



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS**

**POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

*“CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE MARKETING COMO FACTORES  
DETERMINANTES EN EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS.*

*CASO: “IMAH.”*

**PROYECTO TERMINAL**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**L. MKT. CLAUDIA CERÓN MATA.**

DIRECTOR:

**DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA.**

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HIDALGO, MÉXICO

NOVIEMBRE, 2015



OF. ICEA/MA/195/2015  
 Asunto: Examen de Grado

**MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**  
 Director de Administración Escolar  
 Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **"Capacidades Estratégicas de Marketing como factores determinantes en el desarrollo de ventajas competitivas. Caso IMAH"**, realizado por la sustentante Licenciada en Mercadotecnia Claudia Cerón Mata, con número de cuenta 118915, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
**"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"**  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 20 de octubre de 2015

El Comité

Dra. Ma. del Rosario García Velázquez  
 PRESIDENTA

Mtra. Alejandra Corichi García  
 SECRETARIA

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia  
 VOCAL

Mtra. Adriana Luz María Montiel Ávila  
 SUPLENTE

Vó. Bo.

Dr. Roberto Estrada Bárcenas  
 DIRECTOR



Circuito La Concepción, Km.2.5  
 Col. San Juan Tilcuautla  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160  
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4142

## Agradecimientos

Al creador de todas las cosas por darme la oportunidad de obtener otro triunfo personal, por ser mi fortaleza en mis días de debilidad y por brindarme una vida llena de experiencias y felicidad.

Quiero agradecer a CONACYT por haber financiado gran parte de mis estudios de maestría otorgándome una beca.

Asimismo, agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por ser un excelente espacio de formación y estudio, por ser mi alma mater desde mis estudios de bachillerato hasta la maestría. A todos los maestros, maestras, doctores y doctoras por brindarnos el privilegio de darnos clases. A la coordinadora la Maestra Blanca Josefina García Hernández por apoyarnos en este camino.

Gracias a la empresa de estudio por permitirme realizar este trabajo de investigación, por el tiempo y las facilidades que se me fueron otorgadas.

Quiero agradecer a mis compañeros de la maestría, Aurora, Juan Antonio, Brenda, Selene y Efraín por seguir de la mano para no perdernos en este bosque, por las charlas en donde nuestra imaginación nos ayudaba a terminar hablando de cualquier cosa menos de las tareas.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. Tirso Javier Hernández Gracia por ayudarme a realizar este trabajo de investigación bajo su dirección, sin su participación sería imposible. Gracias por darme un amplio margen de libertad en el tema y en la escritura, por todos los consejos y pláticas que me dieron otra visión de la vida. Le agradezco también por sus siempre respuestas a mis inquietudes surgidas durante este trabajo.

Al Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez quien con sus palabras y entusiasmo me hacen crecer como persona y profesionalista, gracias por confiar en mí y alentarme a seguir en este camino a pesar de los obstáculos, por su tiempo, amistad y los conocimientos transmitidos.

El agradecimiento más profundo es para mi familia, quienes con su amor y comprensión me han apoyado en este camino, por hacer de mi vida un lugar lleno de felicidad y dicha. Por seguir conmigo a donde quiera que esté. Sin ustedes no tendría la fuerza suficiente para levantarme en cada caída. Domingo, Julia, Miguel y Laura gracias por todo!

## Dedicatoria

Dedico de manera especial a mi hermana Ana Laura,  
quien siempre tendrá las mejores pláticas para esos días  
donde todo parece ser gris,  
por sus abrazos que me vuelven a unir cada vez que rompo.  
Por su apoyo incondicional y su paciencia.

## ÍNDICE

Introducción .....	12
Metodología sobre el estudio de caso .....	15
Capítulo I Planteamiento del problema.....	15
1.2 El problema .....	18
1.3 Delimitación del problema .....	18
1.4 Preguntas de investigación.....	19
1.5 Justificación .....	19
1.5.1 Conveniencia .....	20
1.5.2 Relevancia social.....	21
1.6 Objetivos.....	21
1.6.1 General .....	21
1.6.2 Específicos.....	21
Marco contextual .....	23
Capítulo II. La industria cerámica.....	23
2.1 Introducción .....	24
2.2 Antecedentes de IMAH .....	25
2.3 Objetivo .....	25
2.4 Meta.....	25
2.5 Misión .....	26
2.6 Visión .....	26
2.7 Valores .....	26
2.8 Estructura organizacional .....	26
2.9 Productos .....	31
2.10 Clientes.....	32

Marco teórico .....	33
Capítulo III. Teoría de capacidades y recursos.....	33
3.1 Introducción.....	34
3.2 Evolución de marketing.....	36
3.3 Marketing operativo.....	38
3.4 Capacidades estratégicas de marketing. ....	39
3.4.1 Definición y clasificación .....	39
3.5 Competitividad.....	40
3.5.1 Estrategia competitiva .....	44
3.5.1.1 Proceso para la formulación de estrategias .....	47
3.5.1.2 Análisis de la competencia.....	48
3.5.2 Crecimiento empresarial .....	49
3.5.3 Ventaja competitiva .....	50
Capítulo IV. Capacidades estratégicas de marketing y ventajas competitivas .....	54
4.1 Introducción.....	55
4.2 Estudios realizados .....	55
Capítulo V. Diagnóstico del estudio de caso. ....	58
5.1 Introducción.....	59
5.2 Resultados de los trabajadores .....	62
5.2.1 Factor 1: “capacidades de marketing operativo” .....	62
5.2.2 Factor 2: “capacidades de marketing estratégico” .....	68
5.2.3 Factor 3: “capacidades de implementación de marketing estratégico” .....	72
5.2.4 Factor 4: “capacidades de conocimiento del mercado” .....	76
5.3 Resultados de los directivos .....	79
5.3.1 Factor 1: “capacidades de marketing operativo” .....	79

5.3.2 Factor 2: “capacidades de marketing estratégico” .....	84
5.3.3 Factor 3: “capacidades de implementación de marketing estratégico” .....	87
5.3.4 Factor 4: “capacidades de conocimiento del mercado” .....	90
5.4 Comparativo entre directivos y trabajadores .....	92
5.4.1 Factor 1: Capacidades de marketing operativo .....	92
5.4.2 Factor 2: Capacidades estratégicas de marketing .....	94
5.4.3 Factor 3: capacidades de implementación de marketing .....	95
5.4.4 Factor 4: Capacidades sobre el conocimiento del mercado .....	97
5.5 Análisis FODA .....	98
Conclusiones .....	99
Propuesta .....	99
Bibliografía .....	99
Anexo 1 .....	104



