



BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UNA
PEQUEÑA EMPRESA. CASO LABORATORIO LAQUIMS, S.C.**

PRESENTA

CRISTINA EUGENIA PÉREZ SIERRA

DIRECTOR

MTRA. MARÍA TERESA RÍOS FUENTES

PUEBLA, PUE.

OCTUBRE, 2014

INDICE

Introducción	iv
--------------	----

CAPITULO I

1.1 Determinación del objeto de estudio	2
1.2 Pregunta inicial	2
1.3 Planteamiento del problema	2
1.4 Delimitación del problema	4
1.5 Justificación	5
1.6 Objetivos	6
1.6.1 Objetivo general	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Hipótesis	6
1.8 Determinación de variables	6
1.9 Aspecto metodológico	7
1.10 Métodos y técnicas	7

CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

2.1 Administración	10
2.2 Planeación estratégica	11
2.3 Desarrollo del área administrativa (descripciones de puestos)	15
2.4 Desarrollo del área operativa (manuales de procedimientos)	17
2.5 Desarrollo del área de ventas (estudio de mercados y plan de mercadotecnia)	19
2.5.1 Estudio de mercados	19
2.5.2 Plan de mercadotecnia	25
2.6 Inteligencia competitiva	33

CAPITULO III – DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Empresa	35
3.2 Estadísticas de las empresas	37
3.3 Empresas de servicios	38
3.4 Análisis situacional actual	39
3.5 Análisis FODA	39

3.6 Descripción del entorno	44
3.7 Cuestionario base e interpretación	46
3.8 Cronograma de implementación del plan estratégico	56
3.9 Áreas responsables	57
Conclusiones	59
Bibliografía	61
Anexos	63

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación habla de un proyecto de planeación estratégica y de cómo ésta ayudará al desarrollo de una pequeña empresa ya existente, ya que en este caso se estará creando un plan para apoyar a las áreas con mayor problema, las cuales son las áreas de administración, operación y ventas.

Una vez que haya sido elaborada, y comprobando de que su aplicación efectivamente impulsará estas áreas, se propone que ésta sea implementada en la empresa a la cual hace referencia este caso, y que aporte las herramientas necesarias para su desarrollo.

En el segundo capítulo se encuentran las definiciones que ayudarán con la familiarización de los términos empleados en el trabajo de investigación. Se encuentra un breve resumen de que es la administración, cual es el proceso administrativo y como la planeación es parte de este. Una vez que se identifica la planeación estratégica en la administración se da una pequeña reseña de que se trata así de cuáles son los objetivos de la misma. Debido a que hay varios tipos de planeación estratégica, dependiendo a las áreas correspondientes a los objetivos a lograr, la investigación se enfocará en 3 ramas.

La primera es en el área administrativa, mediante la elaboración de descripciones de puestos donde se encuentren delimitadas las funciones de cada puesto. La segunda en el área operativa con la creación de manuales de procedimientos para la unificación de procesos. Y por último en el área de ventas con un estudio de mercados para identificar las fallas de la empresa y atacarlas.

Dentro el tercer capítulo trataremos en primera instancia de que es una empresa, como puede ser clasificada. Ya que encontramos dentro de la clasificación por tamaño a las PYMES las cuales son la base de este estudio, se habla de manera estadística de su importancia y presencia en el país.

Presentar un modelo de planeación estratégica integral para una empresa ya existen, identificando las problemáticas de la empresa para después diseñar una planeación estratégica integral para esta con el fin de crear un proceso de implementación de éste que ayude a su desarrollo y mejoramiento, empezando nuestra investigación en la parte interna de la empresa mediante un análisis FODA, hasta llegar a la opinión de los clientes actuales y otros posibles clientes por medio de la aplicación de cuestionarios.

Podemos resumir que este trabajo se basará en como una empresa ya existente, necesita de una planeación estratégica integral para poder mejorar su organización interna, y que esto se refleje en la mejora de servicio y otras técnicas para la obtención de más clientes y un mejor posicionamiento en su localidad.

CAPÍTULO I

1.1 DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

“La planeación estratégica”

1.2 PREGUNTA INICIAL

¿Para consolidar el desarrollo de la empresa en el mercado, además de la planeación estratégica se requiere de otros factores administrativos como la creación de manuales de procedimientos, descripción de puestos y la realización de un estudio de mercado?

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los laboratorios clínicos son parte de los medios de diagnóstico de las especialidades médicas básicas, es decir están considerados como parte clínica de la medicina. Tienen por objetivos ayudar a confirmar o descartar un diagnóstico de los problemas de salud, controlar la evolución de una enfermedad y los resultados de un tratamiento, detectar complicaciones, entre otros.

En la actualidad los laboratorios realizan una gran variedad de estudios. Los laboratorios no pueden tener todos los estudios, incluso los especializados. Los estudios que realizan se encuentran divididos en química sanguínea, hematología, inmunología, químicos y citológicos, parasitológico y estudios de hemostasia.

La Planeación Financiera es la parte de la administración de una empresa, la cual se encarga de estudiar, evaluar y proyectar el futuro de la misma en su aspecto financiero. Esta nos ayuda a la toma de decisiones que nos llevarán a alcanzar los objetivos que han sido previamente establecidos.

Una Planeación Estratégica es aquella que reúne varios planes cuyos resultados cuantificables serán los que la empresa desea alcanzar, y las acciones a implementar para lograr las metas u objetivos en un corto plazo.

Para llevar a cabo una Planeación encontramos las premisas para formular el plan de operaciones dentro de las cuales nos enfocaremos en las de Planeación de ventas, las de Planeación de producción y las de Planeación de administración. Lo que se hará en esta investigación es una planeación que abarque estas tres premisas.

Para el desarrollo del área administrativa se necesita empezar mediante la creación de una campaña de identificación de los empleados con la empresa, la cual se basará en dar a conocer a los empleados la misión, visión, y objetivos de la empresa.

En el caso del área operacional se realizará un estudio de las actividades del personal para poder elaborar los manuales de procedimientos, así como las descripciones de puestos, y mediante estos, vigilar que los empleados realicen sus actividades que les corresponden y evaluarlos en base a estos, buscando que la empresa sea más eficiente.

Por último para el área de ventas se necesita hacer un estudio de mercado para conocer las preferencias de los clientes y poder implementar una campaña de publicidad y mercadotecnia que ayude a la empresa a aumentar su número de clientes.

Se investigará cómo es que una planeación estratégica enfocada cien por ciento a una empresa en específico, puede hacer que ésta se fortalezca administrativamente, le ayude a tener un mejor control de sus operaciones, aumente sus ventas y capture a mas clientes mediante el conocimiento de su

mercado, y por lo tanto lo lleven no solo a tener el renombre y posicionamiento que tiene actualmente, sino a distinguirse de sus demás competidores y ser líderes en los servicios de análisis clínicos.

Se investigará mediante entrevistas con el personal para elaborar manuales de procedimientos y descripciones de puesto, así como entrevistas con los clientes para identificar sus gustos y preferencias; basándose en estas para la realización de una campaña de publicidad y mercadotecnia.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- Teórica – Se le dará un enfoque sistemático a esta investigación. Nos basaremos principalmente en libros de administración y planeación estratégica de varios autores que sustenten este estudio, así como en libros de organización de la empresa, operación de la empresa, mercadotecnia, entre otros.
- Temporal – Periodo de estudio: febrero 2012 a marzo 2013. – TRANSVERSAL.
- Geográfica – Washington 429, Fraccionamiento Reforma, Veracruz, Ver. México.
- Unidades de análisis – Dentro de los involucrados para esta investigación encontramos que las unidades de análisis serían los directivos, empleados, clientes, y las empresas de la competencia.
- Cultura – La aceptación por parte del personal y los directivos de la planeación estratégica para la compañía, y tomar el riesgo que se tendrá al implementar está.
- Socio-económico – El análisis del costo-beneficio de la implementación de la planeación estratégica, no solo a nivel económico, sino también en el social.
- Ecológica – Se rige bajo la NORMA Oficial Mexicana NOM-166-SSA1-1997, emitida por la Secretaría de Salud.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Se busca el desarrollo del Laboratorio Laquims S.C., no solo aumentando sus ventas y obteniendo más clientes, sino también hacer su administración más fuerte y sólida. Dentro de la planeación estratégica para el desarrollo de la empresa, el estudio se basará en potencializar tres áreas principales de la empresa, las cuales son el área administrativa, la operacional y las ventas.

Puesto que es una empresa ya constituida hace varios años, la cual se ha basado en una administración empírica, se busca que esta planeación estratégica sea sencilla en su aplicación y amigable para los empleados y directivos, ya que los cambios y las mejoras que se pretenden realizar mediante ésta debe ser bien aceptada por las personas involucradas para que cumpla con su cometido.

Aportará a la empresa desde mejoras administrativas como la formalización de procedimientos ya implementados mediante la elaboración de manuales de procedimientos y descripciones de puestos, hasta un plan para realizar una campaña de publicidad y mercadotecnia que ayude a aumentar su número de clientes.

También se pretende crear un mejor clima de trabajo, que el personal se identifique con la empresa, para crear un ambiente de trabajo en el cual los empleados se sientan orgullosos de pertenecer y gracias a esto su desempeño sea mayor, logrando un mayor rendimiento de estos y logrando una mejor eficiencia del servicio.

Este trabajo de investigación beneficia en un principio, siendo enfocado a un caso en particular, al Laboratorio Laquims S.C., ya que basaremos esta investigación a su localidad y con personas que acuden a este y otros laboratorios, aunque una

vez terminado este trabajo de investigación servirá para que cualquier empresa que tenga acceso a este trabajo, pueda aplicarlo.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico situacional de los laboratorios para implementar la planeación estratégica mediante el involucramiento de todo el personal para consolidar el desarrollo de la empresa en el mercado.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar la protocolización de procedimientos.
2. Elaborar la descripción de puestos.
3. Realizar un estudio de mercado.

1.7 HIPÓTESIS

- La elaboración de una planeación estratégica permitirá consolidar el desarrollo de la empresa en el mercado.
- Los factores administrativos ayudan al desarrollo integral de la empresa en el mercado.
- Las descripciones de puestos y los manuales de procedimientos son fundamentales para un mejor funcionamiento del personal y por lo tanto aumentar la eficiencia de la empresa.
- Los estudios de mercado aportan datos de análisis para aumentar la presencia de la empresa en el mercado.

1.8 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

VARIABLE DEPENDIENTE – CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA.

1.9 ASPECTO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación – Cualitativa y Cuantitativa.

Método – Inductivo.

Tipo de Estudio – Descriptivo.

Alcances de la Investigación

Se elaborará una planeación estratégica para el desarrollo de la empresa Laboratorio Laquims, S.A. de C.V.

Límites de la Investigación

- La empresa se encuentra en otro estado de la república.
- La competencia no comparta información.
- Que las personas encuestadas (empleados y clientes) no quieran ser entrevistadas o encuestadas.

1.10 MÉTODOS Y TÉCNICAS

Existen dos etapas fundamentales en el proceso de investigación: Un primer momento las fuentes serán los archivos de la empresa en la cual esté realizando la investigación y se interrelacionarán con la revisión literaria acudiendo a la biblioteca, hemeroteca, fuentes cibernética, etc.

1. Investigación Documental, se emplearán diversas fuentes de información como:

- a) Fuentes bibliográficas
- b) Fuentes hemerográficas
- c) Fuentes electrónicas

2. Investigación de Campo se emplearán diversas técnicas como:

- a) Entrevista en profundidad, formal y estructurada
- b) Encuesta, mediante el cuestionario likert

CAPITULO II

2.1 ADMINISTRACIÓN

Podremos encontrar varias definiciones para la administración, de varios autores a lo largo de la historia, pero los mayores representantes son Frederick Taylor con su enfoque clásico de la administración y su escuela científica, y Henri Fayol con su teoría clásica de la administración. Ambos autores siempre han sido confrontados y las diferencias en estudios siempre han sido analizadas, aun abordando la misma problemática.

Dentro de las aportaciones de Taylor podemos mencionar el estudio de tiempos y movimientos, los principios de dirección de operaciones, entre otras recomendaciones. Fayol por su parte, aporta a la administración el proceso administrativo, los principios generales de la administración, las áreas funcionales de las empresas, y las habilidades que debe tener un administración y los conocimientos de administración que debe obtener.

Pero de todas estas definiciones debemos crear nuestra propia definición de lo que entendemos por administrar. Podemos considerar que la administración es la ciencia que se encarga de la coordinación de los recursos (humanos, financieros y materiales), para el logro de los objetivos de la compañía.

Para llevar una buena administración, se debe seguir con el proceso de administración, el cual incluye la planeación, organización, dirección y control.

Este estudio estará enfocado en el área de la planeación. Debemos considerar que la planeación es la etapa donde se fijan los objetivos de la empresa, se toman decisiones y se establecen los planes de acción que se llevarán más adelante, a corto, mediano o largo plazo, con el fin de lograr los objetivos previamente mencionados.

Actualmente la mayoría de las empresas en México son micro, pequeñas o medianas empresas, las cuales no cuentan con una apropiada administración ya que los dueños administran estas de una manera empírica, y no cuentan con una adecuada planeación dentro de sus empresas.

Debido a esto, las empresas necesitan de una planeación estratégica integral, la cual ayude a la empresa y al desarrollo de la misma, para que puedan crecer y mantenerse en el mercado. La mayor parte de estas creen que solo con vender durarán varios años en el mercado, pero lo que deben tener en cuenta es que sin la apropiada administración de los recursos, por más ventas que tengan, no podrán mantenerse en el mercado.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Para una buena administración, no importando el tamaño de la misma, es necesario realizar una planeación estratégica. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual, como su nombre lo dice, se hace una planeación de la administración de la empresa. La planeación estratégica consiste en la toma de decisiones que nos lleven al éxito de mañana.

La planeación estratégica la podríamos definir como el conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar una empresa, al corto, mediano o largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos, según la importancia de alguna situación la cual afecta a la empresa.

