtener utilidades.

#### **6.20. El Plan de Mercadeo y los Socios en el Sistema de Mercadotecnia**

La mercadotecnia puede incrementar los costos de compras, desorganizar los programas de producción, incrementar los inventarios, no obstante el Plan de Mercadeo debe encontrar formas de lograr que todos los departamentos piensen en el consumidor y desarrollen una cadena de valor que funcione sin ningún tropiezo.

#### **6.21. La Planificación Estratégica y los Pequeños Negocios.**

Los pequeños y medianos negocios pueden obtener grandes beneficios con una planificación estratégica sólida, es probable que los empresarios propietarios fundadores de pequeños negocios dediquen más tiempo a “apagar los fuegos” que a la planificación. Los siguientes pasos resumen el proceso mediante el cual se crea un Plan de Mercadeo Estratégico, del cual se derivan un buen número de Planes departamentales e individuales.

1. Identificar los principales elementos del ambiente de negocios en donde ha operado la empresa durante los últimos años.
2. Describir la misión de la empresa en términos de su naturaleza y su función para los dos años siguientes.

3. Explicar las fuerzas internas y externas que influyen en la Misión de la empresa.
4. Identificar la fuerza impulsora básica que guiará a la empresa en el futuro.
5. Desarrollar una serie de objetivos que identificara en qué se convertirá la empresa en un futuro.
6. Bosquejar un plan de acción que defina los factores logísticos, financieros y de personal necesario para integrar los objetivos de la empresa en la organización.

### **6.22. Consumidores Meta.**

Para tener éxito en el mercado competitivo actual, las empresas deben estar centradas en el cliente, en atraer a los compradores de los competidores y en conservarlos, proporcionando un valor mayor. Pero antes de que pueda satisfacer a los clientes una empresa primero debe comprender sus necesidades y deseos por consiguiente un análisis cuidadoso de los consumidores. De manera que la empresa debe dividir el mercado total, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para servir a los segmentos elegidos y obtener utilidades, este proceso implica tres pasos:

#### **6.22.1. Segmentación de Mercado.**

Los consumidores se pueden agrupar en varias formas para dar servicios, basándose en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas se llama segmentación de mercado. Un segmento de mercado se compone de consumidores que responden de modo similar a una serie determinada de esfuerzos de mercadeo.

#### **6.22.2. Orientación al Mercado.**

Implica la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la selección de uno o más para ingresar a ellos. Una empresa debe tener como su objetivo aquellos

segmentos en los cuales puede generar el mayor valor al cliente y mantenerlo a través del tiempo. Una empresa con recursos limitados puede decidir que solo servirá a un segmento de mercado especial, esta estrategia limita las venas pero puede ser muy fructífera.

### **6.22.3. Posicionamiento en el Mercado.**

La posición de un producto es el lugar que ocupa ese producto en la mente del consumidor en relación con los de los competidores. El posicionamiento es disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta. Para obtener una ventaja competitiva la empresa debe ofrecer un mayor valor a los segmentos que ha elegido como su meta ya sea cobrando precios más bajos que los competidores o bien ofreciendo más beneficios para justificar sus precios más altos.

### **6.23. Desarrollo de la Mezcla de Mercadotecnia.**

Este es uno de los conceptos primordiales en la mercadotecnia moderna y lo definimos como el conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

1. **Producto:** significa la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado meta.
2. **Precios:** es la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto.
3. **Plaza (distribución):** incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
4. **Promoción:** se refieren a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los consumidores meta para que los compren.

Un Plan de Mercadeo efectivo combina todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia de la empresa incluyendo la persona (fundador – propietario) y su prestigio. Si una empresa desea diseñar y poner en práctica la mezcla de mercadotecnia para lograr los objetivos en el mercado hacia el cual se ha orientado

debe realizar cuatro funciones de administración de la mercadotecnia: Análisis, Planificación, Puesta en Práctica y Control.

#### **6.23.1. Análisis de la Mercadotecnia.**

Inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. Ésta debe analizar sus mercados y el ambiente de mercadotecnia, con el fin de encontrar oportunidades atractivas y de evitar las amenazas ambientales. Debe analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las acciones de mercadotecnia actual y posible, para determinar a cuáles oportunidades puede aspirar mejor.

#### **6.23.2. Planificación de la Mercadotecnia.**

Por medio de la planificación estratégica la empresa decide qué es lo que quiere hacer con la unidad de negocio, implica la decisión acerca de las estrategias de mercado que ayudaran a la empresa a lograr sus objetivos. Es necesario un plan de mercadeo detallado para cada negocio, producto o marca, nuestra explicación se enfoca en los planes del producto o de la marca.

##### **6.23.2.1. Resumen Ejecutivo.**

El Plan de Mercadeo debe comenzar con un breve resumen ejecutivo las principales metas y recomendaciones que se presentarán en el Plan. Presenta una breve perspectiva del Plan, para que la gerencia haga una revisión rápida. El resumen ejecutivo ayuda a la alta gerencia a encontrar rápidamente los puntos más importantes del Plan.

##### **6.23.2.2. Situación Actual de la Mercadotecnia.**

La primera sección importante del Plan de Mercadeo describe el mercado meta y la posición de la compañía en el. La persona encargada de la planificación proporciona información acerca del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. Incluye una descripción del mercado incluyendo los principales segmentos el planificador muestra el volumen del mercado en su totalidad y por segmento durante los últimos años, después estudia las necesidades de los



consumidores y los factores en el ambiente de Mercadotecnia que podrían afectar las compras que hace el cliente.

En seguida el estudio del producto muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los productos principales. Una sección sobre la competencia identifica a los principales competidores y expone sus estrategias en lo que concierne a calidad del producto, determinación de precios, distribución y promoción. Por último una sección sobre la distribución describe las tendencias y los desarrollos recientes en las ventas.