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura del SCIAN México 2013.....	20
Tabla 2. Conexiones de marketing en transición.....	33
Tabla 3. Indicadores de competitividad empresarial.....	37
Tabla 4. Riesgos de las estrategias genéricas.....	41
Tabla 5. Composición de la escala para medir las capacidades de marketing.....	57
Tabla 6. Evaluación de fortalezas y debilidades.....	96
Tabla 7. Plan de medios.....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama principal.....	22
Figura 2. Organigrama de producción.....	23
Figura 3. Organigrama de recursos humanos.....	24
Figura 4. Organigrama de finanzas.....	25
Figura 5. Organigrama de administración.....	26
Figura 6. Organigrama de ventas.....	27
Figura 7. Estrategias basadas en la teoría de capacidades y recursos.....	31
Figura 8. Evolución del marketing.....	32
Figura 9. Círculo de la estrategia competitiva.....	40
Figura 10. La empresa y sus estrategias competitivas.....	42
Figura 11. Ventaja absoluta.....	47
Figura 12. Ventaja competitiva.....	48
Figura 13. Factores internos y externos.....	97
Figura 14. Plan de medios.....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad.....	59
Gráfica 2. Eficacia de la política de precios.....	59
Gráfica 3. Eficacia de la publicidad, promoción y relaciones públicas.....	60
Gráfica 4. Eficacia de la política de la imagen de la empresa.....	61
Gráfica 5. Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales.....	62

Gráfica 6. Eficacia de la contención de costes de marketing.....	63
Gráfica 7. Capacidades de marketing operativo.....	63
Gráfica 8.Exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad.....	64
Gráfica 9. Habilidad para segmentar los mercados objetivo.....	65
Gráfica 10. Habilidad para diferenciar la oferta de productos. ....	66
Gráfica 11. Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar productos en el mercado.....	66
Gráfica 12. Capacidades de marketing estratégico.....	67
Gráfica 13. Eficacia del proceso de planificación comercial.....	68
Gráfica 14. Asignación de recursos al departamento de marketing.....	69
Gráfica 15. Capacidad para integrar las actividades de marketing.....	70
Gráfica 16. Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing.....	71
Gráfica 17. Capacidades de implementación de marketing estratégico.....	71
Gráfica 18. Capacidad de obtener información de clientes y mercados actuales.....	72
Gráfica 19. Capacidad de obtener información de los competidores.....	73
Gráfica 20. Capacidad para identificar las tendencias del negocio.....	74
Gráfica 21. Capacidad de conocimiento de mercado.....	75
Gráfica 22. Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad.....	76
Gráfica 23. Eficacia de la política de precios.....	76
Gráfica 24. Eficacia de la publicidad, promoción y relaciones públicas.....	77
Gráfica 25. Eficacia de la política de la imagen de la empresa.....	78
Gráfica 26. Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales.....	78
Gráfica 27. Eficacia de la competencia de costes de marketing.....	79
Gráfica 28. Capacidades de marketing operativo.....	79
Gráfica 29. Exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad.....	80
Gráfica 30. Habilidad para segmentar los mercados objetivo.....	81
Gráfica 31. Habilidad para diferenciar la oferta de productos.....	81
Gráfica 32. Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado.....	82
Gráfica 33. Capacidades estratégicas de marketing.....	82
Gráfica 34. Eficacia del proceso de planificación comercial.....	83

Gráfica 35. Asignación de recursos al departamento de marketing.....	84
Gráfica 36. Capacidad para integrar las actividades de marketing.....	84
Gráfica 37. Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing.....	85
Gráfica 38. Capacidades de implementación de marketing.....	85
Gráfica 39. Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales.....	86
Gráfica 40. Capacidad para obtener información de los competidores.....	87
Gráfica 41. Capacidad para identificar las tendencias del negocio.....	87
Gráfica 42. Capacidades sobre conocimiento de mercado.....	88
Gráfica 43. Comparativo del ítem capacidad de marketing operativo.....	82
Gráfica 44. Comparativo del ítem capacidades estratégicas de marketing.....	91
Gráfica 45. Comparativo del ítem capacidades de implementación de marketing.....	92
Gráfica 46. Comparativo del ítem capacidades sobre el conocimiento del mercado.....	93

# Introducción

---

Dado que las empresas compiten entre sí por los clientes, para adquirir cuota de mercado y recibir ingresos, éstas emplean tácticas de acuerdo a estrategias deliberadas. El proceso de la elaboración de ellas y su puesta en práctica es responsabilidad de la dirección de una empresa.

Al momento de desarrollar o emplear una estrategia será diferente para cada empresa, es decir, las ventajas que se obtengan dependerán de cada organización.

La capacidad estratégica de un negocio es un componente importante para que permanezca económicamente viable y en crecimiento a pesar de la presencia de competidores en el mercado. Muchos grupos de partes interesadas tratan de medir y controlar la capacidad estratégica, como son los inversionistas quienes quieren invertir su dinero en empresas con posibilidades razonables de crecimiento y éxito futuro. Los empleados están interesados en conocer la capacidad estratégica de la empresa, para saber cómo responderá a los cambios del mercado sin que afecten su posición dentro de la empresa.

Los líderes empresariales hacen seguimiento a la capacidad estratégica, no sólo por sus propias empresas, sino también por los competidores para entender mejor los mercados en los que funcionan. Los analistas financieros y las agencias reguladoras del gobierno tienen intereses en la capacidad estratégica, ya que juega un papel en la valoración y el seguimiento a las compañías.

Las capacidades estratégicas de marketing permiten establecerse como tácticas que están latentes ante cualquier amenaza para la empresa, es decir de manera permanente ya que no solo son empleadas para una situación, si no que se utilizan para prevenir a la organización por medio de sus propias competencias mediante la creación de ventajas competitivas que la diferenciaran de sus oponentes, otorgándole un lugar permanente en el mercado.

El presente trabajo de investigación es resultado de un estudio de caso sobre una mediana empresa hidalguense del ramo de la cerámica, donde se analizan precisamente las capacidades estratégicas de marketing con el propósito de detectar las posibles ventajas competitivas relacionadas.

La manera en que está organizado el trabajo es en cinco capítulos, además de una introducción previa, las principales conclusiones y una propuesta de solución. El capítulo 1 contiene la metodología sobre el estudio de caso, así como el planteamiento del problema, limitaciones correspondientes, preguntas de investigación así como los objetivos establecidos y la justificación de acuerdo al caso que se estudia, el capítulo 2 es el marco contextual de la industria de la cerámica y de IMAH, el capítulo 3 es el marco teórico que incluye temas como la teoría de capacidades y recursos, competitividad, evolución del marketing, marketing operativo y capacidades estratégicas de marketing, en el capítulo 4 se encuentra el tema de capacidades estratégicas de marketing y ventajas competitivas además de algunos estudios realizados y el capítulo 5 que es el diagnóstico del estudio de caso junto con los resultados finalmente, el documento termina con las referencias consultadas a lo largo del estudio, así como las tablas, figuras, gráficas y anexo correspondiente.

# Metodología sobre el estudio de caso

---

## Capítulo I Planteamiento del problema

## 1.1 Antecedentes

El entorno actual donde habitan las empresas cambia y evoluciona constantemente, ya que se encuentra condicionado por diversos factores exógenos que económica y política, la evolución de nuevas tecnologías y el comportamiento de los consumidores, son tan solo algunos ejemplos de aspectos que pueden redefinir el rumbo de una organización para poder sobrevivir o ser más competitiva. Es decir, el éxito de una empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios, por lo que los directivos deben desarrollar esa capacidad que les permitan comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la organización y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en su propio beneficio.

Cuando se habla de capacidades estratégicas de marketing, es porque las empresas buscan conocer las necesidades actuales y futuras de sus clientes, localizar nuevos nichos y/o identificar segmentos de mercados potenciales así como valorar el interés de estos mercados y orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados (Muñiz, 2010), logrando con ello ventajas competitivas y análisis continuo del mercado para el desarrollo de productos rentables (Ventura, 2012).