Es el proceso de crear y mantener una buena relación entre los objetos y recursos de una empresa, y las oportunidades que tiene de evolucionar. La planeación estratégica tiene como meta el alcanzar la rentabilidad y crecimiento de la empresa a largo plazo. Lo cual nos dice que las decisiones estratégicas

necesitan compromisos de los recursos a largo plazo. Todas las decisiones que se toman afectan a la empresa, su distribución de recursos y su éxito financiero.

Un error en la planeación estratégica puede llegar a amenazar a la empresa, pero por el contrario una buena planeación estratégica le ayuda a la empresa a la protección de sus recursos, de su competencia.

Su origen es a partir de los años 60's, teniendo como valor privilegiado la eficacia y un proceso inductivo. Tiene un ambiente inductivo, un ambiente interno y externo, y un clima organizacional cambiante. Su ciclo es a corto, mediano, largo plazo y continuo. La estructura es descentralizada e integrado, con una legitimidad cuestionada. Su información es cuantitativa y cualitativa. Tiene como finalidad un plan evolutivo. Su producto final es la toma de decisiones actuales a partir de lo que se quiere obtener el en futuro.

Se puede considerar la planeación estratégica como una herramienta que utilizan los administradores para el manejo de la empresa. Lo primero que un administrador debe hacer es cuestionarse cuál es el negocio que quiere hacer. El segundo es establecer los objetivos de las áreas claves de la empresa. Y por último el tercero es convertir esos objetivos en estrategias para utilizar de la mejor manera los recursos de la empresa.

Para que una planeación estratégica funcione, es necesario que se estudie bien los trabajos o estrategias específicas para cada uno de los objetivos, determinar plazos, tener una correcta delegación de actividades a las personas indicadas, asignar los recursos necesarios para cada una de las actividades, y darle el seguimiento y monitoreo a cada una de estas para que se realicen de acuerdo a lo previamente planeado. Las fases de toda planeación estratégica son el diagnóstico, formulación, ejecución y monitoreo.

Una planeación estratégica no es una actividad que se haga anualmente, sino es un proceso constante ya que el ambiente cambia continuamente y los recursos de la empresa como las capacidades de los empleados también siguen evolucionando. Una planeación sólida debe estar basada en la creatividad. Los directivos y gerentes deben descifrar los supuestos acerca de la empresa, el ambiente donde se encuentra, y en establecer nuevas estrategias. El elemento crucial para una planeación estratégica exitosa es el apoyo y la participación de todas las áreas de la empresa.

Para que un negocio empiece a trabajar correctamente, es conveniente realizar una planeación integral, la cual se construye en base a 3 elementos: plan de operaciones, plan de inversiones y plan de efectivo. En el caso del plan de operaciones encontramos 3 premisas y supuestos, los cuales son necesarios plantear para llevar a cabo esta, estos son: planeación de ventas, planeación de producción y planeación de administración.

En cada una de estas premisas se encuentran varias actividades fundamentales para la realización de una planeación estratégica integral eficiente y funcional para cualquier empresa. A continuación se enumeran algunas de las actividades bases para cualquier tipo de empresa.

Dentro de las actividades para la planeación de ventas encontramos la identificación de los productos o servicios a vender y mercados a los que concurrirá, un pronóstico de crecimiento y razones, un pronóstico de penetración e integración a un mercado y sus bases, un pronóstico de ventas por cliente, agente, producto, línea, entre otros, para cuantificar los posibles problemas que pueda enfrentar la empresa en este ámbito.

También se encuentran un pronóstico de precios y análisis de la competencia, un análisis de la inflación y devaluación del país, realizar un presupuesto de ventas en base a las investigaciones y pronósticos previos,

realizar una plantilla de ventas y establecer una política de compensación si la naturaleza de la empresa lo requiere.

Para una planeación de producción, se encuentran actividades como un pronóstico de producción en unidades, tanto para venta como stock de inventarios, una planeación tecnológica, una posible ampliación de las instalaciones o maquinaria y equipo, posibles inversiones, crear una estructura operativa de la empresa, explotación de los materiales, minimizar mermas, planeación de mantenimiento de maquinaria e instalaciones.

Establecimiento de políticas de inventarios (materias primas, materiales, producción e proceso y producto terminado), políticas de comprar y pago a proveedores, políticas para requerimiento, contratación y capacitación del personal, políticas salariales (tabuladores, prestaciones, incrementos).

En el caso de la planeación de administración, se deben crear una estructura administrativa y directiva, elaborar una plantilla de personal con sueldos y prestaciones por nivel y/o puesto, hacer un presupuesto de los requerimientos de oficinas, equipos, sistemas y demás posibles gastos.

Basándonos en estas tres planeaciones, se encuentran las tres áreas de desarrollo para esta investigación. En cada una de ellas se realizará la planeación de una actividad en específico, en la cual la compañía tiene sus debilidades.

Antes de establecer cuáles son las actividades en las que se enfocará el estudio, es necesario iniciar con un análisis FODA. Este estudio fue desarrollado para analizar una empresa identificando cuáles son sus características externas como sus oportunidades y amenazas que puede enfrentar, y sus características internas como las fortalezas y debilidades con las que cuenta.

Al examinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, se enfoca en los recursos con los que cuenta, dentro de los que encontramos los costos de producción, capacidades de comercialización, recursos financieros, imagen corporativa, imagen de la marca, capacidad del personal, la tecnología con la que cuenta, y el historial de ventas y ganancias.

Cuando se examinan las oportunidades y amenazas externas, se analizan los aspectos del ambiente o rastreo ambiental, el cual es la recopilación e interpretación de datos que hablan de fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo que podrían afectar a la empresa en un futuro. Este rastreo también ayuda a identificar las oportunidades y amenazas del mercado, y da los lineamientos para el diseño de las estrategias de mercadotecnia de la empresa.

Existen 6 fuerzas macroambientales que se estudian con una mayor frecuencia, las cuales son las sociales, demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y legales. A estas 6 fuerzas también se deben agregar las fuerzas competitivas, ya que forman parte del mercado en el que se encuentra la empresa.

Es una herramienta que nos ayuda a conocer la situación real de la empresa y planificar una estrategia para su mejora en un futuro. Teniendo éstas, se podrá enfocar en las actividades específicas con las cuales se podrá ayudar a la empresa objeto de estudio.

2.3 DESARROLLO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA (DESCRIPCIONES DE PUESTOS)

Es de suma importancia tener identificados los puestos, niveles y actividades de cada uno de ellos. Para iniciar esta identificación, se debe generar un organigrama, el cual es la forma detallada de cómo se encuentra la estructura de la empresa en relación a los puestos de los empleados. Es la representación gráfica de la estructura de la empresa.

Con esta herramienta en la que se muestra la composición de las áreas que integran una empresa, se definen todos los puestos existentes en la estructura de ésta. Un organigrama ayuda a delimitar los niveles jerárquicos, a identificar las áreas en las que se encuentran, el tipo de relación entre ellas, ya sea vertical u horizontal, como son las líneas de autorización, las personas que supervisan o dependen de cada uno de las posiciones de las personas dentro de la empresa, y la cantidad de puestos o plazas existente por cada puesto.

Una vez que se cuenta determinada esta estructura, se procede a realizar un examen crítico para determinar un programa de trabajo para cada una de estas personas y sirva como marco de actuación y de las características que debe tener la persona en cada puesto, así como verificar que no existan contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

Como resultado de este estudio se crean las descripciones de puestos, los cuales son la reseña del contenido básico y las funciones de los puestos que compone cada una de las áreas de la empresa.

En las funciones es donde se especifica las tareas de cada uno de los cargos o áreas que forman parte de la estructura de la empresa, y que son necesarios para cumplir con las atribuciones de la empresa, por lo cual es conveniente que para la presentación de las funciones se deben tomar en cuenta varios aspectos como son que los títulos de las áreas correspondan a los utilizados en el organigrama, que se siga con el orden establecido en este y que la redacción se realice en verbos en infinitivo.

La descripción de puestos es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada área de la empresa, la cual incluye información como la identificación del puesto, es decir, nombre del puesto, ubicación, ámbito de operación, entre otros. Incluye las relaciones de autoridad, donde se indican los

puestos, subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.

Indica las funciones generales y específicas, cual es el propósito del puesto, y las responsabilidades o deberes que se adquieren en este. Las relaciones de comunicación con otras áreas y puestos dentro de la empresa, e inclusive las relaciones que se deben establecer fuera de la empresa.

Primordialmente es importante mencionar que deben contar con la especificación del puesto en cuanto a conocimiento, experiencia, iniciativa y personalidad con el que debe contar, o mejor conocido como el perfil de la persona requerida para ocupar este. Con esto se vuelve una herramienta fundamental para el proceso de reclutamiento de personal.

La descripción de puestos, además de determinar las características necesarias de una persona para el proceso de reclutamiento, también es útil para la capacitación de este nuevo personal, ya que en él se encuentran las actividades específicas a su puesto y que realizará cotidianamente. Con esto facilita a evaluar el desempeño del personal identificando cuáles son sus actividades específicas y determinar su efectivamente está cumpliendo con ellas.

2.4 DESARROLLO DEL ÁREA OPERATIVA (MANUALES DE PROCEDIMIENTOS)

La necesidad de contar con manuales de procedimientos en las empresas es fundamente, esto principalmente por la complejidad de las estructuras de algunas de ella, el volumen de operaciones, los recursos que se le asignan, la demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Por ello es indispensable el uso de estas herramientas que apoyen a las funciones cotidianas, ya que en ellos se encuentra en forma ordenada los elementos fundamentales de un procedimiento y que apoyan a la coordinación, dirección y evaluación por parte de los administradores. Fundamentalmente ayudan a la evaluación del control interno.

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una empresa, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus actividades.

Algunos de los objetivos de la realización de manuales en una empresa son el precisar las funciones asignadas a cada área, y con ello definir responsabilidades, evitar duplicidad de acciones y detectar omisiones de actividades. Conlleva a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propicia a realizar un trabajo uniforme.

Optimiza la realización del trabajo, ahorrando tiempo y esfuerzo, evita que se repitan instrucciones y directrices. También ayuda y facilita el reclutamiento, selección e integración del personal.

El manual de procedimientos de contener cierta información con la cual se identifique y la podamos clasificar. Por lo cual este documento debe incorporar información como el nombre y logotipo de la empresa, a que área corresponde, fecha y lugar donde se elaboró, número de revisión (en su caso), personas responsables de su elaboración, revisión y autorización, y la clave o número de identificación que puede contener letras y/o números en conjunto.

Además de estos elementos de presentación, un manual de procedimientos debe contener un índice, donde se encuentran los capítulos que forman parte del documento. Una introducción, la cual es una exposición sobre el documento, su

contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Dentro de los objetivos se explica el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. El área de aplicación son las áreas de acción que cubren los procedimientos.

Los responsables son los puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases o áreas. En la sección de las políticas o normas de operación se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

2.5 DESARROLLO DEL ÁREA DE VENTAS (ESTUDIOS DE MERCADO Y PLAN DE MERCADOTECNIA)

2.5.1 ESTUDIO DE MERCADO

Se entiende como estudio de mercado al área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios establecidos. Es el proceso de planear, capturar y analizar los datos relacionados con las decisiones de mercadotecnia, los resultados de dicho análisis se transmiten a los directores y gerentes. Juega un papel importante en el sistema de mercadotecnia, ya que proporciona datos a las personas encargadas de la toma de decisiones. Debemos tomar en cuenta que un estudio de mercado debe realizarse solo si se tiene la certeza de que el valor que nos pueda dar la información obtenida, es mayor al costo de este estudio.

Como objetivos del estudio de mercado podemos mencionar el ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos ya existentes, determinar la cantidad de bienes o servicios que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios, Conocer los medios para hacer llegar los bienes y servicios a

los usuarios, y propone dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no ser aceptado en el mercado.

Sus principales usos son para el mejoramiento de la calidad en la toma de decisiones, explotando a su conveniencia las variables de alternativas de comercialización, por dar un ejemplo. Se efectúan investigaciones para identificar los intereses del consumidor y los patrones de compra. El rastreo de problemas y encontrar las posibles fallas de mercadotecnia y encontrar las causas de estas fallas, y con ello hacer las correcciones necesarias y evitar cometer las mismas fallas en un futuro.

La concentración en la importancia primordial de conservación de clientes, ya que si existe la relación directa entre la satisfacción del cliente y su lealtad. Estas principalmente se basan en el servicio y la calidad de la empresa. La lealtad de los clientes paga grandes dividendos a la empresa, primordialmente en los ingresos y en su participación en el mercado. Parte de esta participación aumenta por las recomendaciones de nuestros clientes a los clientes potenciales.

Los administradores también deben comprender al mercado y su constante cambio, por lo cual también nos sirve este estudio de mercado. Al entender lo que ocurre en el mercado, los directivos y gerentes pueden aprovechar de las oportunidades que se presenten en él. Se deben reunir datos de todo tipo, demográficos, actitudes y calidad, comportamientos de la sociedad, modas, preferencias, temporadas, entre otros.

El estudio de mercado cuenta con 4 variables que considerar, que conforman su estructura, y son el análisis de la oferta, el análisis de la demanda, el análisis de los precios y el análisis de la comercialización. La investigación que se realiza debe proporcionar información útil que sirva como apoyo para la toma de decisiones, y determinar si las condiciones del mercado no son obstáculo para la compañía y sus productos.

La investigación debe contar con características como el que la recopilación de la información sea sistemática, que el método de recopilación sea objetivo y no tendencioso, los datos recopilados sea información útil para la investigación, y que el objeto de la investigación siempre tenga como objeto final el servir como base para la toma de decisiones.

Un estudio de mercados tiene una aplicación muy amplia, como investigaciones de precios, ventas, diseño del producto, publicidad, aceptación del producto, potencialidad y segmentación del mercado, entre otros. Las investigaciones que se realizan a productos o servicios ya existentes, ayudan a tener más información sobre la situación real del mercado, otorgando una información más veraz y directa, y con esto tener el máximo de posibilidad en cuanto a éxito se trata.