#### **6.23.2.3. Amenazas y Oportunidades.**

Esta sección requiere que el gerente vea hacia adelante en busca de amenazas y oportunidades importantes a las que podría enfrentar el producto. Su propósito es hacer que el gerente anticipe los fenómenos de importancia que pueden influir en la empresa. Los gerentes deben hacer una lista de tantas amenazas y oportunidades como se puedan imaginar.

#### **6.23.2.4. Objetivos y Aspectos.**

Una vez que ha estudiado las amenazas y las oportunidades del producto, el gerente puede ahora establecer objetivos y considerar los aspectos que los afectaran. Los objetivos se deben exponer como metas que a la empresa le gustaría alcanzar durante el término del plan.

#### **6.23.2.5. Estrategias de Mercado.**

En esta sección del Plan de Mercadeo el gerente bosqueja el Plan de Juego para alcanzar los objetivos. La estrategia es la lógica de mercadotecnia mediante la cual la unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia consta de estrategias específicas para los mercados meta. La estrategia mercadológica debe determinar con precisión a cuáles segmentos de mercado se orientará la empresa

La empresa astuta dedicará todos sus esfuerzos y su energía a aquel segmento de mercado al que puede servir mejor desde un punto de vista competitivo, al mismo tiempo el gerente debe delinear las estrategias específicas como nuevos productos, venta personal, publicidad, promoción y ventas, determinación de precios y distribución.

#### **6.23.2.6. Programas de Acción.**

Trata de convertir la estrategia en programas de acción específicos que respondan a las siguientes preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Cuándo se hará? ¿Quién es el responsable de hacerlo? ¿Y qué tanto costará? Si la clave es la promoción de ventas para obtener mayor participación de mercado. Se debe trazar un plan de acción de promoción de venta para subrayar las ofertas especiales y sus fechas, los nuevos exhibidores en el punto de compra y otras promociones. El Plan de Acción muestra cuando se iniciaran, se revisaran y se terminaran las actividades.

#### **6.23.2.7. Presupuestos.**

Los planes de acción permiten que el gerente prepare un presupuesto que esencialmente es una declaración de las utilidades y pérdidas proyectadas. En el aspecto de los ingresos muestra el número pronosticado de unidades que se venderán y el precio neto promedio. En el aspecto de los gastos muestra el costo de producción, distribución y mercadotecnia, la diferencia es la utilidad proyectada. La gerencia revisará el presupuesto y lo aprobará o lo modificará. Una vez aprobado, el presupuesto es la base para la compra de productos, la planificación del personal y las operaciones de mercadotecnia.

#### **6.23.2.8. Controles.**

La última sección del Plan bosqueja los controles que se utilizarán para supervisar el progreso del Plan. Por lo común se detallan con claridad las metas y los presupuestos para cada mes, esta práctica permite que la gerencia revise los resultados de cada periodo y detecta los productos que no están cumpliendo con sus metas.

#### **6.23.3. Puesta en Práctica de la Mercadotecnia.**

La planificación de buenas estrategias solo es el comienzo hacia una mercadotecnia exitosa. Una brillante estrategia cuenta muy poco si la empresa no la pone en práctica de manera apropiada. La puesta en práctica de la mercadotecnia es el proceso que convierte los planes de mercadeo en acciones implica la actividad día tras día, mes tras mes, que ponen a trabajar efectivamente el plan de mercadeo. La puesta en práctica aborda los aspectos de quién, en dónde, cuándo y cómo se harán las cosas. Muchos gerentes piensan que hacer bien las cosas (puesta en práctica)

es tan importante e incluso más importante que hacer las cosas correctas (estrategias) el hecho es que ambos aspectos son decisivos para el éxito.

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO

### **Objeto de estudio.**

Diseñar un Plan de marketing estratégico para fortalecer los servicios de venta de los productos y servicios de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” del municipio de León.

### **Tipo de investigación.**

El alcance del estudio es de carácter exploratorio enfocado en la recopilación de información con respecto al mercado. Es un estudio analítico que describe un conjunto de eventos que pueden proporcionar información relevante que contribuya al diseño y propuesta de un Plan de marketing estratégico y así fortalecer los servicios brindados por la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”

### **Área y periodo de estudio.**

El área de influencia es el sector comercial agropecuario del municipio de León, el corte de la investigación es de corte transversal porque se recolectan datos en un periodo de tiempo único.

### **Diseño.**

Es de tipo no experimental ya que este se realiza sin manipular deliberadamente variables lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural para después analizarlos. Se fundamenta en una investigación de tipo descriptiva ya que además de las características del problema investigado se tomó en cuenta los distintos procedimientos teóricos y prácticos para copilar, presentar y analizar los datos a fin de cumplir con los propósitos de la investigación.

### **Población de estudio:**

#### **a. Población**

La población en estudio es la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”, no se hace una muestra puesto que se interviene en la forma de funcionar estratégicamente de una empresa, por lo que es importante tener en cuenta todo tipo de información que nos permita tener un diagnóstico completo de la misma.

## **b. Consideraciones éticas**

La información en el proceso debe estar sujeta a la veracidad ante todo, confiabilidad, debe ser medible, no alterando el proceso de la información. Entre las consideraciones éticas que presenta el trabajo de investigación se reflejan el *Valor social o científico*, la investigación desarrollada en el municipio de León tiene valor, lo que representa un juicio sobre la importancia social, científica. La investigación plantea una intervención que conduzca a mejoras en las condiciones de operar en la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” de la ciudad de León.

### **Fuentes de información.**

#### **Fuentes primarias.**

La fuente primaria está compuesta por la información brindada por el gerente de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” y sus trabajadores ya que se le aplicó una encuesta estructurada intencionalmente.

#### **Fuentes secundarias.**

Constituidas principalmente por todos los documentos proporcionados por la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”, libros de fundamentos de mercadotecnia, libros de dirección estratégica, libros de administración general y las investigaciones monográficas elaboradas por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, fuentes electrónicas y artículos publicados en periódicos y en la red.