Álvarez (2013) citado en El Economista (2013) menciona que en México, se tiene un registro de 5, 144, 000 empresas de las cuales el 92% son pequeñas y medianas, y dentro de ese porcentaje el 90% carecen de capacidades estratégicas de marketing entendiéndose como desafíos empresariales. Browenell (1995) citado en Rodríguez et al. (2010) hace énfasis en que la industria necesita de organizaciones con estrategias ineludibles a los constantes cambios presentados en los mercados. Las capacidades estratégicas de marketing aminorarán esa incertidumbre, ya que se tendrá presente al cliente y se realizarán acciones basadas en planes estratégicos, además permitirán establecer una dirección clara, junto con un propósito unido para los esfuerzos de marketing que se lleven a cabo (Handlin, 2014).



En el estado de Hidalgo las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) se mueven en un mercado altamente competitivo, lo cual coloca de forma continua en riesgo su permanencia y estabilidad, provocada por esos cambios que ya se han señalado. Aunado a ello, la situación de los pequeños comerciantes es insostenible, ya que cada vez más las grandes cadenas comerciales invaden el territorio hidalguense, lo cual significa que las empresas deben estar mejor preparadas para poder hacer frente (Var, 2010). No se trata de frenar precisamente el progreso, ni la aportación que esas grandes firmas traen para el Estado en materia de empleos e inversiones, más bien se trata de identificar las capacidades estratégicas de marketing que tienen las PyMEs y de qué manera se pueden utilizar para desarrollar ventajas competitivas.

En términos teóricos, una ventaja competitiva es aquella que una empresa tiene sobre otra de su mismo ramo o sector (Mazaira, Dopico, y González, 2005), es decir, es más rentable o al menos se encuentra dentro del promedio de rentabilidad sectorial. En este sentido, las PyMEs hidalguenses deben realizar análisis continuos de las diferentes variables que están en juego y que son determinantes para su sobrevivencia o competitividad y compararlas también con las de sus competidores. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja sobre la competencia. Genel y Minichelli (2006) hacen énfasis en que es necesaria una fuerte política de marketing para una posición de liderazgo.

Disponer de estrategias a futuro no es un tema fácil, ya que se deben de conocer los recursos y capacidades propios de las organizaciones. Las direcciones de las empresas tienen como preocupación encontrar una estrategia que permita la creación de valor ya que algunas empresas solo se enfocan a la realización de campañas publicitarias sin desigular a la competencia, es decir poner énfasis en las oportunidades de mercado y en las necesidades y deseos de los consumidores y competidores Ventura (2012).

## 1.2 El problema

La empresa IMAH, está considerada como una mediana empresa (INEGI, 2013) hidalguense dedicada a la fabricación y distribución de cerámica, que ha logrado posicionarse como una de las mejores del Estado, con presencia por más de 30 años en el mercado a través de estrategias de ventas como las que se efectúan por medio de las recomendaciones de las personas, ventas al mayoreo, y para menudeo la utilización de distribuidores y el apoyo de comisionistas. No obstante, en los últimos años ha tenido que enfrentarse a los cambios que presenta el entorno, concibiendo como consecuencias la disminución de ventas y rentabilidad. IMAH, no ha manejado ninguna estrategia de marketing, no tiene un segmento definido, la publicidad que se maneja es de boca en boca y no tienen una imagen corporativa que la distinga de su competencia.

El desconocimiento de sus recursos, capacidades y fuerzas han debilitado su presencia con respecto a sus competidores con lo que sus ingresos por ventas han disminuido y no ha logrado consolidarse plenamente como una mediana empresa y mucho menos proyectarse como una de tamaño más grande. Como lo menciona la literatura previa, el sector manufacturero se encuentra en crisis y si la organización no crea estrategias enfocadas al cliente final será difícil que pueda salir de la crisis en la que se encuentra. IMAH requiere de identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y establecer un plan de mejora sobre las capacidades de marketing estratégico, con lo cual le permitirá establecer una dirección clara junto con un propósito unido para capitalizar los esfuerzos.

## 1.3 Delimitación del problema

El estudio se centra a las capacidades estratégicas de marketing como factor determinante de ventajas competitivas en una mediana empresa del sector industrial cerámico.

Las empresas del estado de Hidalgo mantienen bajo su nivel de competitividad ya que no utilizan sus propios recursos y capacidades para la creación de estrategias que les ayuden a sobrevivir a los cambios acelerados que presentan los mercados. A medida

que desarrollan sus ventajas competitivas, las organizaciones, tienden a ser exitosas Ríos et al. (2010).

El presente caso se realizará en Pachuca, Hidalgo limitándose a la empresa de cerámicos IMAH, que muestra problemáticas relacionadas con el desarrollo de ventajas competitivas mediante sus capacidades de marketing lo cual no le ha permitido posicionarse como una de las mejores empresas de su sector.

La delimitación temporal se centra entre el periodo que comprende los años 2013 y 2015, dentro de la empresa solo serán en los meses de diciembre de 2014 a febrero de 2015, ya que se obtuvo el permiso para la aplicación de un instrumento de medición de sus capacidades estratégicas de marketing, el cual fue contestado por el área de ventas. Dicho instrumento se describe posteriormente en el capítulo 5, para la aplicación de este se obtuvo el permiso de Pérez Cabañero y Cruz Ros.

#### 1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las capacidades estratégicas de marketing que actualmente tiene la empresa IMAH?
- ¿IMAH ha podido desarrollar ventajas competitivas basadas en sus capacidades estratégicas de marketing actuales?
- ¿Qué mejoras podría aplicar IMAH para potenciar sus capacidades estratégicas de marketing que le posibiliten obtener mejores ventajas competitivas?

#### 1.5 Justificación

La presente investigación pretende hacer una revisión, análisis e interpretación de las capacidades estratégicas de marketing como factores determinantes en el desarrollo de ventajas competitivas de la empresa IMAH, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) la justificación de una investigación se fundamenta en cinco aspectos: conveniencia, relevancia social, valor teórico, implicación práctica y utilidad metodológica, de los cuales únicamente se abordan los dos primeros, ya que son acordes al alcance que se pretende obtener del presente estudio.

### 1.5.1 Conveniencia

Actualmente las PyMES manufactureras del sector cerámico presentan serios problemas de competitividad debido a factores como: 1) desconocimiento de sus capacidades y recursos propias; 2) falta de un plan estratégico adecuado para desafiar los cambios que se presenten en los mercados 3) desarrollo de una área de marketing y 4) contar con información veraz y oportuna sobre sus principales competidores.

La industria cerámica ha crecido en los últimos años, ya que por un lado han aparecido nuevas empresas del mismo ramo y por otro sobre los productos de origen chino. Todo ello ha puesto en alerta a las empresas locales del país, para actuar estratégicamente y adaptarse a los mercados (Ríos, Ferrer, y Regalado, 2010) y del estado de Hidalgo para buscar mejores estrategias de mercado que posibiliten enfrentar a la competencia, logrando con ello mantenerse en principio y por su puesto seguir creciendo, hoy en día existe una preocupación generalizada por los mismos empresarios para atender las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, ya que reconocen que de no hacerlo sus compañías difícilmente podrán crecer y aspirar a nuevos mercados, condenándose a cerrar tarde o temprano, vender o en el mejor de los escenarios a mantenerse a una posición baja dentro de su sector.