Para realizar un estudio de mercado se deben seguir algunos pasos. El primero es la definición del problema, el cual puede ser la tarea más difícil, puesto que implica el tener un conocimiento completo del problema que tiene la empresa o el producto. Se debe tomar en cuenta que siempre hay más de una alternativa de solución, y cada una de estas lleva a una consecuencia específica, y por lo tanto el investigador debe tener en cuenta las posibles consecuencias para decidir el curso de acción.

El segundo paso son las necesidades y fuentes de información. Hay 2 tipos de fuentes de información, las fuentes primarias y las fuentes secundarias. Las fuentes primarias son las que consisten en la investigación de campo, esta se realiza por medio de encuestas. Las fuentes secundarias son aquellas integradas por toda la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas gubernamentales (ajenas a la empresa) y estadísticas propias de la empresa.

El diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos es el tercer paso. Ya que se obtuvo la información por medio de encuestas, se debe diseñar éstas de manera distinta a como se procederá en la obtención de la información de las fuentes secundarias. El tratamiento estadístico de ambos tipos de información es distinto, cada uno de estos se estudia más adelante.

Como cuarto paso encontramos el procesamiento y análisis de datos, el cual, una vez que se cuenta con toda la información necesaria proveniente de cualquiera o de las 2 fuentes, se continúa con su procesamiento y análisis. Estos datos deben convertirse en información útil que sirva como base para la toma de decisiones, por lo tanto deben ser procesadas de manera adecuada, ya que esto es vital para cumplir con el objetivo del estudio.

Por último, se debe realizar un informe, en el cual una vez procesada la información de manera adecuada, el investigador debe rendir el informe de su estudio. Este debe ser veraz, oportuno y no tendencioso. Dando un breve resumen de cómo se lleva a cabo un estudio de mercado de manera general, ahora se dará un enfoque de los puntos clave del estudio y que serán aplicables a esta investigación. No hay que olvidar darle seguimiento a los puntos contenidos en el informe.

Las fuentes primarias de información están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener información de este es necesario entrar en contacto directo con el por medio de 3 maneras o métodos. Una es mediante el método de observación, que consiste en observar directamente la conducta del usuario. Se debe acudir donde está el usuario y observar la conducta que tiene. Se aplica normalmente en tiendas para observar los hábitos de conducta que tiene un cliente al comprar, permitiendo investigar los motivos reales de conducta del mismo.

El método de experimentación es donde el investigador obtiene información directa del usuario por la aplicación y cambios de conducta. Se le llama método experimental a que trata de descubrir relaciones causa – efecto. En este método se puede controlar o observar las variables que el investigador desee. Para tener información más útil lo más recomendable es que se usen ambos métodos. El acercamiento y conservación directa con el cliente es el tercer método, pero este es implementado para obtener información útil a productos nuevos.

Si se quiere obtener información mediante cuestionarios a los clientes ya existentes o posibles clientes se deben tener en cuenta que solo se deben hacer preguntas necesarias, evitar preguntas similares de las que obtengamos la misma información, se deben hacer preguntas sencillas y claras, no se deben hacer preguntas “que opina acerca de” ya que no se les puede dar un valor cuantificable, para las preguntas personales no hacerlas directas sino usar rangos, y usar una lenguaje entendible para cualquier persona. Debe ser diseñado de manera de que sea fácil de leer y comprender.

Puede ser entregado directamente al encuestado o llenado por el encuestador mediante una entrevista. Antes de aplicar el cuestionario debe hacerse una prueba piloto. Al hacer la evaluación de un proyecto es conveniente hacer 2 cuestionarios, unos para clientes ya existentes y otro para clientes potenciales, para tener una idea clara de la situación del mercado en el que se encuentra.

Una vez concluido el cuestionario, se debe hacer la determinación del tamaño de la muestra a la cual se estudiará. Existen 2 tipos generales de muestreo, el probabilístico y el no probabilístico. En el primero, cada elemento de la muestra tiene la misma probabilidad de ser entrevistado, mientras que en el segundo la probabilidad no es la misma para todos los elementos del espacio a estudiar.

El estudio de mercado está enfocado a la investigación de ciertas características, por lo tanto antes del inicio de la investigación se debe hacer una estratificación, la cual se basa en los gustos, preferencias, estrato social, entre otros. En un estudio de mercado, siempre se encontrará una estratificación preliminar implícita, y esto es un muestreo no probabilístico, por lo que el muestreo probabilístico queda fuera para la aplicación de la evaluación de proyectos.

En el cálculo del tamaño de la muestra, se toma en cuenta algunas de las propiedades de la muestra y el error máximo permisible en los resultados. Para este se puede emplear la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

De esta fórmula consideramos que n es el tamaño de la muestra, N es el tamaño de la población o universo, (σ) es la desviación estándar la cual normalmente se le asume con un valor de 0.5, Z es el nivel de confianza que se le da a la muestra, sus valores son constantes para un nivel de confianza de 95%, el valor es igual a (1.96), y para un nivel de confianza del 99% el valor es de (2.58). y por último e es el límite de error aceptable. Cuando se tiene este valor por lo general se utiliza entre un 1% y un 9%, quedando este porcentaje a criterio del investigador. Este error es la diferencia que puede haber entre el resultado que podemos obtener de una muestra, contra el podríamos obtener con el total del universo.

Una vez teniendo los datos necesarios para la aplicación de esta fórmula, podemos determinar el número de personas a encuestar, y poder emplear el cuestionario previamente elaborado, después de haber tenido su prueba piloto. El fin de la medición e interpretación de los datos, es ayudar para determinar la

estimación de la demanda potencial o la demanda actual que existe ya en el mercado. Estos datos pueden venir de fuentes primarias o fuentes secundarias, y deben ser cuantificables.

Los cuestionarios para clientes actuales como para los clientes potenciales, pueden ser elaborados en base a diversos tipos de cuestionarios, siendo en este caso cuestionarios basados en la escala de likert los que se aplicarán. La escala de likert es una escala psicométrica la cual es muy usada en la elaboración de cuestionarios. Cuando respondemos a una pregunta de este cuestionario, el resultado que tendremos es un nivel de acuerdo o desacuerdo con el elemento ítem al que se refiere esta pregunta.

La escala es la suma de las respuestas obtenidas de los cuestionarios, y van acompañadas de su representación gráfica (comúnmente en barras o círculos). La escala de likert es un método de escala bipolar, ya que nos da una respuesta de grado positivo, negativo o neutral, de cada uno de los cuestionamientos.

Una vez terminado esté proceso donde vaciamos los datos obtenidos y les damos un valor cuantitativo, debemos interpretar la información resultante de los mismos. Una vez analizada esta información podemos aplicarla a la toma de acciones para mejorar las debilidades de la empresa y también planear acciones para aprovechar las oportunidades que encontramos en el mercado, basándonos en los resultados que nos arrojaron los cuestionarios. De esto podemos realizar un plan de mercadotecnia que ayude a la empresa.

2.5.2 PLAN DE MERCADOTECNIA

La segunda parte del desarrollo del área de ventas es la creación de un plan de mercadotecnia. Para entender lo importante del marketing estratégico para

la empresa, se debe saber el esquema básico del plan de mercado, siendo este crucial para el éxito de los negocios de la misma.

La planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias que nos ayuden a alcanzar los objetivos a futuro de una empresa. La planeación de mercadotecnia (o marketing) es el diseño de actividades que se relacionan con la comercialización y el ambiente del mercado donde se encuentra la empresa. Y un plan de mercadotecnia (o marketing) es un documento escrito el cual actúa como manual de las actividades de mercadotecnia que debe realizar esta área.

La planeación de mercadotecnia o de marketing, es el diseño de actividades que se relacionan con los objetivos y los cambios en el ambiente de mercado, y es la base de todas las decisiones y estrategias de mercadotecnia. Temas como los productos y sus líneas, los canales de distribución, su comercialización, precios, los cuales forman parte del plan de mercadotecnia. Este plan es un documento que funge como un manual de referencia para las actividades de mercadotecnia para el gerente y demás administrativos

Un plan de mercadotecnia es la base para poder comparar el desempeño que se tiene con el esperado. Puesto que la mercadotecnia es complejo y costos, un plan de mercadotecnia propone actividades claras y delimitadas de manera escrita, la cual ayudará al personal a comprender las metas en ésta área y lograr sus metas.

Un plan de mercadotecnia permite estudiar el ambiente o situación interna de la empresa correspondiente a su desempeño en el área. Una vez que se termina de hacer este plan, sirve como referencia para el éxito de las actividades a realizar en un futuro, y permite al gerente y personal del área entrar al mercado conociendo sus posibilidades y problemas.

Los planes de mercadotecnia pueden ser presentados de diversas maneras, la mayoría necesitan que su plan sea por escrito, puesto que este es de largo alcance y complejo, y hay que detallar las tareas y las asignaciones y si se transmiten de manera verbal se perdería un poco la comunicación de esta. Los planes de mercadotecnia aun siendo diferentes tienen elementos en común, como son la definición de la misión y los objetivos de la empresa, un análisis situacional, determinar el mercado objetivo, y establecer los componentes de mercadotecnia que se utilizarán, y puede incluir también presupuestos, calendario o cronogramas, investigaciones de mercado, entre otros.

Para que una empresa tenga éxito y alcance sus objetivos, se crean e implementan los planes de mercadotecnia. Sin embargo, el que este plan sea bueno, dependerá de que la información, esfuerzo, creatividad y reflexión que incluyan sean buenos y útiles para la empresa. El que se cuente con un buen sistema de información de mercadotecnia, es fundamental y decisivo para un análisis situacional amplio y preciso.

Varios de los elementos con los que cuenta un plan de mercadotecnia se deciden simultáneamente y conjuntamente, aunque no cubre los aspectos más complejos. Todos los planes son diferentes puesto que cada empresa tiene diferentes objetivos, misión, mercados metas y estrategias de mercadotecnia. Para la formulación del plan de mercadotecnia se debe orientar mediante varias preguntas a formular, dependiendo de la información que se quiere obtener de cada uno de los elementos.

Podemos encontrar preguntas para determinar la misión del negocio, sus objetivos, el análisis situacional o análisis FODA, estrategia de mercadotecnia, y la implementación, evaluación y control del plan. A continuación, se presenta el proceso de mercadotecnia. (Figura 2.5.2.1)

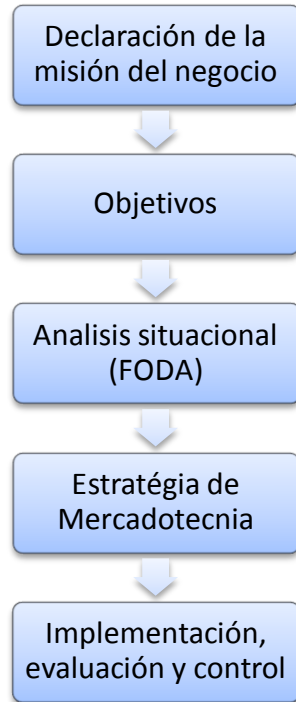


Figura 2.5.2.1 El proceso del marketing.

Fuente: (LAMB Charles W., HAIR Joseph F., MCDANIEL Carl. MARKETING. 8º edición, 2006, Thomson).

La declaración de la misión es un análisis de los beneficios que los consumidores actuales y potenciales buscan, así como los análisis de las condiciones ambientales. Debe enfocarse en el mercado en el que se encuentra y en el que trata de servir, y no de los bienes que vende o en los servicios que presta. Esta no debe ser ni tan estricta ni con demasiada amplitud, ya que la misión debe expresar correctamente los beneficios que busca el cliente, no las descripciones de los bienes o servicios, ya que todo esto debe servir como base para el plan de mercadotecnia.

Los objetivos de mercadotecnia son aquellas declaraciones de lo que se quiere alcanzar con las actividades de mercadotecnia, y para que estos sean útiles deben sujetarse a algunos criterios como son el que estos deben ser realistas, medibles y específicos en tiempo. Deben ser consistentes e indicar las prioridades de la empresa, los que son correctamente especificados y tienen

varias funciones. Comunican la filosofía de la mercadotecnia que siguen los directivos y gerentes, para que todos apunten a una sola dirección.

Estos objetivos también deben servir como motivadores para los empleados, inspirándolos a luchar para el logro de las metas. Estas metas deben ser accesibles y desafiantes para los que deben alcanzarlas, por lo cual deben redactar los procesos de estos objetivos específicos. Y por último, estos objetivos deben ser una base para el control dentro de la empresa.

El análisis situacional o FODA, es aquel que examina las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar en un futuro a la empresa. Con este se comprende el ambiente y potencial del producto o servicio, y de la empresa. Este análisis se encuentra previamente descrito en este mismo capítulo.

Cuando se realiza este tipo de estudio, es con el fin de conocer la ventaja competitiva de la empresa. La ventaja competitiva o ventaja diferencial, son aquellas características únicas que tienen tanto las empresas como sus productos o servicios, las cuales los hacen superiores a su competencia. Estas características o factores son los que hacen que los clientes prefieran a la empresa y no sus demás competidores. Existen 3 tipos de ventajas que son el costo, la diferenciación del producto/servicio, y las estrategias del nicho.

La ventaja competitiva de costo es aquella en la cual la empresa cuenta con materias primas poco costosas, escala eficiente de operaciones de producción, diseño de productos fáciles de elaborar, control en los costos de operación y evitar a los clientes marginales. Consiste en ser el competidor con el costo más bajo del mercado, al mismo tiempo que se tiene un margen de utilidad.

La ventaja competitiva de diferenciación, se presenta cuando un producto o servicio proporciona algo que es único y valioso para los clientes, y va

mas allá de la simple oferta de tener un precio más bajo que el de sus competidores. Puede venir de 2 orígenes, impresiones de valor y productos aumentados. Impresiones de valor, son las características del producto servicio que indican valor para el cliente Los productos aumentados son alas características que se le agregan a un producto o servicio y con las que el cliente no contaba.