### **Procedimientos de recopilación de información.**

Para la recopilación de la información fue necesaria la aplicación de una encuesta dirigida especialmente al gerente de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” y a los trabajadores, explicándoles previamente el objetivo de dicho instrumento y la importancia que tiene su aportación para la empresa.

### **Materiales y equipos utilizados.**

Computadora, impresora, USB, papel bond, lápiz, Microsoft office, etc.

## VIII. RESULTADOS Y PLAN DE MERCADOTECNIA

Con el objetivo de dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados se han realizado una entrevista al gerente de la empresa y se aplicó entrevista a los trabajadores.

En este acápite se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada con los trabajadores de la empresa y el gerente.

### *8.1. Caracterizando a la empresa e Identificando la estrategia de mercadeo actual, en la Empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”*

Agropecuaria Solórzano S.A. es un empresa que surge a finales del año 2011, teniendo como objetivo principal de *“ofrecer productos químicos, alimenticios, para gallos de pelea y una amplia diversidad de alimentos para aves de engorde, aves de postura, cerdos, ganado de engorde, ganado de leche, criollos y equinos”* (Respuesta del Gerente en entrevista aplicada). Desde sus inicios ha sido una empresa familiar.

En las entrevistas realizadas al Gerente de la Empresa y a los trabajadores se les formuló preguntas con el objetivo de identificar las características generales de la empresa. En la Tabla 8.1, se resumen algunos elementos que hemos considerado importantes destacar sobre las respuestas de los entrevistados.

Actualmente la empresa tiene 5 trabajadores contratados, de los cuales se han entrevistado a 5 de ellos.

**Tabla 8.1. Generalidades de la empresa.**

ELEMENTOS	
Número de Trabajadores	5
Proceso de Contratación	No existe
Órganos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Vendedores</li> </ul>
Plan operativo	No Existe
Plan de Mercadeo	No Existe
Misión	No existe
Visión	No Existe
Metas, objetivos	No se formulan
Infraestructura	Adecuada
Personal Capacitado	Si

Se ha podido determinar que la empresa Agropecuaria Solórzano S.A. no tiene un plan operativo y tampoco cuenta con un plan de mercadeo. También hemos podido constatar que no tienen una Misión y una Visión<sup>1</sup> definida.

Es importante aclarar que aunque no se diseñe un plan de mercadeo, la empresa sí realiza actividades de mercadeo e invierte en el pago de publicidad. Según el gerente actualmente, comercializa sus productos a través de; Radio y Televisión, de igual forma realiza actividades de descuentos en los precios de los productos para atraer más clientes. Esta información nos permite expresar lo siguiente: Agropecuaria Solórzano, comercializa sus productos pero de manera informal, ya que no tiene un plan específico y detallado por escrito de cuáles son las vías que va a utilizar para darse a conocer, tampoco se pudo identificar cuánto es el presupuesto que se gasta en publicidad y cuánto representa éste del presupuesto total de funcionamiento.

<sup>1</sup> En la siguiente página se expone una propuesta de Misión y Visión de la Empresa con el objetivo de hacer el aporte requerido.

Con el fin de saber si la empresa define metas y objetivos en conjunto con sus colaboradores (trabajadores), asociados les preguntamos a los entrevistados si conocen al respecto de estos elementos, todos los trabajadores respondieron que NO tienen conocimiento, sólo el jefe (gerente) mencionó que Sí.

#### **8.1.1. Misión de “Agropecuaria Solórzano S.A.”**

*Nuestra misión es ofrecer con responsabilidad y profesionalismo nuestros productos a todas las personas y P.Y.M.E.S. que hagan uso de nuestros servicios y demostrarles que lo único que perseguimos es levantar los niveles de producción de nuestros clientes y comercialización de nuestra gente para que se desarrolle y crezca.*

#### **8.1.2. Visión de “Agropecuaria Solórzano S.A.”**

*Hacemos todo lo que está en nuestro poder para llenar la compra del cliente de valor, calidad y satisfacción y así tener la oportunidad de expandirnos en todo el departamento de León y convertimos en importadores directos de nuestros productos.*

#### **8.1.3. Valores de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”**

1. **Puntualidad:** es la más sagrada de las actitudes y se debe cumplir con ella, hasta para conservar a los amigos se debe cumplir con ella.
2. **Amor al Trabajo:** si no tiene amor al trabajo que realiza, mejor dedíquese a otra cosa porque tarde o temprano terminará dejándolo.
3. **Honestidad:** sepa que si usted no es honesto con sus clientes, con sus amigos y con su familia eso le ocasionará muchas dificultades en la vida.
4. **Creatividad:** la mente humana es ilimitada, sea creativo ponga a trabajar su mente pero, siempre compare sus ideas con la de los demás miembros del equipo.



8.2. *Elaboración de matriz F.O.D.A. de la Empresa “Agropecuaria Solórzano S.A”.*

**F.O.D.A. Empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad y seguridad en el producto que se ofrece.</li> <li>2. Realización de publicidad en radio y televisión.</li> <li>3. Calidad, prestigio y respaldo en los trabajadores y gerente.</li> <li>4. Precios competitivos.</li> <li>5. Goza de un buen ambiente laboral.</li> <li>6. Variedad de proveedores.</li> <li>7. Variedad demarcas y productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento en las demandas de los productos agropecuarios.</li> <li>2. Desarrollo de nuevos productos en la industria.</li> <li>3. Crecimiento de la población y de las P.Y.M.E.S. del sector agropecuario.</li> <li>4. Obtener información relevante caracterizando a nuestros clientes.</li> <li>5. Realizar publicidad propia.</li> <li>6. Capital humano e intelectual disponible.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignación presupuestaria para promoción y publicidad muy reducida.</li> <li>2. Incertidumbre económica y política en el sector PYMES de municipio de León.</li> <li>3. Competencia latente y en crecimiento.</li> <li>4. Introducción de nuevos competidores con fácil acceso a la industria.</li> <li>5. Dependencia de proveedores intermediarios.</li> <li>6. Falta de conocimiento y ejecución de un Plan de Mercadotecnia estratégico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La economía Nicaragüense es de lento crecimiento.</li> <li>2. La demografía en Nicaragua es cambiante.</li> <li>3. Los competidores son más difíciles y agresivos.</li> <li>4. Existe una capacidad excesiva en muchas industrias.</li> <li>5. El costo de atraer nuevos clientes está aumentando.</li> </ol>

Tal como hemos definido en el Marco Teórico se ha implementado el siguiente procedimiento para la construcción de la matriz F.O.D.A:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados.
5. Determinación del balance estratégico.
6. Graficación y análisis de los resultados.
7. Obtener conclusiones.