Se considera conveniente y pertinente el presente estudio de caso, toda vez que la empresa hidalguense IMAH actualmente se encuentre interesada en mantenerse como una de las principales productoras de cerámica del Estado y del país, teniendo presente que el sector manufacturero que los mercados tienen constantes cambios tornándose dinámicos y provocando gran competencia en la industria cerámica.

Finalmente es importante señalar que a diferencia de años anteriores, hoy en día los clientes se mantienen informados de las diferentes opciones que tienen y su decisión de compra es más meditada, Castro (2010) puntualiza que las empresas líderes se deben a las estrategias de marketing utilizadas a través de mejoras en sus productos, cambios en puntos de venta y uso de diversos canales de distribución, entre otros

aspectos, que les permite obtener una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas del sector.

### 1.5.2 Relevancia social

La presente investigación tiene como propósito identificar la capacidad estratégica de marketing como influencia efectiva, que le permita a la empresa de cerámica IMAH aspirar a mantener una posición ventajosa sobre sus rivales. En este sentido Ventura (1994) citado en Castro (2010) una de las formas básicas de obtener una ventaja competitiva para el éxito es potenciar la marca mediante las técnicas estratégicas de marketing.

Así mismo este tipo de estudios podrá servir de base o guía para otras empresas similares a IMAH, al realizar diagnósticos situacionales que les permitan reconocer sus capacidades estratégicas de marketing y así adaptarse a los mercados actuales y cambiantes posicionarse en la mente del consumidor, incursionar en segmentos nuevos y lograr obtener ventajas competitivas en función a sus propios recursos. De manera adicional, podrán generar una sólida cultura empresarial, enfocada a la búsqueda constante de sus mejores capacidades estratégicas de marketing, que les permita reducir la incertidumbre y sensibilizar a los empresarios, directivos y dueños para que emigren su enfoque tradicionalista hacia una filosofía de cambio moderna.

## 1.6 Objetivos

### 1.6.1 General

Identificar las capacidades estratégicas de marketing, a través de diferentes herramientas de diagnóstico, que posibiliten a la empresa de cerámica IMAH desarrollar ventajas competitivas.

### 1.6.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre las capacidades estratégicas de marketing que actualmente utiliza la empresa IMAH.

- Analizar las ventajas competitivas que ha obtenido la empresa IMAH basadas en sus capacidades estratégicas de marketing actuales.
- Identificar las mejoras que podría aplicar IMAH para potenciar sus capacidades estratégicas de marketing que le permitan obtener mayores ventajas competitivas.

# Marco contextual

---

## Capítulo II. La industria cerámica

## 2.1 Introducción

La clasificación a la que corresponde la industria cerámica es del sector manufacturero en el que se incluyen vasijas, sanitarios, muebles para baño, recubrimientos para piso y muro Chavarría (2011), ya que de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México (SCIAN, 2013) la ubica en industrias manufactureras con el número 31 al 33, y en el subsector 327 como fabricación de productos a base de minerales no metálicos y una siguiente clasificación que se llama fabricación de productos a base de arcillas y minerales refractarios con la secuencia 3271, y así ubicar en el 32711 a la fabricación de artículos de alfarería, porcelana, loza y muebles de baño, tal como se muestra en la Tabla 1 la importancia de este sector se da por el vínculo que se tiene con el sector de la construcción, de inicios se concentraron en Estados del centro y sur, en la actualidad los principales estados con mayor productividad por esta industria son: Jalisco, Chihuahua, Durango, Distrito Federal, estado de México y Querétaro.

Tabla 1  
Estructura del SCIAN México 2013

Código	Estructura del SCIAN México 2013
327	Fabricación de productos a base de minerales no Metálicos
3271	Fabricación de productos a base de arcillas y minerales Refractarios
32711	Fabricación de artículos de alfarería, porcelana, loza y muebles de baño
327111	Fabricación de artículos de alfarería, porcelana y loza
327112	Fabricación de muebles de baño

Fuente: SCIAN (2013)

Esta industria se ve beneficiada por la calidad de materias primas, la tecnología que ha permitido la creación de diseños innovadores, los gustos y preferencias de las personas cambian de modos radicales y la empresa necesita adaptarse a ellos, sin embargo la apertura de nuevos mercados trajo consigo la economía de China y sus empresas



competitivas que pueden ofrecer productos y de precios bajos comparados con los de México.

La industria cuenta con 750 establecimientos, de los cuales se contaba con 95,974 personas ocupadas por este sector, y en la actividad con un valor de 198,316 miles de pesos en junio del 2012 de acuerdo a INEGI (2013). En Hidalgo para el 2013 había un total de 9935 unidades económicas de la industria manufacturera, con un 26% de personal ocupado en relación a los demás sectores, con una participación del PIB del 16.5% INEGI (2013), teniendo un valor de producción de \$ 13, 388, 181 y en ventas con \$ 13,369, 712 para el subsector de fabricación de productos a base de minerales no metálicos entre los periodos de 2011 y 2012 INEGI (2013).

## 2.2 Antecedentes de IMAH

La empresa se dedica a la fabricación y distribución de productos de cerámica, hule, fundición de materiales no ferrosos y plástico inyectado, además de brindar a sus clientes atención y asesoramiento personalizado, respuesta inmediata, seriedad y puntualidad. Cuenta con más de 30 años de experiencia. Ubicada en Hidalgo.

## 2.3 Objetivo

IMAH tiene como objetivo el máximo empleo de recursos cumpliendo con los estándares de calidad, consiguiendo confianza y estabilidad en la empresa, aplicando programas de mejora continua para elevar la rentabilidad y formar personas con actitudes y capacidades necesarias para desarrollar actividades productivas, logrando prestigio en el ramo industrial así como una buena imagen ante la sociedad y satisfacción plena de los clientes.

## 2.4 Meta

A alcanzar una permanencia en el mercado nacional a largo plazo, a través de productos de alta calidad que cumplan con las características requeridas por sus distribuidores y consumidores.

## 2.5 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes, siendo proveedores de calidad y servicio a precios competitivos.

Brindar los productos de la mejor calidad, basados en su alta capacidad de almacenaje, distribución y compromiso de su personal.

## 2.6 Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional conservando buenos precios y servicios; tener una mejora constante en la calidad de sus productos.

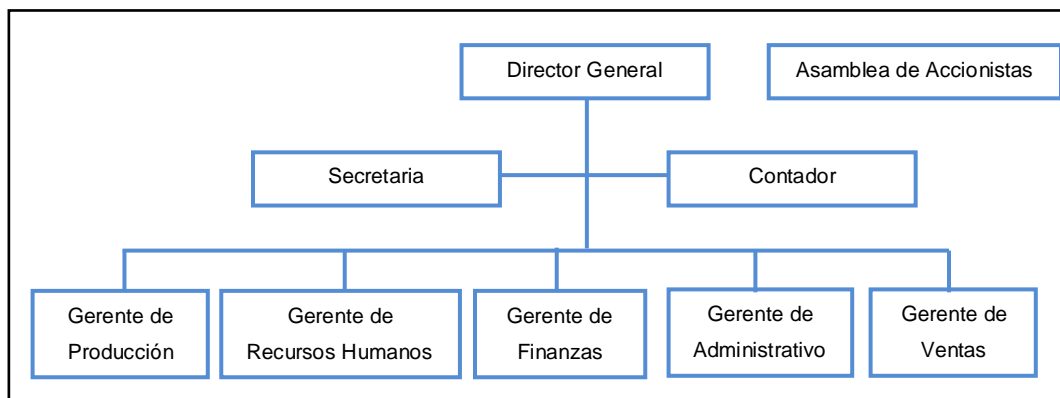
## 2.7 Valores

- Honestidad.
- Disponibilidad.
- Profesionalismo.
- Interés por los clientes.