La ventaja competitiva de nicho, sirve para fijarse como objetivo y funciona de manera efectiva a un sector del mercado en específico. Es decir, se enfoca en un solo segmento en el cual la empresa tiene potencial y puede ser una opción viable para su crecimiento. Esto sirve para evitar confrontarse con competidores más grandes, y enfocarse en un ambiente en el cual pueda competir.

La estrategia de mercadotecnia es la actividad de seleccionar y describir uno o varios mercados meta que tiene la empresa, y crear, desarrollar y mantener una mezcla de mercadotecnia que produzcan conjuntamente intercambios satisfactorios con los mercados meta. Se debe realizar un análisis de oportunidades del mercado, el cual es la descripción y estimación del tamaño de las ventas y su potencial, en los diversos segmentos de mercado que son de interés para la empresa. También se evalúa a los competidores clave que existen en cada uno de esos segmentos. (Figura 2.5.2.2)



Figura 2.5.2.2 Estrategia del Marketing.

Fuente: (LAMB Charles W., HAIR Joseph F., MCDANIEL Carl. MARKETING. 8º edición, 2006, Thomson).

La mezcla de mercado es una mezcla distintiva de las estrategias del producto, distribución (o plaza), promoción y precio, que fueron diseñadas para generar intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta u objetivo. A estas cuatro estrategias se les conoce también como las “cuatro Ps”. El gerente tiene la opción de controlar estos cuatro componentes y combinarlas para alcanzar resultados óptimos.

Estrategia de producto, no solo incluye la unidad física de este, sino su empaque, garantía, servicio post-venta, marca, valor y otros factores. Compramos cosas no solo por sus beneficios sino también por lo que puede llegar significar para nosotros, como el estatus, calidad o reputación del producto o servicio. También deben ofrecer un valor al consumidor.

La estrategia de distribución o plaza son las que se aplican para hacer que los productos o servicios se encuentren en disposición en el momento y el lugar en el que el cliente los necesite. Su meta es tener la certeza de que, en el caso de los productos, estos lleguen al consumidor para cuando los necesite. También en este se incluyen los lugares de almacenamiento y el transporte de estos.

La promoción incluye ventas, publicidad, promociones de ventas y relaciones públicas, por lo que la estrategia de promoción consiste en fomentar intercambios mutuos satisfactorios con los mercados meta. Esto mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de la empresa. Si se cuenta con una buena estrategia de promoción, se pueden incrementar las ventas de manera radical, aun que no siempre garantizan el éxito.

La estrategia de precio suele ser la más flexible de las cuatro Ps, ya que es el que tiene cambios con una mayor rapidez, son elevados o bajados por los vendedores según más les convenga. El precio resulta una gran arma competitiva

en los mercados, ya que es una de las variables, junto con las unidades vendidas, que nos determinan los ingresos de la empresa.

La implementación es cuando se los planes de mercadotecnia se convierten en la acción de las tareas que se presentaban en estos planes. Es la ejecución de las tareas con el fin de lograr los objetivos de los planes. Estas actividades deben contener asignaciones detalladas de los trabajos a realizar, descripción de actividades, fechas establecidas, presupuestos y las líneas de comunicación así como las áreas o personas a cargo. Es el hacer lo que se dijo que se haría. Puede contener fallas, y si no se implementa o se lleva a cabo correctamente, puede no funcionar y llevarse al fracaso.

Una vez implementado, se debe dar el seguimiento a este plan mediante la evaluación y control. El plan se debe evaluar conforme se vayan alcanzando las metas u objetivos, en el periodo establecido. Existen 4 razones por las cuales es probable que el plan falle y por lo tanto no se alcancen los objetivos, y son objetivos irregulares, estrategias de mercadotecnia inadecuadas, implementación deficiente, y cambios en el ambiente o mercado después de que los objetivos fueron establecidos.

El control es cuando se vigila la efectividad del plan, y proporciona los mecanismos de evaluación de los resultados de acuerdo a las metas del plan, y a la corrección de las acciones que no ayudarían a la empresa a alcanzar las metas, dentro de los lineamientos presupuestados. Por lo tanto, la empresa debe crear programas formales o informales para el control de todas las operaciones y que estas sean eficientes. Un ejemplo es mediante la auditoria, la cual es una evaluación completa, periódica y sistemática de las metas, estrategias, estructura y desempeño de la empresa.

2.6 INTELIGENCIA COMPETITIVA

La inteligencia competitiva es una herramienta que ayuda a la empresa a superar las ventajas de su competidor, mediante la identificación de las mismas y el estudio de cómo se lograron estas. Es la creación de un sistema en el cual se evalúa a la competencia y proveedores, y por lo tanto volverse un competidor mas efectivo. Cuando esta información al momento de ser analizada ayuda a la toma de decisiones en una empresa, entonces se puede decir que se convierte en inteligencia en la toma de decisiones.

Se identifican oportunidades en el mercado, ayuda a defenderse y prepararse contra las amenazas exteriores, al conocer a sus competidos ayuda a pronosticar la estrategia y acciones de estos, descubre a nuevos competidores y competidores potenciales, aprende de las experiencias (éxitos o fracasos) de otra empresas, conoce nuevas tecnologías, entre otros.

Esta información puede ser obtenida de varios medios, como son desde el internet, revistas y otros textos, artículos de investigación y algunas bases de datos en donde podamos encontrar información sobre patentes por ejemplo. Existen otras fuentes como son vendedores de los competidores, información proporcionada por sus proveedores, expertos en el tema, investigaciones por otras empresas o inclusive por estudiantes por mencionar algunas.

Por lo tanto podríamos decir que en conclusión, la inteligencia competitiva apoya a que la toma de decisiones sea más real y eficiente, y con ello generar mayor rentabilidad. Permite aprender de los otros, y con esa información y conocimientos de los competidores, usarla para mejorar nuestras ventajas competitivas con respecto a las de ellos.

CAPITULO III

3.1 EMPRESA

Una empresa es una entidad económica, que puede estar formada por uno o más accionistas, en donde se realizan diversas actividades con el fin de lograr los objetivos de la misma, mediante la administración de los recursos con los que cuenta (humanos, materiales y financieros).

Son organismos sociales con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad, legalmente autorizada para elaborar productos u ofrecer servicios, con el fin de cubrir las necesidades que tiene el mercado, por medio de una retribución que le permita recuperar los costos y gastos en los que se incurren, y obtener una utilidad.

Toda empresa tiene propósitos de inversión (económico-empresarial), de operación y sociales. Dentro de los propósitos de inversión podemos encontrar retribuir el riesgo que corre el capital invertido, mantener el capital en valor presente, obtener beneficios arriba de los intereses bancarios, reparto de utilidades a los inversionistas, y reinvertir en el crecimiento de la empresa.

En los propósitos de operación encontramos realizar estudios de mercado para crear productos o prestar servicios competitivos, la mejora continua de los procesos, pagar y desarrollar empresas proveedoras, pagar a los empleados un sueldo o salario, investigar y desarrollar nuevas tecnologías, desarrollo de habilidades del personal, y crecimiento moral y técnico de sus empleados.

De los propósitos sociales podemos destacar el satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado al que se está dirigido, sustituir importaciones (en algunos casos generar divisas y tecnología), proporcionar empleo, pagar impuesto, dar seguridad social a los empleados (ya sea con organismos público o privados), y proteger la ecología.

Cada empresa debe tener una misión y una visión. La misión es la razón de ser de un organismo social, es decir, la razón por la cual existe una empresa. Los requisitos mínimos para formular una misión son definir lo que es y qué es lo hace la empresa, lo que aspira a ser, definir el producto en términos de valor o beneficio que le proporciona al cliente, precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente, incluir los principales rasgos distintivos de la empresa, y formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario para que cumpla con sus propósitos. Debe ser expresada en tiempo presente.

Una visión es la proyección a futuro que se pretende dar a la empresa, lo que se quiere llegar a ser en un futuro, hacia donde va dirigida. Esta debe ser siempre generada por un líder (director o gerente), debe lograr involucrar y comprometer a los empleados, debe ser amplia y de largo alcance, y por último debe ser positiva e inspiradora, con el fin de que todo el personal de la empresa, desde los puestos directivos hasta los operativos, se sientan inspirados por la misma y se comprometan a involucrarse y sentir que no solo es la visión de la empresa sino de todos al formar parte de la misma.

En México las empresas pueden tener varias clasificaciones, ya sea por su constitución, su giro, el sector donde se encuentra, el tamaño de la misma, por mencionar algunos. A continuación se presentan algunas de las clasificaciones de las empresas, para tener una idea de estas y que nos sean fácil de identificar en los siguientes puntos de la investigación.

Por su constitución, personas físicas y personas morales. Las personas físicas son aquellas que un solo individuo es el accionista. Personas morales son aquellas sociedades formadas por 2 o más socios o accionistas. Las sociedades mercantiles o morales se dividen en Sociedad en nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad anónima, Sociedad en comandita por acciones y Sociedad cooperativa, según la Ley de Sociedades Mercantiles.

Por su giro, industriales, comerciales y de servicios. Las industriales, son aquellas que se dedican a la extracción y transformación de los recursos naturales, renovables o no renovables, así como las actividades agropecuarias y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final. Las comerciales, son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados, así como sus canales de distribución. De servicio, son las que ofrecen productos intangibles al mercado, sea con fines de lucrativos o no lucrativos.

Por sectores económicos, en agropecuario, industrial y servicios. Esta clasificación es muy parecida a su clasificación por su giro. En el sector agropecuario o sector primario, se encuentran la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El sector industrial o sector secundario, está formado por la industria extractiva y de transformación. En el sector servicios o sector terciario, están el comercio, restaurantes, transporte, comunicaciones, alquiler de inmuebles, profesionales, educación, médicos, gubernamentales y financieros.

Por su tamaño, microempresas, pequeñas, medianas y grandes. Esto depende de factores como son el número de trabajadores que laboran en la empresa o los ingresos de la misma.

3.2 ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Como se comentó anteriormente, las empresas se pueden clasificar por su tamaño. En México encontramos 4 tipos de empresa: Microempresas, Pequeña, Mediana y Grande. Según la Estadificación de empresas publicada el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, estas no solo dependen por el personal o las ventas anuales, sino también por el tope máximo combinado, y estos indicadores son diferentes dependiendo el sector en el que se encuentre la empresa. (Ver cuadro 3.2.1)

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación
30 de junio de 2009**

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 Hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 Hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 Hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.
mdp= Millones de pesos.

Cuadro 3.2.1

Fuente: Censo 2009, INEGI

Los servicios se definen como todas aquellas actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes. Las empresas de servicios representan el 36.7% del total nacional, segundo lugar después del comercio.

En el sector de servicios, las empresas micro representan el 94.4% del total de las unidades económicas prestadoras de servicios, seguidas en segundo lugar por las pequeñas empresas representan el 4.7% dentro de este sector, dentro de la cual se encuentra el empresa a estudiar. El estado de Veracruz fue la entidad federativa de la región donde se reportó el mayor porcentaje de unidades económicas total de servicios con un 24.6%. En el caso de las pequeñas empresas su porcentaje fue de 24.1% en esta región.

3.3 EMPRESAS DE SERVICIOS

Las empresas de servicios son aquellas que ofrecen al mercado productos intangibles, es decir, no se está ofreciendo un producto físico si no la prestación de un servicio a nuestros clientes.

3.4 ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL

En la actualidad las empresas de servicios, como vimos anteriormente, son el sector que genera más empleos en el país.

En el ámbito relacionado con las empresas de servicios, como en toda la república, tiene un alto porcentaje de presencia en el estado. Con respecto a la violencia que se había generado en la ciudad y que había afectado al comercio en general, en la actualidad ha disminuido, y por lo tanto ha aumentado y regresado poco a poco a los índices de consumo que se tenían hasta antes de 2006, año en el que se empezaron a presentar estos actos de violencia.

3.5 ANÁLISIS FODA

Como base para esta investigación se realizó un análisis FODA para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa a estudiar. Para realizar este estudio se elaboró un cuestionario el cual fue aplicado a todo el personal de la empresa, y en donde se les solicita a cada uno nos dé, con sus propias palabras, 3 elementos que consideran son la misión, visión y valores con los que encuentra la empresa en la que labora. Por otra parte y como segunda parte de este cuestionario, se les solicitó nos mencionaran 3 fortalezas, 3 debilidades, 3 oportunidades y 3 amenazas que tenga la empresa. (Ver Anexo III)

Esta cuestionario fue aplicado a 1 directivo, 2 gerentes y 9 personas de área operativa del Laboratorio Laquims, S.C. Una vez aplicados los cuestionarios se procedió al llenado de las tablas de frecuencia. Se tomaron los cuestionarios aplicados y se fueron vaciando las respuestas de estos de los cuadros correspondientes a cada una de las preguntas. Se unificaron respuestas iguales o muy similares en un solo concepto.

Después del llenado de estas tablas se pasaron las 3 respuestas más representativas y por lo tanto representativas de cada una de las preguntas, y con esta información se llegó a la interpretación y conclusiones de estas. A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron de la aplicación de estos cuestionarios al personal de la empresa y la interpretación de esta información.