Criterio de Análisis: estrategia de Mercadeo.

Determinación de las condiciones reales: definición de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En este momento se realiza una compactación de los cuatro componentes, ya que anteriormente se han presentado 7 fortalezas, 6 oportunidades, 6 debilidades y 5 amenazas.

Por lo tanto en este momento procedemos a presentar 3 elementos para cada criterio (la aplicación de la herramienta exige que haya una misma cantidad de cada criterio).

**Tabla 8.2. Matriz de determinación de condiciones reales.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Productos de alta calidad	Bajo nivel organizativo	Desarrollo de nuevos productos en la industria	Existencia de productos sustitutos y mucha competencia
Capacidad Laboral	Poca capacidad productiva	Posibilidad de crecer	Costos elevados para atraer más clientes
Realizan publicidad en diferentes medios	No tienen un plan de mercadeo y comercialización	Posibilidad tener un plan diseñado de mercadeo	No tienen bien identificada la competencia.

**Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas realizadas**

Una vez definidas las condiciones reales procedemos a asignar una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo. A continuación presentamos la matriz de ponderación de cada uno de los investigadores.

**Tabla 8.3. Matriz de ponderación investigador 1.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Productos de alta calidad (3)	Bajo nivel organizativo (2)	Desarrollo de nuevos productos en la industria (2)	Existencia de productos sustitutos y mucha competencia (1)
Capacidad Laboral (2)	Poca capacidad productiva (3)	Posibilidad de crecer (3)	Costos elevados para atraer más clientes (2)
Realizan publicidad en diferentes medios (3)	No tienen un plan de mercadeo y comercialización (3)	Posibilidad de tener un plan diseñado (3)	No tienen bien identificada la competencia. (3)

**Tabla 8.4. Matriz de ponderación investigador 2.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Productos de alta calidad (2)	Bajo nivel organizativo (2)	Desarrollo de nuevos productos en la industria (3)	Existencia de productos sustitutos y mucha competencia (2)
Capacidad Laboral (3)	Poca capacidad productiva (3)	Posibilidad de crecer (2)	Costos elevados para atraer más clientes (2)
Realizan publicidad en diferentes medios (2)	No tienen un plan de mercadeo y comercialización (3)	Posibilidad de tener un plan diseñado (3)	No tienen bien identificada la competencia. (3)

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas realizadas

**Tabla 8.5. Matriz de ponderación Tutor.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Productos de alta calidad (3)	Bajo nivel organizativo (3)	Desarrollo de nuevos productos en la industria (2)	Existencia de productos sustitutos y mucha competencia (2)
Capacidad Laboral (3)	Poca capacidad productiva (3)	Posibilidad de crecer (2)	Costos elevados para atraer más clientes (2)
Realizan publicidad en diferentes medios (3)	No tienen un plan de mercadeo y comercialización (3)	Posibilidad de tener un plan diseñado (3)	No tienen bien identificada la competencia. (3)

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas realizadas

Una vez asignada la ponderación de cada uno de los investigadores, hemos procedido a calcular los resultados finales de la siguiente manera: sumamos de forma horizontal el total de números asignados a la lista de cada una de las variables

(fortalezas, debilidades, etc.) y vertical las asignaciones de cada uno de los investigadores a cada variable.

Los totales de las sumas horizontales, luego se suman de forma vertical y representan el 100% de las asignaciones obtenidas, posteriormente los resultados de las sumas verticales para cada variable se obtienen el peso porcentual de cada variable con respecto al total obtenido.

En el caso de nuestros resultados hemos obtenido una ponderación de 92 unidades (100%), luego cada variable obtuvo las siguientes ponderaciones: Fortalezas = 24, representan el 26.1% de las 92; Debilidades = 25, representan el 27.2%; Oportunidades = 23, representan el 25% y Amenazas = 20, representan el 22%.

**Tabla 8.6. Matriz de totales y porcentajes.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Total</b>
Productos de alta calidad (3)(2)(3)=8	Bajo nivel organizativo (2)(2)(3)=7	Desarrollo de nuevos productos en la industria (2)(3)(2)=7	Existencia de productos sustitutos y mucha competencia (1)(2)(2)=5	27
Capacidad Laboral (2)(3)(3)=8	Poca capacidad productiva (3)(3)(3)=9	Posibilidad de crecer (3)(2)(2)=7	Costos elevados para atraer más clientes (2)(2)(2)=6	30
Realizan publicidad en diferentes medios (3)(2)(3)=8	No tienen un plan de mercadeo y comercialización (3)(3)(3)=9	Posibilidad de tener un plan diseñado (3)(3)(3)=9	No tienen bien identificada la competencia. (3)(3)(3)=9	35
Total=24=26.1%	Total=25=27.2%	Total=23=25%	Total=20=22%	<b>Total=92=100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas realizadas

El siguiente paso a seguir es realizar el balance estratégico del criterio estudiado que es la *Estrategia de mercadeo*, este balance se realiza definiendo dos factores