## 2.8 Estructura organizacional

Figura 1

Organigrama principal

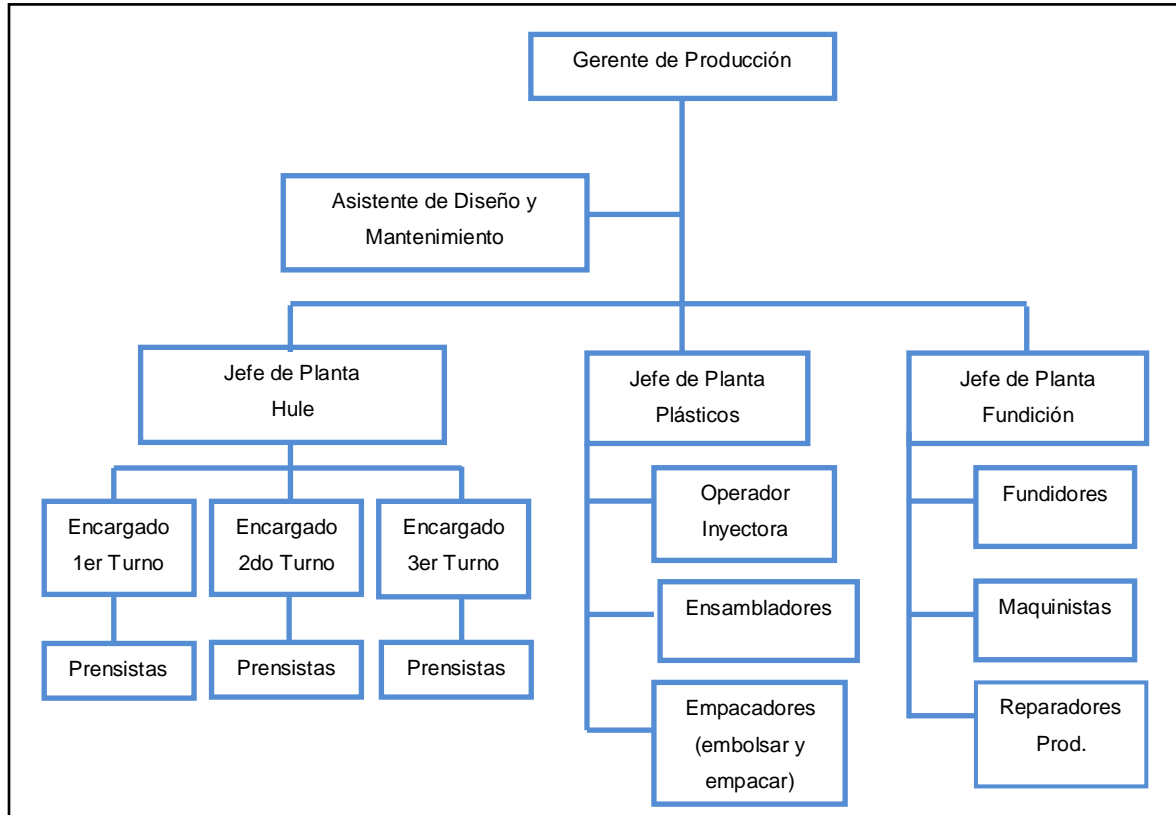


Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa.

IMAH mantiene una estructura organizacional, de acuerdo a la Figura 1 se puede apreciar que la encabeza el director general y la asamblea, seguido del contador de la empresa y una secretaria, los siguientes elementos son cinco áreas: gerente de producción, gerente de recursos humanos, gerente de finanzas, gerente administrativo y gerente de ventas, haciendo un total de 140 empleados dentro de la empresa.

Se encuentra presente el director general, asamblea de accionistas, contador y secretaria tienen a cargo la dirección y administración de la empresa además de tener el conocimiento sobre productos, ventas, proveedores, colaboradores, clientes, situación de la industria, entre otros. Plantear la meta y ver que se cumpla impulsando al equipo de trabajo realizando evaluaciones constantes para saber el avance que se tiene con respecto a los objetivos planteados ya sea a largo, mediana o corto plazo, establece vertientes de comunicación necesarios entre empleados.

Figura 2  
Organigrama de producción



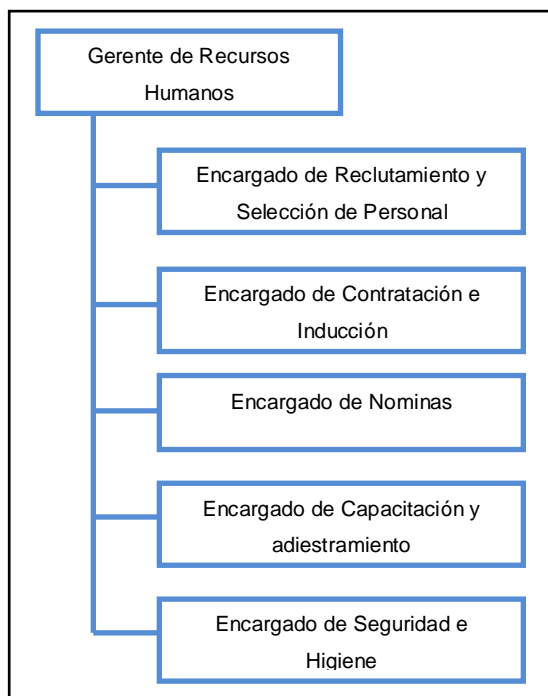
Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa.

- Producción

En la Figura 2 se muestra el organigrama de producción, en esta área se encargan del área de diseño y mantenimiento de cada uno de los productos que maneja la empresa como son hule, plásticos y fundición, consta de un total de 70 empleados. Dentro de las funciones principales de producción son: supervisar el proceso productivo para que se cumplan los objetivos, dar solución a los problemas que se presenten garantizando que cada persona se comprometa con sus funciones, conocer el volumen previsto de producción, manejar estándares de calidad que requiera cada artículo, gestionar materiales y trabajadores.

Figura 3

Organigrama de recursos humanos



Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa.