TABLA DE FRECUENCIAS

Cuestionario aplicado a:

Directivos	1
Gerentes	2
Operativos	9
Total	12

MISION

	Concepto	Frecuencia Absoluta (#)	Frecuencia Relativa (%)
1	Dar resultados confiables / Confianza del cliente	7	19%
2	Proporcionar un servicio integro	1	3%
3	Otorgar un servicio eficiente	5	14%
4	Tener calidad en nuestro trabajo	10	28%
5	Ser puntuales en la entrega de un diagnostico	4	11%
6	Satisfacer de las necesidades del cliente	6	17%
7	Ser el laboratorio número 1 de la ciudad	2	6%
8	Realizar estudios que en la competencia no tengan	1	3%
	TOTAL	36	100%

VISION

	Concepto	Frecuencia Absoluta (#)	Frecuencia Relativa (%)
1	Ser los primeros en satisfacer las necesidades del cliente	8	22%
2	Lograr la mejor integración de los procesos	3	8%
3	Reconocimiento del mercado	4	11%
4	Proporcionar resultados con calidad y en tiempo	4	11%
5	Obtener más clientes	6	17%
6	Desarrollar el negocio / Crecimiento del negocio	7	19%
7	La mejora del servicio al cliente *	4	11%
	TOTAL	36	100%

VALORES

	Concepto	Frecuencia Absoluta (#)	Frecuencia Relativa (%)
1	Imparcialidad en los resultados	3	8%
2	Contar con profesionistas íntegros y responsables	7	19%
3	Confidencialidad en el reporte de los resultados	5	14%
4	Personal leal de años	4	11%
5	Respeto al personal y a los clientes	9	25%
6	Ética profesional (en las diversas áreas)	3	8%
7	Constante capacitación del personal	2	6%
8	(Sin responder)	3	8%
	TOTAL	36	100%

FORTALEZAS

	Concepto	Frecuencia Absoluta (#)	Frecuencia Relativa (%)
1	Conocimientos científicos de vanguardia	1	3%
2	Proceso oportuno y verificado	2	6%
3	Manejo adecuado de la información del cliente	3	8%
4	Amabilidad en el trato al cliente	9	25%
5	Instalaciones en varios sectores (diversidad de clientes)	6	17%
6	Tenemos servicios como tomas a domicilio, urgencias, etc.	5	14%
7	Horario desde las 7 am	4	11%
8	Aparatos de vanguardia	1	3%
9	Años y reconocimiento en el mercado	5	14%
	TOTAL	36	100%

DEBILIDADES

	Concepto	Frecuencia Absoluta (#)	Frecuencia Relativa (%)
1	Falta de trabajo en equipo	5	14%
2	Resistencia al cambio	8	22%
3	Poco intercambio de idea	6	17%
4	Precios altos (mismos para todas las sucursales/sectores)	4	11%
5	Hay pruebas que aun se maquilan, y generan mas costos	1	3%
6	Dirección tradicionalista	4	11%
7	Falta de estrategias de publicidad	6	17%
8	(Sin respuesta)	2	6%
	TOTAL	36	100%

OPORTUNIDADES

Concepto		Frecuencia Absoluta (#)	Frecuencia Relativa (%)
1	Usuarios interesados en el servicio de laboratorio	6	17%
2	Estabilidad en el mercado / económica	4	11%
3	Apoyo por parte de los médicos	5	14%
4	Por el tipo de servicio, se puede atender a varios sectores	7	19%
5	La expansión de la ciudad causa aumento del mercado	10	28%
6	(Sin respuesta)	4	11%
TOTAL		36	100%

AMENAZAS

Concepto		Frecuencia Absoluta (#)	Frecuencia Relativa (%)
1	Competencia desleal	3	9%
2	Dicotomía	1	3%
3	Costo de la tecnología	4	11%
4	Competencia similar al negocio / cercanos	7	20%
5	Laboratorios de hospitales a menor precio	10	29%
6	Clientes morosos	5	14%
7	(Sin respuesta)	5	14%
TOTAL		35	100%

CUADROS RESUMEN

	MISION	VISION	VALORES
DIRECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados Confiables - Servicio integro - Calidad en nuestro trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer necesidades del cliente - Integración de procesos - Reconocimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Imparcialidades en resultados - Profesionista íntegros y responsables - Confidencialidad en los resultados
GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza del cliente - Calidad en el trabajo - Servicio eficiente - Satisfacer necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer necesidades del cliente - Integración de procesos - Obtener más clientes - Reconocimiento en el mercado - Desarrollo del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto al personal y a los clientes - Profesionista íntegros y responsables - Personal leal de años - Ética profesional - Confidencialidad en los resultados
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad en el trabajo - Confianza del cliente - Satisfacer necesidades del cliente - Servicio eficiente - Puntuales en la entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer necesidades del cliente - Desarrollo del negocio - Resultados con calidad - Obtener más clientes - Reconocimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto al personal y a los clientes - Profesionista íntegros y responsables - Confidencialidad en los resultados - Ética profesional

			- Imparcialidad en resultados
--	--	--	-------------------------------

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIRECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos científicos de vanguardia - Proceso oportuno y verificado - Manejo adecuado de la información del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de trabajo en equipo - Resistencia al cambio - Poco intercambio de ideas
GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad en el trato al cliente - Manejo adecuado de la información del cliente - Servicios (toma domicilio, urgencias) - Reconocimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio - Poco intercambio de ideas - Falta de publicidad - Falta de trabajo en equipo
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad en el trato al cliente - Instalaciones en varios sectores - Servicios (toma domicilio, urgencias) - Reconocimiento en el mercado - Horario 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio - Precios altos - Falta de publicidad - Dirección tradicionalista - Falta de trabajo en equipo

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DIRECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios interesados en el servicio de laboratorio - Estabilidad de mercado / económica 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia desleal - Dicotomía - Costo de la tecnología
GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del mercado - Estabilidad de mercado / económica - Diversidad de sectores - Apoyo de médicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia similar / cercana - Clientes morosos - Competencia desleal - Costo de la tecnología - Laboratorios con menor precio
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del mercado - Usuarios interesados en el servicio de laboratorio - Apoyo de médicos - Diversidad de sectores - Estabilidad de mercado / económica 	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios con menor precio - Competencia similar / cercana - Clientes morosos - Competencia desleal - Costo de la tecnología

En base a esta información obtenida del personal de la empresa, proveniente de todas las áreas y niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa, se tiene suficiente material para la elaboración de la misión y visión de la empresa. También se puede tener una idea de las principales fortalezas y debilidades internas, ya que estas fueron proporcionadas por personas que conocen la empresa ya que se encuentran dentro de la misma. En el caso de la información exterior como son las oportunidades y amenazas no se tienen muy claras.

Considerando que algunas de las debilidades que se mencionan principalmente se repiten el trabajo en equipo como una constante, lo cual demuestra que no se tiene bien claro la posibilidad de que en varios procedimientos debe haber este trabajo en equipo. La falta de comunicación también se puede considerar proviene de que el personal realiza su trabajo en automático, sin tener un mayor análisis de cuáles son sus labores. Ambos se pueden mejorar estableciendo las actividades de cada puesto y su inter-relación por medio de los manuales de procedimientos.

Dentro de las amenazas externas para la empresa, principalmente se menciona la competencia. Para abatir esta amenaza, es necesario hacer una estudio de mercado, principalmente a los posibles clientes potenciales, los cuales son clientes cautivos de los competidores, para analizar cuáles son las ventajas competitivas que estos cuentan y por los cuales son preferidos por una parte del mercado. También se considera como punto importante la investigación de los competidores mediante una análisis de inteligencia competitiva, para identificar las fallas y debilidades de estos y evitarlos o mejorarlos.

3.6 DESCRIPCION DEL ENTORNO

La empresa se encuentra en la ciudad de Veracruz, no existe alguna empresa de este tipo que sea superior en tamaño, ya que la mayoría de los laboratorios de análisis clínicos son micro o pequeñas empresas, las cuales solo cuentan con este servicio, y no cuentan con alguna especialidad en especial, como podría ser servicio de rayos X.

La mayoría de las empresas, a excepción de un hospital que cuenta con un laboratorio con tomas de muestra en la zona conurbada Veracruz – Boca del Río, son pequeñas empresas que cuenta con pocos empleados, y sus ingresos en todos los casos son muy similares, ya que los precios y el número de clientes son

considerablemente similares, y por lo que la competencia es bastante cerrada y pareja en este mercado. El porcentaje de representación en el mercado es muy similar en todas las empresas que se encuentran en este.

Muchos de los clientes son recomendados por los mismos médicos que los atienden, y debido a este tipo de promoción, por decirlo de algún modo, es empleado por todas las empresas de esta rama. Gracias a esto es importante que para sobre salir en este mercado, se deben implementar diversas estrategias en todas las áreas de la empresa para identificar alguna ventaja competitiva que le ayude a posicionarse por encima de su competencia.

Estas estrategias deben encontrarse desde el interior de la empresa, ya que en común denominador de la empresa y sus competidores es que no se cuente con control interno, para mejorar la calidad del servicio, por lo cual se pretende delimitar las actividades de los trabajadores mediante la descripción de puestos, hacer más eficientes al persona y los procesos, mejorar el control interno y el servicios al cliente con la elaboración de manuales de procedimientos, y por ultimo implementar estrategias de mercadotecnia para aumentar en porcentaje de clientes. Todo mediante el mejor uso de los recursos de la empresa.

Estos 3 puntos en la actualidad las empresas no los toman en cuenta, ya que por las actividades diarias de la operación de estas empresas, no se tiene le tiempo o el interés de hacer que las empresas tengan una mejor administración organizaciones, y por esto inclusive tener una mejor imagen corporativa, con la cual el cliente considere que la empresa es poseedora de una ética profesional integra, una imagen de confianza, calidad e higiene, con la que se gane la fidelidad de los clientes.

En el entorno del mercado, este servicio es fundamental, ya que al visitar al médico por lo general se solicitan toda clase de estudios de análisis clínicos. Lo que se puede considerar importante también es crear en las personas la

conciencia de que este tipo de análisis no solo se deben realizar cuando se tiene algún problema de salud, si no también hacerse chequeos periódicamente como método de prevención.

3.7 CUESTIONARIO BASE E INTERPRETACION

Para la realización del estudio de mercado se elaboraron 2 cuestionarios basados en la escala likert, uno para clientes reales y otro para clientes potenciales (Ver Anexos IV y V). Con estos cuestionarios se obtiene datos cuantitativos que nos servirán para obtener datos sobre los gustos y preferencias de los clientes, y con ello ver cuáles son los factores que hacen que nuestros clientes sean clientes cautivos, y cuáles son las variables que prefieren o buscan los clientes y con las cuales no contamos.

Debido a que la muestra es demasiado significativa, solo se realizó una prueba piloto de ambos cuestionarios que sirvió como un preámbulo de lo que se tiene programado realizar dentro de la planeación estratégica del área de ventas, aun así se vació la información recopilada, y a continuación se presentan el concentrado de los datos obtenidos de las respuestas de las encuestas, las gráficas y la interpretación de las respuestas de dichos cuestionarios.

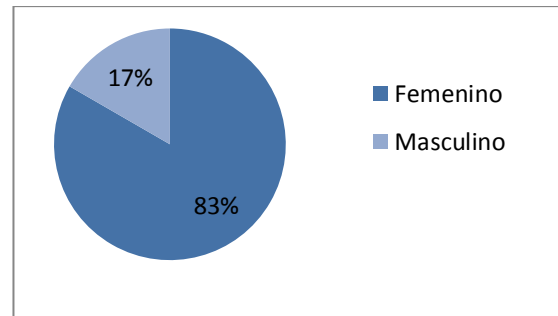
Cuestionario aplicado a clientes actuales. Como prueba piloto se aplicaron 30 cuestionarios a clientes ya existentes del Laboratorio Laquims, S.C., con el fin de obtener información de las fortalezas y debilidades con las que cuenta. Se dividió en varias preguntas con respecto a diversos temas de interés como son la imagen de la empresa, la higiene del lugar, entre otros. El primer paso fue el vaciado de los resultados cuantitativos (Ver Anexo VI), para después vaciarlos a tablas resúmenes y con estos datos, tomarlos como base para las gráficas.

Datos generales

Sexo:

Femenino
Masculino

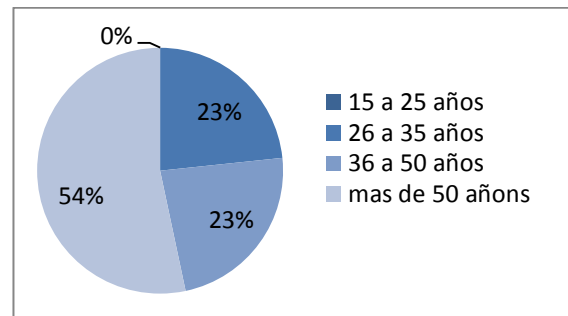
25	83%
5	17%



Edad:

15 a 25 años
26 a 35 años
36 a 50 años
Más de 50 años

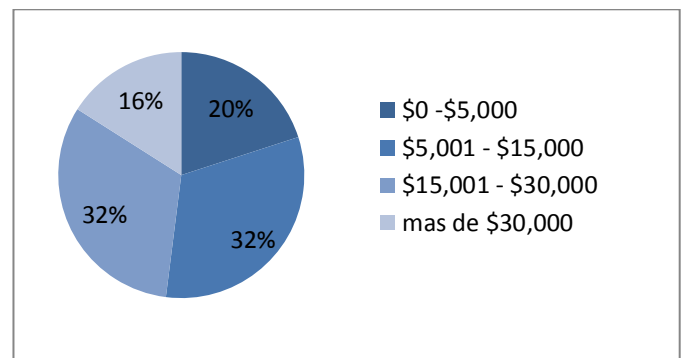
0	0%
7	23%
7	23%
16	53%



Ingresos:

\$0 -\$5,000
\$5,001 - \$15,000
\$15,001 - \$30,000
Más de \$30,000

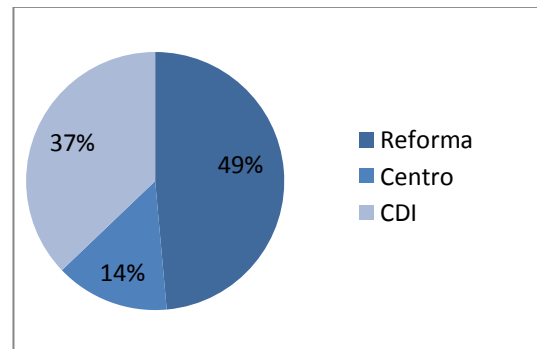
5	17%
8	27%
8	27%
4	13%



Sucursal:

Reforma
Centro
CDI

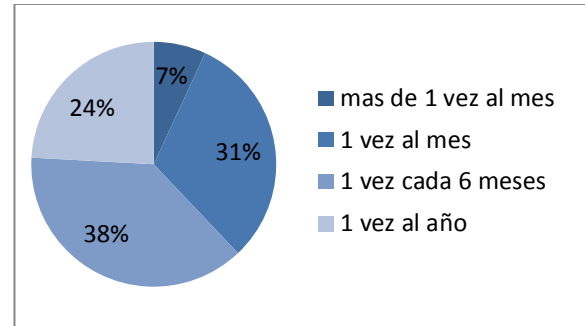
17	57%
5	17%
13	43%



Frecuencia:

Más de 1 vez al mes
1 vez al mes
1 vez cada 6 meses
1 vez al año

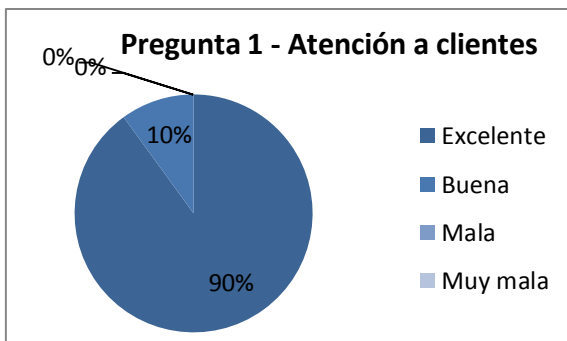
2	7%
9	30%
11	37%
7	23%



Pregunta 1:

1. ¿Cómo considera la atención por parte del personal del laboratorio Laquims?