1. Factor de Optimización: Indica la posición favorable de la empresa (Agropecuaria Solórzano S.A.) respecto a su Estrategia de mercadeo y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro.
  2. Factor de Riesgo: Muestra una estrategia de mercadeo no competitiva para la empresa y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para la misma.
- Factor de Optimización= Fortalezas + Oportunidades (FO = F+O).

$$\text{Factor de Riesgo} = \text{Debilidades} + \text{Amenazas} (\text{FR} = \text{D+A})$$

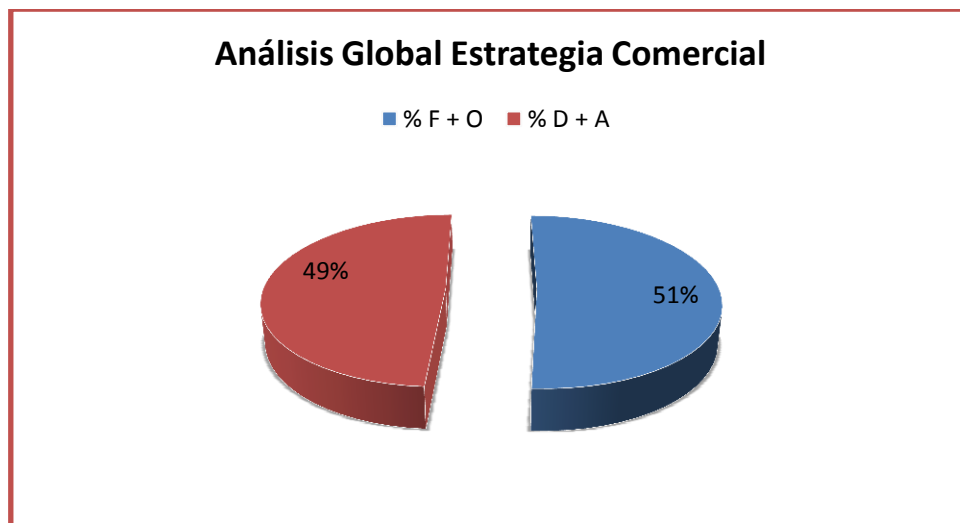
**Tabla 8.7. Balance estratégico según factor estratégico.**

<b>F + O</b>	<b>D + A</b>	<b>% F + O</b>	<b>% D + A</b>	<b>Total</b>
.51	.49	51%	49%	Aprox. 100%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas realizadas

Luego de realizar cálculo del factor procedemos a construir un gráfico donde representamos la distribución porcentual de ambos factores.

**Gráfico 8.1. Resultado global de la estrategia comercial**



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en cálculo de los factores

En este caso, se puede observar que el balance aun cuando es positivo, la diferencia es mínima de sólo 2%, debido a que el factor de optimización (fortalezas y oportunidades) tiene un 51% contra las debilidades y amenazas que representa

un 49%, lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto, y por tanto se deberá centrar más la atención en las estrategias de mercadeo de la empresa para que las medidas que se propongan contribuya a su modificación en el corto plazo, a fin de que la situación no se convierta en verdaderamente crítica.

De manera específica se tienen aspectos favorables y desfavorables, aprovechables y de riesgo. Dentro de los aspectos positivos se destaca el hecho de que la empresa realiza publicidad en diferentes medios y además sabe que sus productos son de alta calidad. Y en cuanto a los aspectos negativos más relevantes podemos destacar el hecho que no cuenta con un plan de mercadeo diseñado y tampoco tiene identificada correctamente su competencia.

### 8.3. *Presentación de la propuesta de mejora a la estrategia de mercadeo de la empresa "Agroindustria Solórzano S.A."*

Enseguida, una vez hemos identificado los principales elementos que favorecen a la empresa y los aspectos más negativos en su estrategia de mercadeo nos proponemos ahora especificar nuestra propuesta general de mejora.

La propuesta es sólo con fines de este trabajo y es específicamente para el criterio de la estrategia de mercadeo. También ésta surge de los principales elementos identificados en la matriz FODA.

Por lo tanto se propone lo siguiente<sup>2</sup>:

- Diseñar lo más pronto posible un plan de mercadeo y comercialización formal que permita a la empresa visualizar sus mercados prioritarios y los potenciales en los que se pueda incursionar.
- Caracterizar y cuantificar a la brevedad posible la competencia existente tanto a nivel local, municipal, departamental como nacional. Con el objetivo de dimensionar sus posibilidades de expansión y nivel de competencia.
- Establecer como prioridad inmediata el ampliar las capacidades de producción y comercialización de la empresa, con el objetivo de dar respuesta

---

<sup>2</sup> Ver en Anexos esquema de cómo debe ser diseñado el Plan de Marketing.

a una posible ampliación de la demanda una vez que se defina una correcta estrategia de mercadeo y comercialización.

- Al identificar y cuantificar la competencia se hace prioritaria la necesidad de identificar los productos que vende la competencia, pasando esto por la determinación de la calidad de los mismos y el parecido con los productos que se ofrecen en la empresa.
- Posicionar la empresa en función de alcanzar la visión propuesta, esto debe conllevar una estrategia del Plan de Marketing que permita a la empresa ser reconocido como la primera opción a la cual acudir al momento de necesitar la compra de productos agropecuarios.