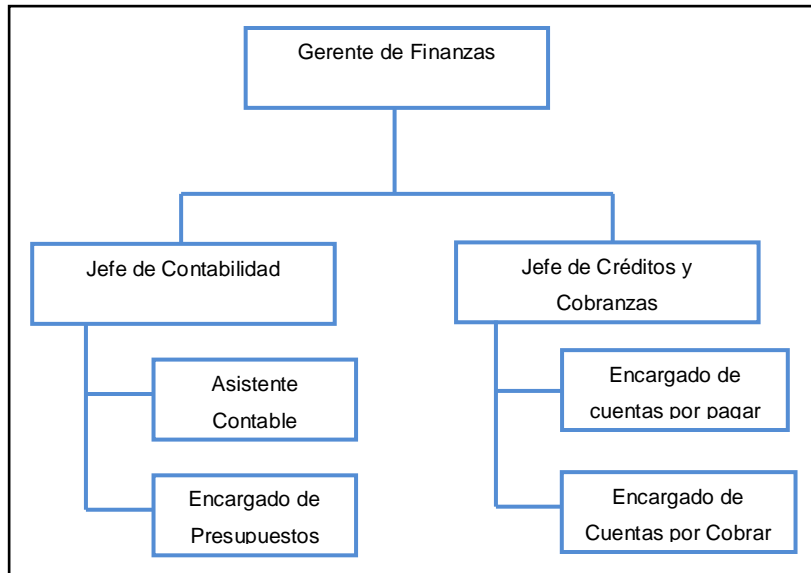
- Recursos humanos

En esa área se encargan del reclutamiento y selección del personal así como la contratación, nómina y capacitación, descripción de puestos, definición del perfil profesional, administración de sueldos y prestaciones, formalización de contratos,

régimen disciplinario, entre otras. Teniendo un total de 6 empleados lo cual es posible apreciar en la Figura 3.

Figura 4

Organigrama de finanzas



Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa.

- Finanzas:

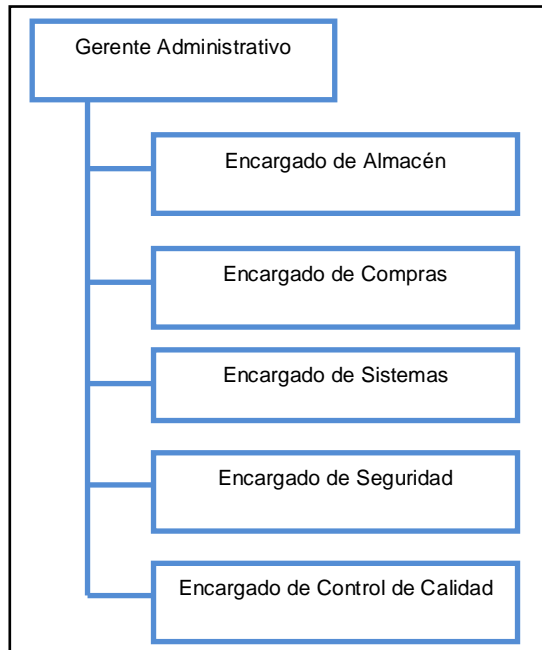
Consta con un total de 7 empleados, se pueden apreciar en la Figura 4, los cuales tienen como actividades principales: administrar y controlar recursos financieros, crear un sistema de cobranza y pagos adecuados, cubrir oportunamente el pago de sueldos y salarios y cumplir con obligaciones fiscales.

- Administrativo:

En la Figura 5 se muestra la estructura del departamento de administración el cual se compone de 15 empleados, dentro de sus actividades principales se encuentran: controlar toda la documentación de la empresa, detectar problemáticas en áreas administrativas y ponerles solución, vigilar el buen funcionamiento de las áreas físicas, materiales y equipos, realización de inventarios, realizar presupuestos de gastos, elabora la planeación y control de producción, hacer que la empresa logre sus objetivos con el mínimo de recursos.

Figura 5

## Organigrama de administración

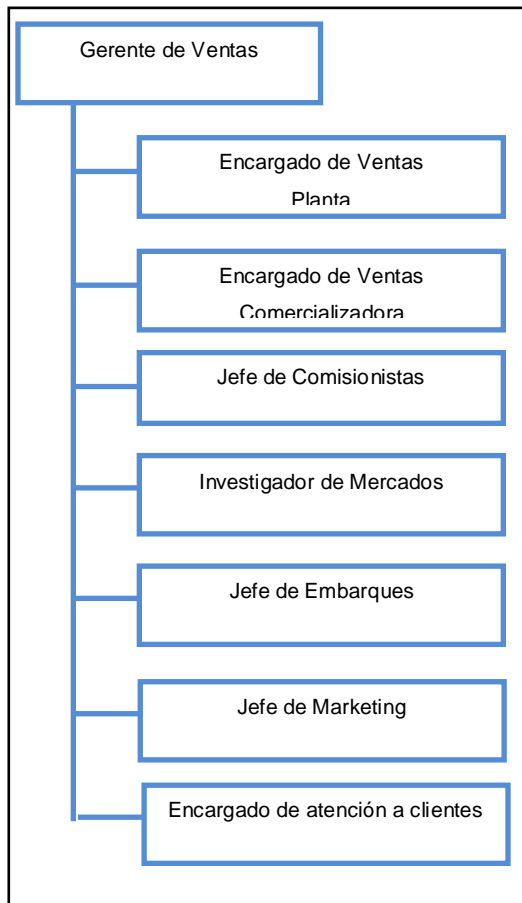


Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa.

- Ventas:

En la Figura 6 se presenta al área de ventas la cual se conforma de 40 empleados y las funciones principales que realizan son: conocer su mercado y clientes potenciales, establecer cadenas para que el producto llegue al consumidor, dar a conocer el producto, crear estrategias de venta, conocer las políticas de financiamiento, realizar estudios de mercado, conocer a la competencia, fijar objetivos y actividades para alcanzar las metas, entre otros.

Figura 6  
Organigrama de ventas



Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa.

## 2.9 Productos

Vajillas:

- Ranieri Alfa, Alaska, Square B y HT: porcelana blanca tipo europeo con reposición garantizada y precio inigualable, cumple con los requerimientos de calidad de cualquier hotel, comedor, restaurante, hospital o servicios para banquetes.

Cubiertos:

- Lafayette, Escoses, Solingen, Baguette, Mayte, Roma, Milán, Tania, Sidney, Siena, Venecia, Floral, Alcatraz, Cancún, Windsor, Libra y New economic.

#### Cristalería:

- Tazón carnation, tazón classic, tazón dulcero classic, tazón dulcero grapes, juego de 6 tazones Lilis, tazón ensaladero classic, tarro cervecero chico, tarro cervecero liso, ponchera Pachira, charola pastelera classic, ensaladera durazno, ensaladera tulipanes, charola frutera gardenia, charola frutera classic, tazón dulcero durazno, charola pastelera classic, bombonera con tapa candy, mini dulcero cristal, coffe maker, escurridor de platos clásico, escurridor de platos Luxury, escurridor de platos práctico rack multiusos Universe, escurridor Elegance, esquinero Infinity, ensaladera grapes, ensaladera classic, set de coladeras, coladera 2, juego de coladeras, olla recta, sartén, arrocera, work, carrito azul, rosa, cubos, peras, verde.

#### Sanitarios:

- Modelo Acquaseal, Mallorca, Confort, Lido y línea Ecológica.

### 2.10 Clientes

#### Su mercado:

- Fabricantes de muebles de baño.
- Constructoras (públicas y privadas)
- Mercado de reposición (ferre plomería).
- Loza, cristalería y cubierto.