Excelente	27	90%
Buena	3	10%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
	30	100%



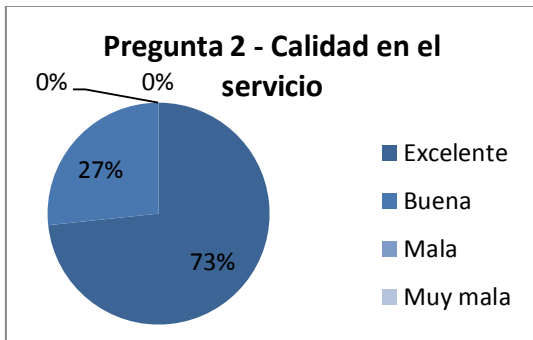
Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none">- servicio eficaz- atención proporcionada- actitud positiva- muy amable y educados- sacan bien sangre- respeto- profesionalismo	

Una de las recomendaciones constantes al personal por parte de la dirección es la atención al cliente. Ellos consideran que esa es la clave principal para mantener clientes cautivos. Esto se ve reflejado en los resultados de esta pregunta.

Pregunta 2:

2. ¿Cómo considera la calidad del servicio que se presta en el laboratorio Laquims?

Excelente	22	73%
Buena	8	27%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
	30	100%



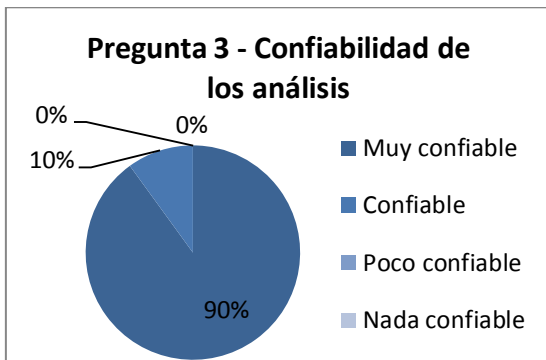
Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - eficientes - resultados confiables - buena atención - presentación de resultados - atención personalizada 	

Pocos clientes lo saben, pero dentro de la empresa existe un área de control de calidad. El contar con personal en constante capacitación y comprometido con realizar bien su trabajo, se proyecta a los clientes.

Pregunta 3:

3. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre la confiabilidad de los resultados de los exámenes clínicos?

Muy confiable	27	90%
Confiable	3	10%
Poco confiable	0	0%
Nada confiable	0	0%
	30	100%



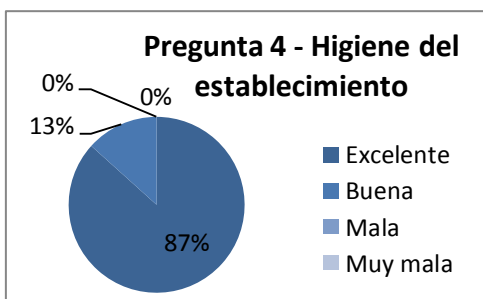
Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - muestras etiquetadas - recomendado por el médico - ayudan a diagnósticos certeros - informan métodos y rangos - firmas de responsables sin problemas con anterioridad - cuidado en maneja de muestras 	

El que los mismos médicos recomienden a sus pacientes el realizar sus análisis clínicos en esta empresa, genera un grado de confiabilidad en los clientes. Esto deriva de siempre haber presentado resultados acertados y útiles para los médicos.

Pregunta 4:

4. Crees que las medida de higiene que tiene este establecimiento son:

Excelente	26	87%
Buena	4	13%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
	30	100%



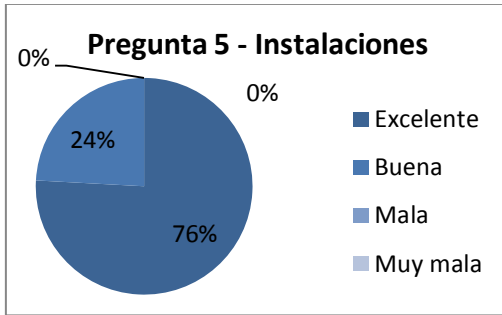
Positivos	Negativos
- instalaciones limpias - instalaciones ordenadas - baño impecable	

La higiene en establecimientos que tiene que ver con la salud es fundamental, ya que conlleva también al grado de confiabilidad por parte del cliente, y es uno de los puntos en el que siempre se tiene sumo cuidado de atender.

Pregunta 5:

5. ¿Cuál es su percepción de las instalaciones en la sucursal?

Excelente	22	76%
Buena	7	24%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
	29	100%



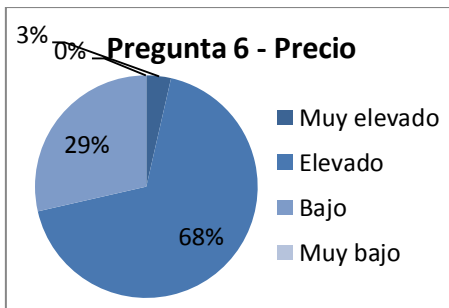
Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - siempre con gente de limpieza - instalación amplias y bonitas - edificio casi nuevo - fácil acceso 	

Los directivos de la empresa tratan de mantener sus instalaciones cómodas y no dejan que den una imagen de antiguo, por lo que han procurado renovar sus instalaciones cuando hay recursos para invertir en ello.

Pregunta 6:

6. ¿Qué opinas de los precios de los estudios?

Muy elevado	1	4%
Elevado	19	68%
Bajo	8	29%
Muy bajo	0	0%
	28	100%



Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - elevado debido a calidad - solo en algunas pruebas - por calidad en reactivos - precio conforme a mercado - económicos VS competencia 	

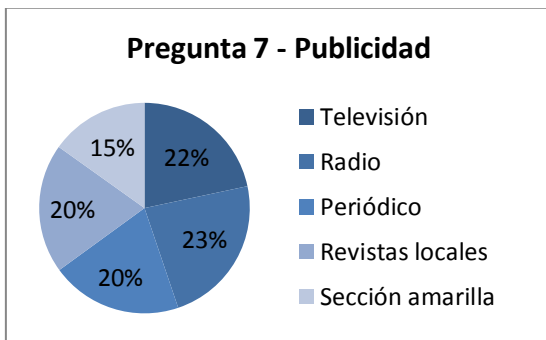
Por lo general los precios de análisis clínicos son elevados. Aunque no existe una media en sí, ya que han surgido nuevas empresas que bajan mucho sus precios y esto hace que la competencia que la competencia que existía anteriormente, cambie. Aun se consideran competencia directa a los antiguos laboratorios que ofrecen servicios y estudios similares. Por esto es que se considera que los precios son elevados.

Pregunta 7:

7. ¿Qué medio de comunicación considera más apropiado para la difusión de este tipo de servicios? Enumera del 5 al 1 (siendo el 5 el más apropiado).

Televisión	73	22%
Radio	78	23%
Periódico	68	20%
Revistas locales	67	20%
Sección amarilla	51	15%
	337	100%

Otros:
Espectaculares



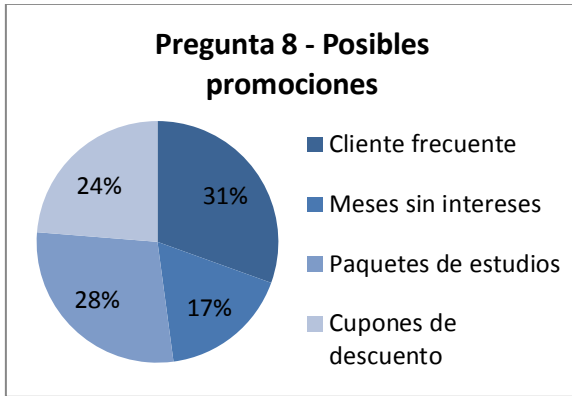
	Positivos	Negativos
internet		

Esta clase de servicios casi no maneja publicidad. Su mayor publicidad es la que se da de boca a boca, ya sea por médicos o clientes activos del negocio. Los clientes consideran que publicitando la empresa y los servicios con los que se cuenta, podrían marcar una diferencia en el mercado.

Pregunta 8:

8. ¿Qué tipo de promociones crees que sean atractivas? Enumera del 4 al 1 según el grado de importancia (siendo 4 el más importante).

Cliente frecuente	72	31%
Meses sin intereses	41	17%
Paquetes de estudios	67	28%
Cupones de descuento	56	24%
	236	100%



Positivos	Negativos

Actualmente los consumidores se guían mucho al momento de comprar si tienen o no un beneficio. Los comercios de este tipo no cuentan con promociones que los ayuden a adquirir más clientes, por lo que el tener una opinión de cuál es el interés de los clientes en este tema, podría ayudar a tomar acciones al respecto.

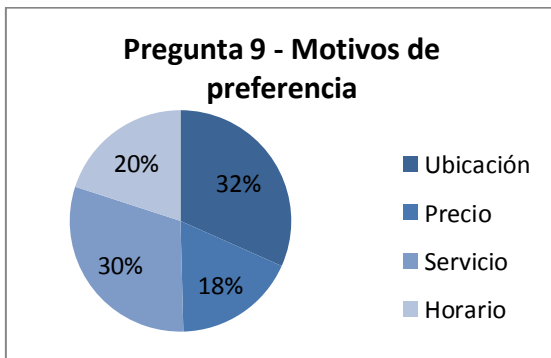
Pregunta 9:

9. ¿Cuál es la principal razón por la cual nos prefiere? Enumera del 4 al 1 según el grado de importancia (siendo 4 el más importante).

Ubicación	76	32%
Precio	43	18%
Servicio	73	30%
Horario	48	20%
	240	100%

Otros:

Atención al cliente
Servicio a domicilio



Positivos	Negativos
- resultados confiables	

Dentro de las respuestas de los clientes, creo que las mas importantes son las que no se tenían tomadas en cuenta con las opciones de respuesta que se tenían, ya que son punto que no son tan comunes y que efectivamente marcan la diferencia de la preferencia de los clientes a esta empresa.

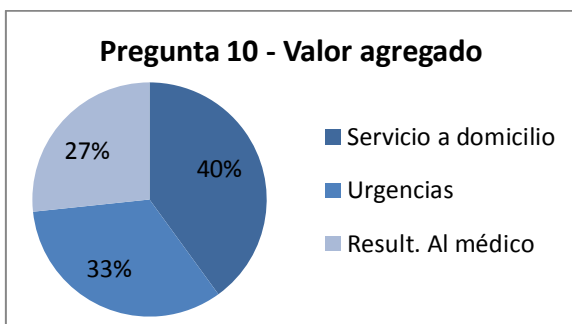
Pregunta 10:

10. Con relación al valor agregado que podría brindarle el laboratorio Laquims, ¿Cuál considera es el más importante?

Servicio a domicilio	12	40%
Urgencias	10	33%
Resultados al médico	8	27%
	30	100%

Otros:

Las dueñas se encuentran atendiendo el negocio



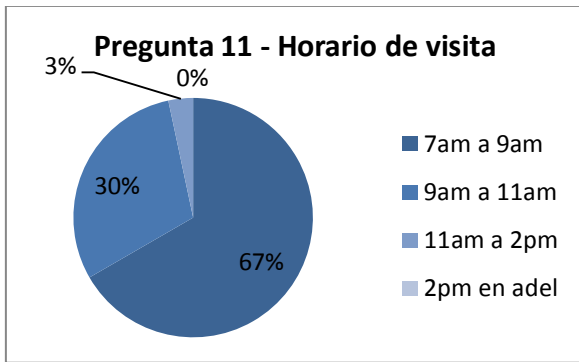
Positivos	Negativos
- Publicar resultados por internet	

Una vez más las respuestas por parte de los clientes que no se encontraban como opción de respuesta en el cuestionario son las que deben tener mayor valor. Posibles opciones como las que se muestran en el cuadro de positivos/negativos enriquecen la información de la pregunta.

Pregunta 11:

11. ¿Cuál es el horario en el que frecuentemente nos visita?

7am a 9am	20	67%
9am a 11am	9	30%
11am a 2pm	1	3%
2pm en adelante	0	0%
	30	100%



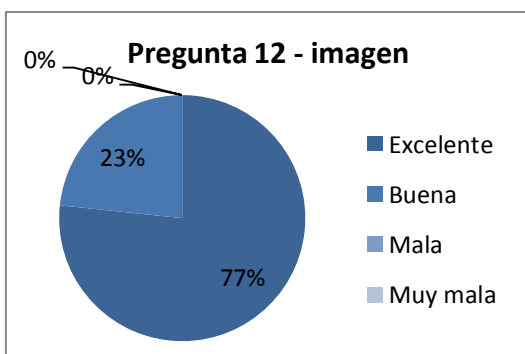
Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - abren antes del trabajo - comodidad - pruebas en ayuno - rapidez de resultados - flexibilidad de horario 	

De esta pregunta lo que se buscó fue saber en cual es el horario en el que existe más afluencia de clientes. Con esto se puede estudiar los tiempos para los procesos o procedimientos por ejemplo.