## IX. CONCLUSIONES

Realizado todo el proceso de investigación y discusión de los resultados hemos llegado al momento de presentar nuestras principales conclusiones del trabajo realizado:

- La caracterización de la empresa nos ha permitido determinar que la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”, no tiene un plan operativo y tampoco cuenta con un plan de mercadeo. También hemos podido constatar que no tienen una Misión y una Visión definida, por lo cual hemos procedido a presentar una propuesta de cómo debe ser redactado cada uno de los elementos (Misión y Visión).
- Aunque no se diseñe un plan de mercadeo, Agropecuaria Solórzano sí realiza actividades de mercadeo e invierte en el pago de publicidad. Según el gerente actualmente comercializan su producto a través de; Radio y Televisión.
- La matriz FODA construida para analizar la estrategia de mercadeo de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”, nos permitió determinar 3 principales fortalezas, 3 debilidades, 3 amenazas y 3 oportunidades.
- La matriz FODA nos ha permitido determinar que la empresa tiene aspectos favorables y desfavorables, aprovechables y de riesgo. Dentro de los aspectos positivos se destaca el hecho de que la empresa realiza publicidad en diferentes medios y además sabe que sus productos son de alta calidad, así mismo, es el segundo mayor distribuidor de productos agropecuarios de León y también distribuye de forma exclusiva los productos PURINA. Y en cuanto a los aspectos negativos más relevantes podemos destacar el hecho que no cuenta con un plan de mercadeo diseñado y tampoco tiene identificada correctamente su competencia.
- A partir de los elementos de factor de optimización y de riesgo identificados en el análisis FODA se ha realizado la propuesta de mejora al plan de mercadeo y comercialización la cual contiene cuatro aspectos relevantes.

## X. BIBLIOGRAFÍA

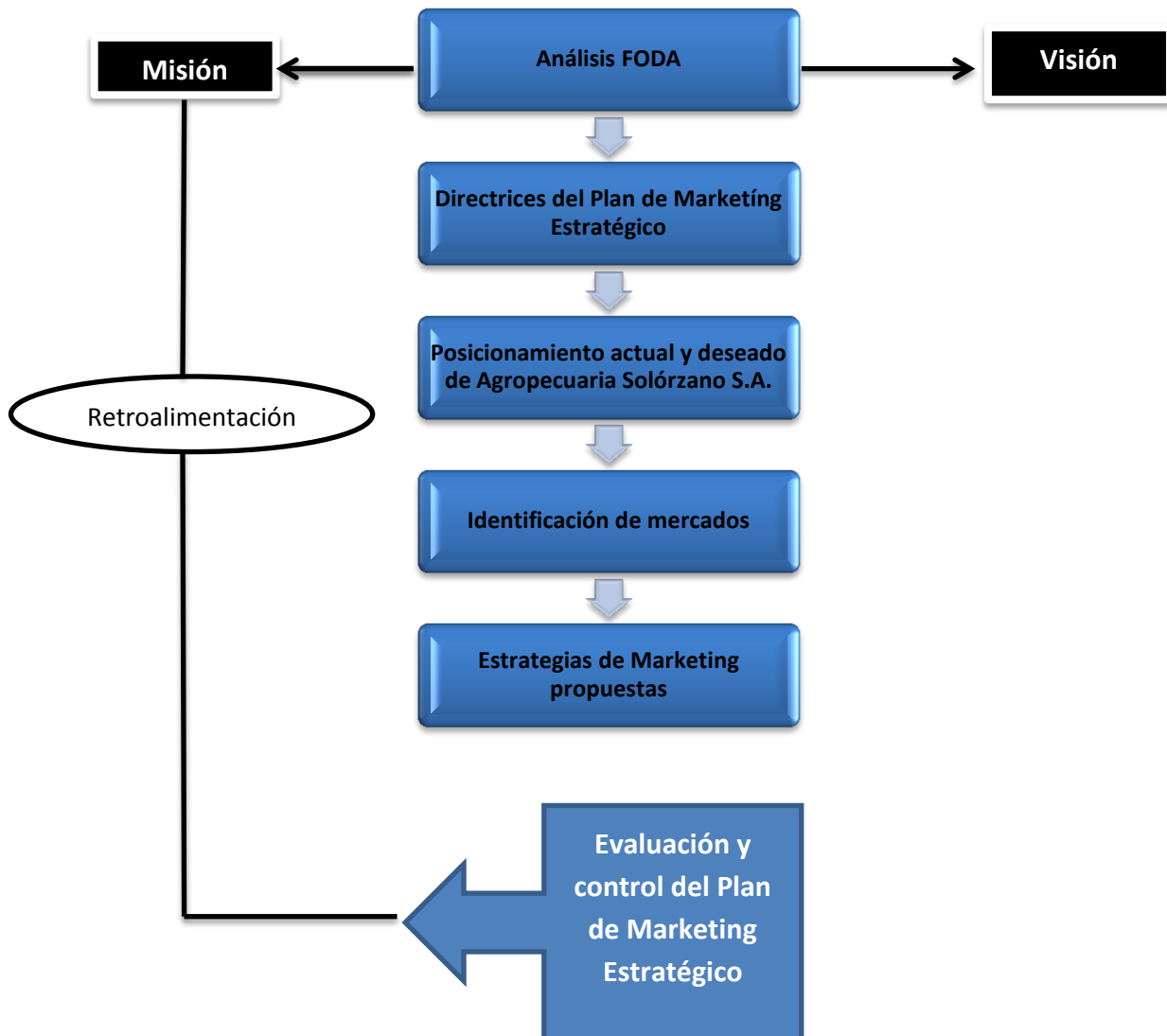
- Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: PRENTICE HALL.
- Avendaño, N. (11 de Abril de 2010). Los retos de las PYMES de Nicaragua frente al Tratado de Libre Comercio con U.S.A. pág. Económicas.
- Bernard, C. (1964). *Las funciones de los Ejecutivos*. Harvard University.
- Berrios, R. (2001). *Dirección Estratégica*. México: McGraw - Hill.
- Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (1991). *Teoría General de la Organización*. México : McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (1996). *Teoría General de la Administración*. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Planeamiento Estratégico*. Río de Janeiro: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos : el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México : McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw - Hill.
- Collins, J. C. (2001). *Construyendo la Visión de nuestra empresa*. México: McGraw - Hill.

- David, F. R. (2001). *Strategic Mangement*. New York: Prentice Hall.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica:conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Thomson - Civitas.
- Hamel, G. (1996). *"Strategy as Revolution"*. Boston: Prentice Hall.
- Irigoyen, H. (1999). *PYMES su economía y organización*. México: Printece Hall.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2008). *La Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Kotler, P. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: PEARSON.
- Kotler, P. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: PEARSON.
- Kotler, P. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: PEARSON.
- Mier, M. A. (2006). *La integración comercial y financiera*. España: PEARSON.