# Marco teórico

---

## Capítulo III. Teoría de capacidades y recursos

### 3.1 Introducción

En la actualidad la demanda y la oferta de productos y servicios, principalmente del ramo cerámico se ven sumamente afectados por infinidad de factores; desde políticos, culturales, tecnológicos, económicos, diseños organizacionales, nuevas formas de negocios, la naturaleza, leyes, entre otros, como lo menciona Helfat et al. (2007) citado en Wilden et al. (2007). Todo esto dificulta a las empresas entrar a nuevos mercados y ser competitivas, sin embargo parte de estos factores mediante estrategias pueden convertirse en fortalezas y oportunidades. En el mismo camino Blesa et al. (2009) menciona que la empresa pueda entrar a nuevos mercados, para lo cual es necesario adoptar nuevas rutinas, tecnología, cultura y procesos organizativos que estén enfocados con la recopilación de información del nuevo mercado; a través de los recursos propios de la empresa, ya que será más fácil de adaptarse a los cambios del mercado que estos se adapten a ella.

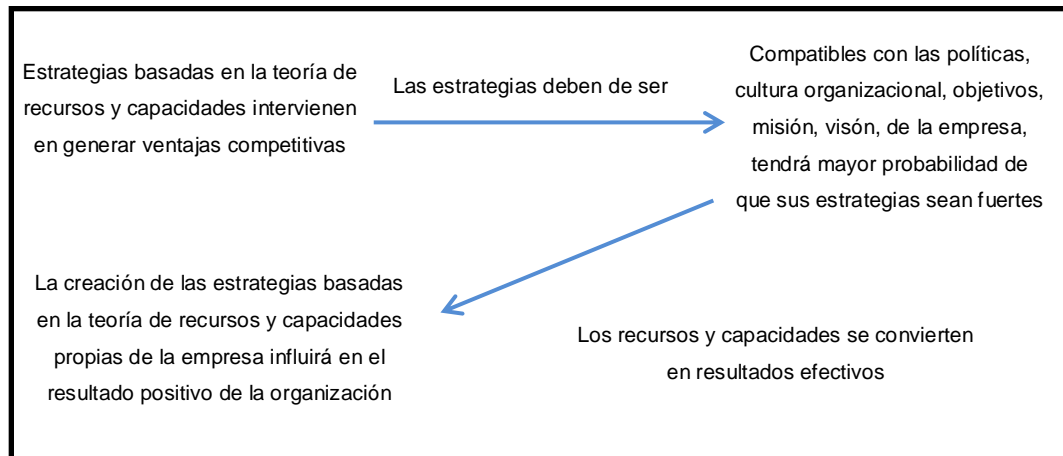
Al conjunto de capacidades y recursos se le denomina centrales, las capacidades (habilidades) son el resultado de la combinación de recursos los cuales representan la unidad básica de toda organización, mismas que pueden ser humanos, físicos, tecnológicos, por mencionar algunos Bravo, Mundet y Suñe (2010). Cada uno de estos recursos será diferente de acuerdo a la empresa, a lo cual es necesario utilizar los instrumentos derivados de los factores propios de la organización con el objetivo de centrar las estrategias para la creación de una ventaja competitiva que será difícil que la competencia pueda igualarla, Wiklund y Shepherd (2003) citados en Blesa et al. (2009) mencionan que la empresa debe saber mezclar y administrar sus recursos, desenvolver capacidades, reconfigurar procesos y conocimientos con la finalidad de detonar oportunidades.

Barney (1991) citado en Casablanca y Lloch (2010) indica que las capacidades, procesos organizativos, conocimientos, características propios de la organización se entienden como recursos que permiten la creación de estrategias como fuente de ventaja competitiva. Ya es sabido que una de las mejores estrategias es enfocarse al cliente final; una de las capacidades de la organización son las de marketing que

permite darle un valor adicional a la marca capitalizando esfuerzos en productos, nichos de mercado, publicidad, marcas, calidad, tecnología e investigación Cardona (2011).

Figura 7

Estrategias basadas en la teoría de capacidades y recursos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Bravo, Mundet y Suñe (2010).

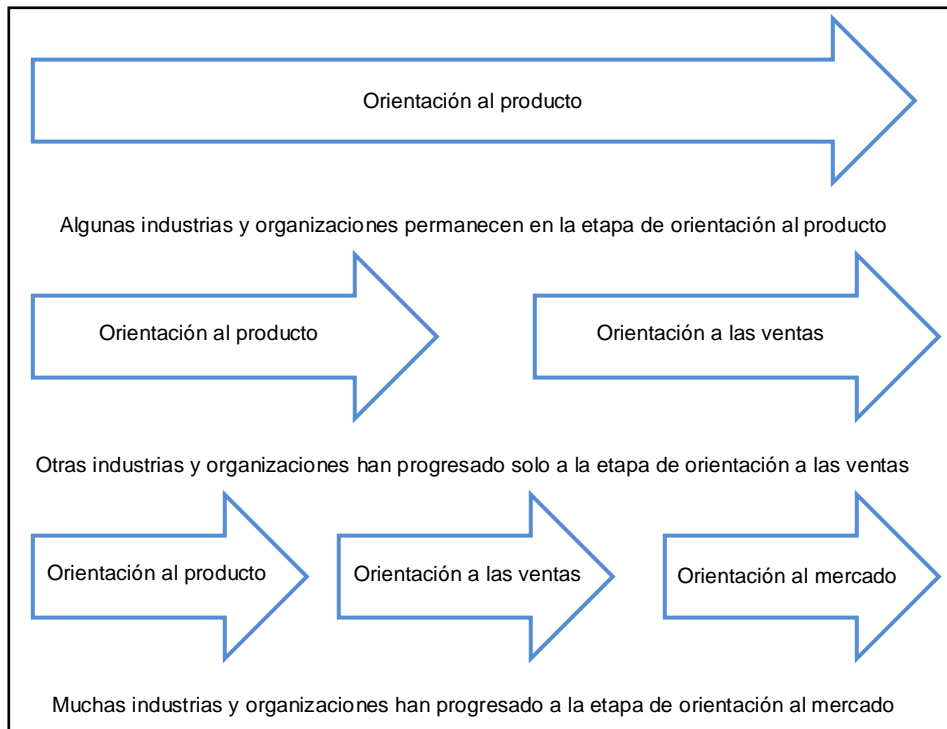
La teoría de capacidades y recursos permite que las destrezas aplicadas al mercado sean únicas porque se basan en los elementos propios de la empresa, lo cual aprueba que éstas den resultados óptimos, tal cual se muestra en la Figura 7, sin embargo las estrategias al paso del tiempo no serán de utilidad, debido a que la globalización tiene cambios constantes, el consumidor modifica de manera permanente sus deseos y necesidades, las materias primas no siempre están disponibles o los costos se elevan, los mercados crecen y las barreras son diferentes, la competencia busca nuevas estrategias, la tecnología cada vez es más importante, entre otros, el modo de llegar a los clientes finales tiene diferentes caminos utilizando este último factor; para tener una permanencia en el mercado y estar preparados para los cambios con estrategias enfocadas a marketing sin dejar a un lado los recursos y capacidades propios de la empresa. Ante esta situación Eisenhardt y Martin (2000) citado por Casablancas y Lloch (2010) menciona que las estrategias deben estar establecidas como rutinas de la empresa para guiar y facilitar el desarrollo de las capacidades organizacionales mediante el cambio de sus recursos.