Pregunta 12:

12. ¿Cómo considera la imagen del laboratorio Laquims?

Excelente	23	77%
Buena	7	23%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
	30	100%



Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - constante renovación y mantenimiento - instalaciones - personal uniformado y arreglado - se mantienen por años 	

El tener una buena imagen representa un dato importante, ya que la imagen es una de las herramientas fundamentales que tiene una empresa para la credibilidad y el posicionamiento de la misma. Todos los puntos que comentaron los clientes son las fortalezas con las que cuenta la empresa, y de las cuales podemos impulsarnos y no descuidar de ellas, ya que ayudan a lograr el posicionamiento como líderes en el mercado, que es lo que se está buscando lograr.

Como conclusión general, podemos identificar mediante la información obtenida de los clientes, que la mayoría son personas que asisten usualmente a la empresa, confían en que es un lugar donde encuentran satisfacer sus necesidades para realizarse análisis clínicos. Se puede decir que gran parte de sus clientes actuales conocen esta empresa por varios años y confían en su calidad y que buen servicio que ofrece.

Cuestionario aplicado a clientes potenciales. Los clientes potenciales son aquellos clientes de los laboratorios competencia los cuales cuentan con características similares a la empresa base de nuestro estudio. Como prueba piloto se aplicarán 30 cuestionarios a clientes de otros laboratorios, con el fin de obtener información de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la competencia. El cuestionario se dividió en varias preguntas con respecto a diversos temas de interés como son la imagen de la empresa, la higiene del lugar, entre otros. Una vez teniendo los cuestionarios contestados, se realizará el vaciado de la información en tablas resúmenes y con estos datos, tomarlos como base para las gráficas, y posteriormente el análisis de la información obtenida.

3.8 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Puesto que este es un programa para la implementación de un plan estratégico integral para una empresa ya existente, se llegó a la conclusión de que se debe presentar a la empresa un cronograma que incluye todas las actividades que se deben realizar de acuerdo a las 3 áreas de mejora que se plantearon al

inicio de la investigación. Se incluye la programación por fecha estimadas y las áreas encargadas de estas actividades. A continuación se presenta el cronograma que se llevo como resultado de esta investigación:

ACTIVIDAD	Semana												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Elaboración cuestionario FODA	■												
2. Aplicación del cuestionario al personal de la empresa	■												
3. Mesas de discusión para la definición de la Visión y Misión de la empresa	■												
4. Elaboración de la Visión y Misión de la empresa	■												
5. Elaboración del organigrama		■											
6. Análisis de los puestos y estudio de las funciones de cada uno		■	■	■									
7. Elaboración de los perfiles de puestos por escrito					■								
8. Análisis y estudio de los procedimientos de la empresa (con apoyo del estudio de puestos)						■	■	■					
9. Elaboración de los manuales de procedimientos									■				
10. Memorándum de la presentación de las descripciones de puestos										■			
11. Memorándum de la presentación de las manuales de procedimientos										■			
12. Análisis de los resultados del FODA con respecto elementos internos y externos	■												
13. Elaboración, en base a los punto encontrados en el FODA, el cuestionario mediante la escala de likert		■											
14. Aplicación de las pruebas piloto a los cuestionarios (clientes actuales y potenciales)		■	■										
15. Correcciones y mejoras necesarias al cuestionario				■									
16. Calculo de la muestra para la aplicación de cuestionarios a clientes actuales				■									
17. Calculo de la muestra para la aplicación de cuestionarios a clientes potenciales				■									
18. Aplicación del cuestionario a clientes actuales					■	■	■	■					
19. Aplicación del cuestionario a clientes potenciales					■	■	■	■					
20. Vaciado de datos y análisis de la información									■				
21. En base a los resultados realizar un plan de mercadotecnia										■	■		
22. Aplicación de las primeras acciones del plan de mercadotecnia												■	

Como se mostró anteriormente en este trabajo de investigación, hay algunas de las actividades de este plan que ya fueron realizadas e inclusive analizadas. Algunas de estas han arrojado ya alguna información de la cual se pueden empezar a analizar posibles acciones que la empresa podría ya empezar a implementar para mejorar sus áreas débiles.

3.9 ÁREAS RESPONSABLES

Puesto que la empresa tiene poco personal gerencial debido al tamaño de la misma, las personas encargadas de estas áreas serán, para el desarrollo del área de personal y de ventas, Director Administrativo, y para el desarrollo del área de operaciones la persona encargada es el Director Operativo.

Se designará un comité de implementación para cada de estas áreas, por lo tanto cada área deberá realizar las actividades que le han sido designadas en el cronograma presentado en el punto anterior. A continuación, se menciona cada una de las actividades del cronograma y las personas que deberán desarrollar estas actividades.

ACTIVIDAD	Persona encargada
1. Elaboración cuestionario FODA	Asistente administrativo temporal
2. Aplicación del cuestionario al personal de la empresa	Asistente administrativo temporal
3. Mesas de discusión para la definición de la Visión y Misión de la empresa	Asistente administrativo temporal
4. Elaboración de la Visión y Misión de la empresa	Asistente administrativo temporal
5. Elaboración del organigrama	Asistente administrativo temporal
6. Análisis de los puestos y estudio de las funciones de cada uno	Asistente administrativo temporal y Técnico laboratorista temporal
7. Elaboración de los perfiles de puestos por escrito	Asistente administrativo temporal y Técnico laboratorista temporal
8. Análisis y estudio de los procedimientos de la empresa (con apoyo del estudio de puestos)	Asistente administrativo temporal y Técnico laboratorista temporal
9. Elaboración de los manuales de procedimientos	Asistente administrativo temporal y Técnico laboratorista temporal
10. Memorándum de la presentación de las descripciones de puestos	Gerente Administrativo
11. Memorándum de la presentación de los manuales de procedimientos	Gerente Administrativo
12. Análisis de los resultados del FODA con respecto elementos internos y externos	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
13. Elaboración, en base a los punto encontrados en el FODA, el cuestionario mediante la escala de likert	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
14. Aplicación de las pruebas piloto a los cuestionarios (clientes actuales y potenciales)	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
15. Correcciones y mejoras necesarias al cuestionario	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
16. Calculo de la muestra para la aplicación de cuestionarios a clientes actuales	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
17. Calculo de la muestra para la aplicación de cuestionarios a clientes potenciales	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
18. Aplicación del cuestionario a clientes actuales	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
19. Aplicación del cuestionario a clientes potenciales	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
20. Vaciado de datos y análisis de la información	Practicante de Mercadotecnia
21. En base a los resultados realizar un plan de mercadotecnia	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia
22. Aplicación de las primeras acciones del plan de mercadotecnia	Asistente administrativo temporal y Practicante de Mercadotecnia

Por el momento, las personas que han participado o realizado algunas de las actividades mencionadas en el cronograma de implementación, son personal que labora actualmente en la empresa. Para las actividades que requieren más tiempo se contratará personal temporal más adelante.

CONCLUSIÓN

CONCLUSION

Como resultado de este trabajo de investigación se tienen las bases de que la implementación de esta planeación estratégica será de gran ayuda para la organización. Por el momento este proyecto se encuentra en la primera fase, por lo que se presenta con las acciones a tomar y con algunas de las actividades iniciales ya realizadas, las cuales nos dan información necesaria para continuar con el desarrollo de la misma.

Derivado de los hallazgos obtenidos hasta el momento en esta primera fase, consideramos que al llegar a la conclusión de este proyecto, se logrará tener los resultados deseados para este trabajo de investigación los cuales son el estandarizarán los puestos, se mejorará los procesos, se formalizaran los procedimientos y se mejorará el servicio al público, lo cual es la finalidad de este trabajo de investigación.

Las actividades fundamentales de las cuales se consideran como médula de esta investigación, y por lo tanto de la planeación estratégica, se presentan en un cronograma con tiempo aproximados para su realización. Estos se adaptarán de acuerdo a las condiciones o variables ajenas a las personas que las lleven a cabo. Por lo pronto en este plan se presentan las 3 áreas con más deficiencias dentro de la empresa, con la posibilidad de aumentar las acciones a tomar según se vayan identificando otras debilidades y/o deficiencias en la organización.

Este trabajo de investigación será la primera herramienta que utilizará esta empresa para organizar sus áreas problemáticas y crear un plan de acción de manera inicial. Se desea que este trabajo sea tomado como ejemplo o guía para el desarrollo de futuras planeaciones en las otras áreas de la empresa, dependiendo de los resultados obtenidos de este primer proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- PERDOMO Moreno, Abraham. PLANEACION FINANCIERA. 4º edición, 2008. Thomson.
- HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio. INTRODUCCION A LA ADMINISATRACIÓN – UN ENFOQUE TEÓRICO – PRÁCTICO. 4º edición, 2006. McGraw Hill.
- BACA Urbina, Gabriel. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. 5º edición, 2006. McGraw Hill.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. 3º edición, 2009. McGraw Hill.
- LAMB, Charles W., HAIR, Joseph F. & McDANIEL, Carl. MARKETING. 8º edición, 2006. Thomson.

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mon_o_Micro_peque_mediana.pdf

<http://es.scribd.com/doc/2840808/PROCESO-ADMINISTRATIVO>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/admon.htm>

<http://es.scribd.com/doc/49662009/Origen-de-la-administracion>

ANEXOS

ANEXO I

Información sobre la Administración

Se puede decir que el hombre siempre ha aplicado la administración desde siempre, ya sea de modo consciente o inconsciente, ya que existen infinidad de hechos históricos que lo demuestran, desde los orígenes de la humanidad, ya que el individuo siempre tuvo la necesidad de organizarse.

Poco a poco fueron llegando a la conclusión de cómo se debía hacer la organización para satisfacer sus necesidades, ya que desde que empezaron a realizar actividades en conjunto, tales como cazar o recolectar alimentos; necesitaban ayuda mutua y requirieron de una mejor organización. En México, podemos encontrar indicios de la administración desde las culturas indígenas que habitaron hace cientos de años.

Para tener una definición de lo que es la Administración es necesario analizar varias definiciones, ver varios puntos de vista de varios autores y entonces poder entender el concepto y dar una definición.

Podemos decir que la administración es el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades y recursos (materiales, humanos y financieros) de una empresa, para alcanzar los objetivos de ésta, de una manera eficiente, es decir, la administración es una actividad de gran importancia dentro de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de los objetivos.

La administración tiene relación estrecha con otras disciplinas, un claro ejemplo esta en el trabajo del administrador donde su formación requiere del

conocimiento de la conducta humana, de ahí la necesidad de que se aplique al estudio de la psicología y sociología, básicamente en el área industrial y organizacional.

Requiere de conocimientos en el área de contabilidad y finanzas, puesto que su relación con estas es muy estrecha, sobre todo para la toma de decisiones, principalmente las personas de la alta dirección. Necesitan tener conocimientos matemáticos y estadísticos, computacionales, técnicas modernas de administración, con economía.

El proceso administrativo es el conjunto de actividades y funciones orientadas a lograr los objetivos de la compañía y obtener resultados con mayor eficacia y eficiencia. El proceso administrativo está compuesto de varias etapas básicas, dependiendo del autor, pero las 4 etapas más recurrentes son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

La etapa de planeación es aquella donde se toma la decisión sobre los objetivos establecidos de la empresa, también se define los planes para alcanzar estos objetivos, mediante la programación de actividades.

La segunda etapa es la de organización, donde se organizan los recursos y actividades que se generaron en la planeación para alcanzar los objetivos de la empresa, en esta se delimitará las responsabilidades.

Después de la organización se pasa a la etapa de la dirección, en esta se hace la designación de los cargos, y se encuentra la comunicación a los empleados, así como aplicar el liderazgo y la motivación a estos.

Por último se encuentra la etapa de control, en este se definen los estándares para medir el desempeño de los involucrados. También en esta etapa

se corrigen las desviaciones de las actividades que se planearon en la primera etapa para lograr los objetivos de la empresa.

El administrador es aquella persona que busca el cumplimiento de los fines de la organización para la cual trabaja. Es el encargado de contribuir, valiéndose de sus conocimientos profesionales, a que el organismo al que presta sus servicios, alcance sus metas de una forma eficaz mediante la estructuración y coordinación convenientes de los recursos disponibles.

La administración es un campo de conocimiento muy amplio, por lo que ha provocado la especialización al igual que ocurre en otras profesiones. El administrador debe poner todo su empeño para que las organizaciones alcancen su misión con productividad y aprovechar lo mejor posible los recursos para generar productos y servicios de calidad competitiva.

Hablamos de calidad cuando decimos que las cosas se hacen bien y cumplir con los requisitos. Esta tarea requiere de disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica. La administración aplica procedimientos para lograr mejores costos, tiempos y satisfacción del personal del producto y del consumidor o usuario, quien paga dinero por adquirir bienes y servicios, y cuando se alcanzan estos objetivos, se dice que hay calidad.

Debemos tener claro que las funciones del administrador dependen y varían de acuerdo con la posición o nivel jerárquico que ocupa en la estructura organizacional. Ya que no son las mismas funciones las que tiene un administrador en un nivel directivo, al de las de un administrador de nivel operativo o un mando medio.

Dentro de las habilidades que debe contar un administrador podemos enumerar las siguientes: logro de objetivos, toma de decisiones y ejecutividad, previsión, planeación y control, mantener sistemas de información, selección del

personal, capacitación, promotor de la participatividad, uso efectivo de la autoridad, motivador entusiasta, y reconocer el cambio.