- Mier, M. Á. (2008). *Integración Comercial y Económica*. España: PEARSON.
- Miguel Carmona Toval. (2006). *La planeación estratégica en los pequeños negocios*. Mexico: Pearson.
- Naghi, N. M. (1985). *Mercadotecnia Social*. México D.F.: Limusa S.A.
- Prahalad, G. H. (2001). *"Strategie Intent"*. Boston: Prentice Hall.
- Rodríguez, R. A. (2001). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw - Hill.
- Rodríguez, S. C. (2006). *Libro de Administración Para Emprendedores Técnico Independiente*. León, Nicaragua: IGOSA.
- Rodríguez, S. C. (2006). *Libro de Administración para Emprendedores Técnico Independiente*. León: IGOSA.
- Rojas, J. L. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. 8.
- Serapio, M. (1996). *El Juego ha terminado con las Alianzas Internacionales*. New York: McGraw - Hill.
- Thomas, H. (1999). *"Análisi de las estrategias globales"*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Varela, R. (2000). *Innovación Financiera*. México: Prentice Hall.
- Weihrich, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill.

## XI. ANEXOS

### 11.1. Esquema de cómo debe ser diseñado el Plan de mercadeo.



## 11.2. Modelo de instrumento aplicado.

### Entrevista

¡Hola! Estimado Administrador General de Industria Comercial (**S.O.L.A.S.A.**) somos egresados de la carrera de Marketing de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – León y estamos realizando un diagnóstico para conocer la situación actual en que se encuentra la unidad estratégica de negocio y elaborar un **Plan de Mercadeo Estratégico**; con fines meramente académicos y, que servirá como tesis monográfica para optar al título de licenciados en Marketing. Agradecemos su disponibilidad para el logro de nuestros objetivos.

#### I. Datos Generales.

1. Edad \_\_\_\_\_
2. Sexo:        F\_\_\_\_\_        M\_\_\_\_\_
3. Nivel Académico:  
Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Universidad \_\_\_\_\_
4. ¿La empresa “**Agropecuaria Solórzano S.A.**” está registrada mercantilmente?  
Sí \_\_\_\_\_        No \_\_\_\_\_
5. De los siguientes enunciados básicos cuáles existen en la empresa “**Agropecuaria Solórzano S.A.**”
  1. Visión        Sí \_\_\_\_\_        No \_\_\_\_\_
  2. Misión        Sí \_\_\_\_\_        No \_\_\_\_\_
  3. Valores        Sí \_\_\_\_\_        No \_\_\_\_\_
  4. Políticas        Sí \_\_\_\_\_        No \_\_\_\_\_

6. Dentro de la estructura orgánica de la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** existe un área de Mercadotecnia.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. Si la pregunta anterior es positiva, el área o unidad de marketing:

1. Elabora Planes de mercadeo Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Evalúa los Planes de mercadeo Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Se cumplen los Planes de mercadeo Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## II. Conocer el Mercado y sus Necesidades.

1. El segmento de mercado para nuestro producto o servicio es lo suficientemente grande como para hacer dinero:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Dónde está ubicado el mercado meta?

a. A nivel nacional \_\_\_\_\_

b. A nivel departamental \_\_\_\_\_

c. A nivel municipal \_\_\_\_\_

d. A nivel local \_\_\_\_\_

3. ¿Cuántos competidores formales o negocios similares existen en el entorno comercial directo de la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”**?

a. Entre 5 y 10 \_\_\_\_\_

b. Entre 10 y 15 \_\_\_\_\_

c. Más de 15 \_\_\_\_\_

4. Conoce las estrategias de mercado que utilizan los competidores:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. La empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** estaría dispuesta a vender una nueva marca de productos.

a. Si \_\_\_\_\_

- b. No \_\_\_\_\_
- c. Tal vez \_\_\_\_\_

6. ¿Por qué condición estaría dispuesto a vender la nueva marca la empresa

**“Agropecuaria Solórzano S.A.”?**

- a. Marca \_\_\_\_\_
- b. Calidad \_\_\_\_\_
- c. Precio \_\_\_\_\_
- d. Tiempo de entregas \_\_\_\_\_
- e. Variedad \_\_\_\_\_
- f. Proveedor \_\_\_\_\_
- g. Presentación \_\_\_\_\_
- h. Contenido Neto \_\_\_\_\_
- i. Facilidad de pagos \_\_\_\_\_

7. ¿La empresa **“Agropecuaria Solórzano”** conoce la frecuencia y la cantidad y tipo de productos que compra cada cliente potencial identificado?

- 1. Quincenal: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 2. Mensual: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 3. Trimestral: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 4. Semestral: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Qué ventajas comparativas tienen **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** con respecto a la competencia?

- 1. Calidad del producto \_\_\_\_\_
- 2. Precio: \_\_\_\_\_
- 3. Atención al cliente: \_\_\_\_\_
- 4. Marca \_\_\_\_\_

9. Los productos que ofrece la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** a los clientes son:

- 1. Originales Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 2. Genéricos Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



10. El origen de los productos que ofrece la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** son:

1. Importados por el proveedor Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Producidos nacionalmente Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿El Gerente de la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** conoce los requisitos y trámites legales y administrativos para importar directamente sus productos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿El Gerente de la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** conoce los precios de importación de sus productos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Cada cuánto tiempo requiere el servicio de los proveedores (cada cuánto hace las compras)?

a. Semanal \_\_\_\_\_

b. Quincenal \_\_\_\_\_

c. Mensual \_\_\_\_\_

d. Anual \_\_\_\_\_

14. La empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** ¿Realiza la compra de sus productos?

Al contado \_\_\_\_\_ Al crédito \_\_\_\_\_

15. ¿El Gerente de la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** conoce el margen de los precios de los insumos nacionales o importados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Se encuentra satisfecho en cuanto a la variedad de productos y marcas que le ofrecen sus proveedores?