Al igual que en todas las demás profesiones, la ética profesional se encuentra presente en todos los actos del individuo, incluyendo entonces los que efectúa para su desarrollo profesional. El administrador se encontrará con problemas sin marcos de referencia, los cuales deberá resolver con sentido ético y criterio profesional.

Para hablar de administración se tiene que hablar de los principales exponentes de ésta, empezando por el padre del movimiento científico Frederick W. Taylor, ya que estudio en forma sistemática el trabajo humano y en las operaciones, principalmente en el área de producción, como son el estudio de tiempos y movimientos, los principios de dirección de operaciones, las tarjetas de instrucción, la estandarización, entre otros.

Ahora toca el turno a Henri Fayol (1841 – 1925), uno de los autores mas distinguidos en la administración. El atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática en la administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables. Su comparación más importante fue con Taylor, ya que abordaron la misma problemática.

Dentro de las aportaciones de Fayol a la administración encontramos la universalidad de la teoría administrativa, el proceso administrativo, los principios generales de administración (división de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando), la importancia de la enseñanza de la administración en las escuelas y universidades, las áreas funcionales de las organizaciones, y el perfil de habilidades de los administradores.

Hablando de otros de los principales exponentes de la administración encontramos a Max Weber (1864 – 1920), el cual dentro de sus aportaciones a la

administración tenemos el concepto de burocracia, el concepto de autoridad (legal, carismática y tradicional) y el modelo ideal de burocracia, y el análisis crítico de Max Weber.

Otro es Chester Barnard (1886 – 1961), el cual dentro de sus aportaciones a la administración se encuentran los conceptos de autoridad y la aceptación de la autoridad. Dentro de las cuales se observan que el subordinado comprenda la orden, considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización, que no sea incompatible con el interés personal del ejecutor y, que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.

Renate Mayntz, el cual dentro de sus aportaciones están la estructura de autoridad y tipología de las organizaciones (jerarquías, democráticas y técnicas), la estructura de la comunicación (formal e informal), disfunciones estructurales y conflictos y, formalización y burocratización.

Otro más fue Amitai Etzioni, quien dejó dentro de sus aportaciones a la administración la tipología de las organizaciones (co-activas, utilitarias, normativas y mistas) y la tipología del comportamiento en las organizaciones (alienante, calculador y moral).

Y por último Ralph Dahrendorf, quien aportó a la administración el análisis estructural y el comportamiento y, el conflicto y tipología del comportamiento (industrial, informal, desviado, manifiesto y subyacente). Gracias a estos sociólogos industriales, se tienen varios conceptos relativos a la administración, su estructura, clasificación, comportamiento, conflictos.

ANEXO 2

Matriz

Washington No. 429
Fracc. Reforma
Veracruz, Ver .
C.P. 91919

Teléfonos / Fax
01 (229) 9 37 50 42/
01 (229) 9 35 62 41



LAQUIMS
LABORATORIO LAQUIMS S.C.

Horario:
Lunes a Viernes de 7:00 a
19:00 Hrs.
Sábado de 7:30 a 14:00
Hrs

Sucursal Centro

Hernán Cortés
No. 989
P. Suárez y
Revillagigedo Col.
Centro. Veracruz, Ver.
CP. 91700

Teléfono
01 (229) 9 38 14 87



LAQUIMS
LABORATORIO LAQUIMS S.C.

Horario:
Lunes a Viernes de 7:30 a
19:00 Hrs.
Sábado de 8:00 a 14:00
Hrs

Sucursal CDI

Marigalante No. 60
1er piso
Fracc. De Las Américas
Boca del Río, Ver.
CP 94299

Teléfonos
01 (229) 2 02 12 00 /
01 (229) 2 02 12 01



LAQUIMS
LABORATORIO LAQUIMS S.C.

Horario:
Lunes a Viernes de 7:30 a
19:00 Hrs.
Sábado de 8:00 a 14:00
Hrs

ANEXO III

CUESTIONARIO – DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Este cuestionario se realiza con el fin de obtener información por parte del personal de la empresa y ver la percepción que tienen de la empresa.
Necesitamos nos den 3 opciones de cómo podrían definir estos 7 puntos.

MISION

(Son aquellas necesidades que se quieren satisfacer)

- _____
- _____
- _____

VISION

(Es aquello a lo que se quiere llegar – escenarios deseables y posibles)

- _____
- _____
- _____

VALORES

(Es el comportamiento ético de la empresa)

- _____
- _____
- _____

FORTALEZAS

(Son las características internas de la empresa, que impulsan el desempeño y desarrollo de la misma)

- _____
- _____
- _____

DEBILIDADES

(Son las características internas de la empresa, que limitan y obstaculizan el desempeño y desarrollo de la misma)

- _____
- _____
- _____

OPORTUNIDADES

(Son las condiciones o situaciones externas que se pueden aprovechar para el desempeño y desarrollo de la empresa)

- _____
- _____
- _____

AMENAZAS

(Son las condiciones o situaciones externas que limitan y obstaculizan el buen desempeño y desarrollo de la empresa)

- _____
- _____
- _____

ANEXO IV

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es realizado para recabar información con el fin de mejorar nuestros servicios.

DATOS GENERALES:

Sexo: Femenino () Masculino ()

Edad: 15 a 25 años () 26 a 35 años () 36 a 50 años () Más de 50 años ()

Ingresos mensuales: \$0 a \$5,000 () \$5,001 a \$15,000 () \$15,001 a \$30,000 () Más de \$30,000 ()

Sucursal de su preferencia: Suc. Reforma () Suc. Centro () Suc. CDI ()

Frecuencia de visita: más de una vez al mes () 1 vez al mes () 1 vez cada 6 meses () 1 vez al año ()

1. ¿Cómo considera la atención por parte del personal del laboratorio Laquims?

Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()

¿Porqué?_____

2. ¿Cómo considera la calidad del servicio que se presta en el laboratorio Laquims?

Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()

¿Porqué?_____

3. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre la confiabilidad de los resultados de los exámenes clínicos?
Muy confiable () Confiable () Poco confiable () Nada confiable ()
¿Porqué?_____
4. Crees que las medida de higiene que tiene este establecimiento son:
Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()
¿Porqué?_____
5. ¿Cuál es su percepción de las instalaciones en la sucursal?
Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()
¿Porqué?_____
6. ¿Qué opinas de los precios de los estudios?
Muy elevado () Elevado () Bajo () Muy bajos ()
¿Porqué?_____
7. ¿Qué medio de comunicación considera más apropiado para la difusión de este tipo de servicios? Enumera del 5 al 1 (siendo el 5 el más apropiado).
Televisión () Radio () Periódico () Revistas locales () Sección amarilla ()
Otro_____
8. ¿Qué tipo de promociones crees que sean atractivas? Enumera del 4 al 1 según el grado de importancia (siendo 4 el más importante).
Tarjeta de cliente frecuente () Meses sin intereses () Paquetes de estudio ()
Cupones de descuento ()
Otros_____

9. ¿Cuál es la principal razón por la cual nos prefiere? Enumera del 4 al 1 según el grado de importancia (siendo 4 el más importante).

Ubicación () Precio () Servicio () Horario ()

Otro_____

10. Con relación al valor agregado que podría brindarle el laboratorio Laquims, ¿Cuál considera es el más importante?

Servicio a domicilio () Urgencias () Pasar resultados al médico ()

Otro_____

11. ¿Cuál es el horario en el que frecuentemente nos visita?

7am a 9am () 9am a 11am () 11am a 2pm () 2pm en adelante ()

¿Porqué?_____

12. ¿Cómo considera la imagen del laboratorio Laquims?

Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()

¿Porqué?_____

¡¡ Gracias !!

ANEXO V

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información de utilidad para mejorar nuestros servicios.

DATOS GENERALES:

Sexo: Femenino () Masculino ()

Edad: 15 a 25 años () 26 a 35 años () 36 a 50 años () Más de 50 años ()

Ingresos mensuales: \$0 a \$5,000 () \$5,001 a \$15,000 () \$15,001 a \$30,000 ()

Más de \$30,000 ()

1. La atención que recibe del personal de este laboratorio, es:

Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()

¿Porqué? _____

2. ¿Cómo considera la calidad en el servicio que recibe en este laboratorio?

Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()

¿Porqué? _____

3. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre la confiabilidad de los resultados de los exámenes clínicos?

Muy confiable () Confiable () Poco confiable () Nada confiable ()

¿Porqué? _____

4. ¿Cómo considera la higiene en este laboratorio?

Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()

¿Porqué? _____

5. ¿Cuál es la percepción de las instalaciones de este laboratorio?

Excelente () Buena () Mala () Muy mala ()

¿Porqué?_____

6. ¿Qué medios publicitarios utiliza este laboratorio para comunicar sus servicios, y ofertas?

Radio () Televisión () Periódico () Perifoneo () Volanteo ()

Para usted cual considera más efectivo

7. ¿Qué promociones le ofrece este laboratorio?

10% pago a crédito () 15 % en un día en especial () 20% en la Quinta visita ()

Otra:_____

8. ¿Cuál es el horario que le gusta, para que la atienda esta clínica?

El mismo () ¿cual es? _____ Las 24 horas ()

Otro:_____

9. En una escala del 1 al 4, donde 4 es el mayor puntaje, califique los motivos que definen su preferencia:

El horario ()

La higiene ()

El trato que recibe ()

La certeza y confiabilidad en el resultado de sus análisis ()

10. En una escala del 1 al 4, donde 4 es el mayor puntaje, califique cuál es el valor agregado que recibe de este laboratorio:

Servicio a domicilio ()

Promociones ()

Atención personalizada ()

Garantía por escrito de la confiabilidad de los resultados ()

11. ¿Cómo considera la imagen de este laboratorio?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

Porque:_____

ANEXO VI

Tablas vaciado de información de los cuestionarios aplicados como prueba piloto a clientes actuales para el estudio de mercados.

Pregunta Sexo:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	
b)					1										1			1										1	1	5	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Pregunta Edad:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)																														0	
b)		1		1				1	1				1		1									1						7	
c)			1			1	1								1							1	1					1		7	
d)	1				1					1	1	1		1			1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	16	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Pregunta Ingreso:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)			1	1									1						1					1						5	
b)		1							1	1				1		1	1									1				1	8
c)					1	1	1	1			1	1			1												1			8	
d)																		1				1			1			1		4	
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	

Pregunta Sucursal:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)		1										1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	17	
b)	1	1	1																					1					1	5	
c)				1	1	1	1	1	1	1	1									1	1	1					1	1		13	
	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	

Pregunta frecuencia:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)							1											1												2	
b)		1		1	1			1		1			1	1		1								1						9	
c)						1						1			1		1		1	1	1	1		1	1	1			11		
d)			1						1		1																1	1	1	7	
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

Pregunta 1:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	
b)			1								1					1														3	
c)																														0	
d)																														0	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

Pregunta 2:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)	1			1	1	1			1		1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	
b)		1	1				1	1		1							1			1									1	8	
c)																														0	
d)																														0	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

Pregunta 3:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)		1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27
b)	1							1				1																			3
c)																															0
d)																															0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Pregunta 4:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
b)			1												1				1											1	4
c)																															0
d)																															0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Pregunta 5:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)	1	1		1	1	1			1	1					1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
b)			1				1	1			1	1	1						1												7
c)																															0
d)																															0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Pregunta 6:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)																													1	1	
b)	1	1		1		1		1		1	1	1	1	1	1		1				1	1			1	1	1	1	1	1	19
c)			1				1		1							1		1	1	1				1							8
d)																															0
	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	

Pregunta 7:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Televisión		5	4	4	4			5	1	1	1	2	4	5	5					5	4	4	1		1	5	1	2	4	5	73
Radio	5	4	5	5	5				2	3	2	1		4	2		5	5			2	3	4		3	4	2	5	3	4	78
Periódico		2	3	3	1	5			4	4	4	5	5	2	1				5		3	2	3		4		3	4	2	3	68
Revistas locales		3	2	2	2	4	5		3	5	5	3		1	4	5				5	1	2		5		4	3	1	2	67	
Sección amarilla		1	1	1	3				5	2	3	4		3	3						1	5	5		2		5	1	5	1	51
	5	15	15	15	15	9	5	5	15	15	15	15	9	15	15	5	5	5	5	5	15	15	15	0	15	9	15	15	15	15	

Pregunta 8:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Cliente frecuente		2	1	4	4		4	1	2	3	4	4	4	2	4	4				4	1	2	4	4	3		4	4	1	2	72	
Meses sin intereses	4	1	3	1	1			3	3	2	1	1		1	1	1				3	1	1		4		1	3	4	1	41		
Paquetes de estudios		4	4	2	3	4		4	4	4	3	3		4	3	3			4		2	3	2		1		3	2	2	3	67	
Cupones de descuento		3	2	3	2			2	1	1	2	2		3	2	2	4	4			4	4	3		2		2	1	3	4	56	
	4	10	10	10	10	4	4	10	10	10	10	10	4	10	10	10	4	4	4	4	4	10	10	10	4	10	0	10	10	10	10	

Pregunta 9:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Ubicación	4	2	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3		2	4	2				4	1	3	4		2	2	3	4	2	4	76	
Precio		1	4	1			2	3	2	1	1	2		3	1	3					3	1	1		3	2	2	3	3	1	43	
Servicio		4	1	3			2	1	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4			2	4	2	4	1	2	4	2	1	3	73	
Horario		3	2	2			2	4	1	2	2	1		1	2	1			4		4	2	3		4		1	1	4	2	48	
	4	10	10	10	4	4	8	10	10	10	10	10	4	10	10	10	4	4	4	4	4	10	10	10	4	10	6	10	10	10	10	

Pregunta 10:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)				1				1					1		1	1		1		1	1					1	1		1	1	12
b)	1		1			1	1									1		1			1			1				1		1	10
c)		1			1				1	1	1		1										1		1						8
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Pregunta 11:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)			1		1	1			1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	21
b)	1	1		1			1	1				1			1			1													9
c)																								1							1
d)																															0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1

Pregunta 12:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
a)		1			1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	23
b)	1		1	1				1		1														1						1	7
c)																															0
d)																															0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1