1. Totalmente satisfecho \_\_\_\_\_
2. Satisfecho \_\_\_\_\_
3. Insatisfecho \_\_\_\_\_
4. Totalmente insatisfecho \_\_\_\_\_

17. ¿Se encuentra satisfecho en cuanto a los precios que le brindan los proveedores?

1. Totalmente satisfecho \_\_\_\_\_
2. Satisfecho \_\_\_\_\_
3. Insatisfecho \_\_\_\_\_
4. Totalmente insatisfecho \_\_\_\_\_

18. ¿Se encuentra satisfecho en cuanto a calidad que le brindan los proveedores?

1. Totalmente satisfecho \_\_\_\_\_
2. Satisfecho \_\_\_\_\_
3. Insatisfecho \_\_\_\_\_
4. Totalmente insatisfecho \_\_\_\_\_

### III. Distribución y Publicidad.

1. ¿La empresa “**Agropecuaria Solórzano**” ofrece el servicio de transporte y de entrega a domicilio de productos a sus clientes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿La empresa “**Agropecuaria Solórzano**” tiene automotor propio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿El Gerente propietario de “**Agropecuaria Solórzano S.A.**” tiene automotor?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿La empresa proveedora ofrece transporte gratis hasta el local de la **“Agropecuaria Solórzano S.A.”**?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Quién realiza la entrega a domicilio de los productos?

1. El agente de ventas \_\_\_\_\_
2. El conductor y ayudante \_\_\_\_\_
3. El administrador \_\_\_\_\_
4. El propietario \_\_\_\_\_

6. ¿La empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** realiza promociones de ventas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿La empresa realiza promociones de ventas en el precio?

1. Descuentos por compra del 5% \_\_\_\_\_
2. Descuentos por compra del 10% \_\_\_\_\_
3. Descuentos por compra del 15% \_\_\_\_\_
4. Descuentos por compra del 20% \_\_\_\_\_

8. ¿La empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** realiza promociones de combinando precios y productos?

1. Compre 5 productos y llévase 6 \_\_\_\_\_
2. Compre 10 productos y llévase 12 \_\_\_\_\_
3. Compre 2 productos y llévase el 3o a mitad de precio \_\_\_\_\_
4. Compre 2 Productos al precio de 1 \_\_\_\_\_

9. ¿La empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** realiza publicidad de sus productos y servicios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles de los siguientes medios de publicidad utiliza?

1. Radio \_\_\_\_\_
2. Televisión \_\_\_\_\_
3. Periódico \_\_\_\_\_
4. Perifoneo \_\_\_\_\_

5. Volantes \_\_\_\_\_
6. Entregas de souvenirs \_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto invierte en publicidad?

1. C\$ 2,000.<sup>00</sup> \_\_\_\_\_
2. C\$ 3,000.<sup>00</sup> \_\_\_\_\_
3. C\$ 4,000.<sup>00</sup> \_\_\_\_\_
4. C\$ 5,000.<sup>00</sup> \_\_\_\_\_

12. ¿Cada cuánto tiempo realiza la publicidad?

1. Mensual \_\_\_\_\_
2. Trimestral \_\_\_\_\_
3. Semestral \_\_\_\_\_
4. Anual \_\_\_\_\_

13. ¿Conoce el impacto de la publicidad realizada de sus productos en los niveles de ventas? ¿Cuánto?

- a. 10% \_\_\_\_\_
- b. 15% \_\_\_\_\_
- c. 20% \_\_\_\_\_
- d. Más de 20% \_\_\_\_\_

14. ¿La Gerencia cree en la publicidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Está dispuesto a hacer publicidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Tiene la capacidad financiera para hacer publicidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. El puesto de venta de la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** tiene exhibidores o estantes:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿En la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** están bien clasificados y ordenados los productos en su presentación?

- |  |          |          |
|--|----------|----------|
| 1. Por tamaño                              | Sí _____ | No _____ |
| 2. Por orden alfabético                    | Sí _____ | No _____ |
| 3. Por diseño, colores o imágenes visuales | Sí _____ | No _____ |

19. ¿Los vendedores conocen y dominan las características, los efectos reactivos, las contraindicaciones de todos los productos que la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** ofrece al mercado potencial?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿La empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** brinda capacitaciones a sus colaboradores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Cada cuánto tiempo la empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** desarrolla las capacitaciones?

- a. Mensualmente \_\_\_\_\_
- b. Semestralmente \_\_\_\_\_
- c. Anualmente \_\_\_\_\_

22. ¿Las capacitaciones están relacionadas con la actividad laboral de los colaboradores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **Almacenamiento.**

1. ¿La empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** posee local propio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿La empresa **“Agropecuaria Solórzano S.A.”** alquila el local donde opera?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿La empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” tiene capacidad para almacenar productos?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el método de inventario para controlar los productos que posee la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.”?

a. Método UEPS \_\_\_\_\_

b. Método PEPS \_\_\_\_\_

c. Método Precio Promedio \_\_\_\_\_

5. ¿El área de almacenamiento de la empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” garantiza para resguardar los productos?

a. Seguridad en la entrada y salida \_\_\_\_\_

b. No hay humedad \_\_\_\_\_

c. Hay ventilación \_\_\_\_\_

d. La estructura, paredes y el techo son confortables y seguros \_\_\_\_\_

e. Tiene Agente de Seguridad \_\_\_\_\_

6. ¿La empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” tiene capacidad financiera para transportarse hasta el consumidor final de los productos estrellas?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. ¿Le empresa “Agropecuaria Solórzano S.A.” posee el capital humano con las competencias esenciales para cumplir con todas las tareas y actividades que exige el puesto de Responsable de la Ejecución del Plan de Mercadeo Estratégico y su cumplimiento?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¡Muchas Gracias!