Barney (1991) citado en Fonseca (2007), dice que las empresas tendrán recursos totalmente diferentes a otras y lo mismo sucede con las capacidades, va depender de la organización saber cuáles son sus fortalezas y debilidades que le permitan una ventaja sobre la competencia. Entendiéndose a los recursos como el conjunto de factores pertenecientes a una empresa ya sean físicos, tecnológicos, humanos y organizativos. A diferencia de las capacidades que se entienden por ser el conjunto de conocimientos y destrezas proporcionadas por el factor humano de la organización, Cuervo (1993) citado en Cruz (2001).

### 3.2 Evolución de marketing

Figura 8

Evolución del marketing



Fuente: Cruz (2009) a partir de Stanton (2007)

El marketing no es un tema reciente y por lo tanto ha tenido grandes cambios, ya que actualmente las empresas no tiene estrategias basadas en solo producir y vender, los mercados en los que se desarrollan son cambiantes y rápidos lo cual obliga a una reformulación en cuanto a la visión del marketing, enfocar a la empresa a mejorar la

fideli dad de los clientes, encontrar nuevos mercados tanto nacionales como internacionales, dar valor añadido a un producto o servicios, la utilización de las tecnologías como medios publicitarios, entre otras herramientas. En la Figura 8 se puede apreciar los cambios que se dan desde el siglo XIX, señalando las etapas de orientación al producto, ventas y al mercado.

Tabla 2

Conexiones de marketing en transición

La antigua teoría de marketing	La nueva teoría de marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexiones con los clientes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en ventas y productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en mercados y clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicar marketing masivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigirse a segmentos de mercados o individuos seleccionados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrarse en productos y ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrarse en satisfacción y valor para el cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender a los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar relaciones con los clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir clientes nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar clientes viejos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación de los clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir a cualquier cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir a clientes rentables, “despedir” a los perdedores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse por medios masivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse directamente con el cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer productos estandarizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer productos a la medida</li> </ul>
<b>Conexiones con los socios de marketing</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar el valor y la satisfacción de los clientes al departamento de ventas y de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer que todos los departamentos busquen la satisfacción y el valor de los clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar solos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociarse a otras empresas</li> </ul>
<b>Conexiones con el mundo que nos rodea</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender localmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender local y globalmente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir responsabilidad por las utilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir responsabilidad social y ecológica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing para empresas con fines de lucro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing para empresas sin fines de lucro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar comercio en mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar comercio electrónico en espacios de mercado</li> </ul>

Fuente: Kotler y Armstrong (2007)

La orientación al producto era demostrada cuando el centro de la organización se enfocaba en encontrar el producto requerido sin poner atención a cualquier otro interés, la orientación a las ventas se centraba en el simple hecho de vender pensando que el producto no era la causa de compra, si no las acciones de las fuerzas de ventas mostrando una falta de valoración de las necesidades de los clientes, y por último es la

orientación al mercado que se basa en la investigación y análisis de estudio de las necesidades de los clientes para la satisfacción de ellas por la empresa.

Valenzuela et al. (2006) cita que el marketing empresarial si es nuevo y se ha desarrollado por la competencia en la industria, exige acciones de marketing proactivas para satisfacer las necesidades de los consumidores. En la Tabla 2 se muestran los cambios que han surgido entre el pensamiento antiguo y nuevo acerca del marketing.

Las empresas buscan nuevas estrategias que les puedan generar relaciones con los clientes que cada vez son más dinámicos y sus intereses varían, la evolución del marketing permitirá encontrar estrategias que se adapten a cada una de las necesidades y tienen como finalidad el logro de objetivos de la organización.

La American Marketing Association (2007) define la mercadotecnia como una actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para los consumidores, clientes, accionistas y la sociedad en general, además de que las estrategias de marketing son aplicables a todos los niveles de la organización ya que pueden emplearse desde formar una cultura de marketing hasta la creación de tácticas enfocadas a un determinado objetivo (Varadarajan, 2009).

### 3.3 Marketing operativo

**P**one en marcha actividades de la compañía para dar a conocer sus productos o servicios concentrándose en decisiones basadas en la mezcla de marketing, es decir que mantiene informado al cliente sobre los productos de la empresa y se pretende conquistar mercados a corto y mediano plazo.

El marketing operativo es el “como” llegar a las metas y objetivos establecidos en cuanto a volumen de ventas, minimizando costes, la relación entre producto-mercado y la determinación del marketing mix (Cruz, 2001) para llegar a los clientes objetivo, solo se involucra al departamento de marketing.

### 3.4 Capacidades estratégicas de marketing.

#### 3.4.1 Definición y clasificación

Diferentes estudios establecen que las capacidades estratégicas de marketing muestran influencia sobre el éxito competitivo valiéndose del acercamiento con el cliente y el mercado Pelham (1997 y 2000), Pil y Holwelg (2003) y Verhess y Meulenber (2004) citados en Aragón y Rubio (2005). La capacidad estratégica tiene en cuenta las estrategias que utiliza una empresa, está se centra en los activos de la organización, los recursos y la situación del mercado, con proyección de las estrategias que se emplearán en el futuro. No existe un método único o universal cuantificable para medir o señalar la capacidad estratégica.

Si todos los esfuerzos por sobresalir se centran en el cliente final de la industria de cerámica, este lo notará sobre el producto y por lo tanto lo adquirirá pero si la empresa solo se encarga de producir y bajar precios para vender, no es seguro que cumpla su objetivo. Las capacidades estratégicas de marketing ayudarán a la industria a comprender el intercambio de información entre ellas y el mercado para ser interpretadas en la parte interna de la empresa y apoyen a la hora de crear nuevos productos o renovar los que ya se tenían en el mercado. Newell citado en IMCO (2011) hace referencia a que es necesario el marketing para cuidar el valor de la marca.

Vorhies y Harker (1999) citados en Mazaira et al. (2004) hacen hincapié en que las capacidades estratégicas de marketing tienen como finalidad dar un valor añadido a sus productos o servicios para satisfacer a sus clientes y las diferencian de la siguiente manera:

- Capacidad para investigar mercados.
- Capacidad para desarrollar nuevos productos.
- Capacidades de comunicación.
- Capacidades de distribución.
- Capacidades en la política y precio.
- Capacidades en la dirección de marketing.

Hay varios elementos que pueden contribuir a potenciar la capacidad estratégica de una empresa en los que se incluyen recursos humanos, estructura organizativa, competitividad de una empresa, pero las variables a considerar de la capacidad estratégica de marketing son:

- Segmentación de mercados
- Selección de mercados.
- Análisis de la competencia.
- Análisis del entorno.
- Auditoría de marketing.
- Posicionamiento de valor.
- Entre otros.

Por otra parte Mazaira, Dopico y González (2004) agrupan las capacidades de marketing de acuerdo a Hooley, Saunders y Piercy (1998) en: capacidades de marketing funcionales y capacidades estratégicas de marketing a las cuales se le entiende como las capacidades de una empresa para conocer a sus clientes, demanda competencia y los factores del macro entorno.

### 3.5 Competitividad

La Competitividad es definida como un conjunto de esfuerzos sistematizados cuyo objetivo es mantener a la empresa en un entorno tan cambiante. Fernández (1995) citado en Martínez et al. (2010) menciona que el comportamiento de las organizaciones debido a la competitividad se ha dejado a un lado porque las investigaciones se han centrado en grandes escalas.

La competitividad ha sido un tema bastante controversial, IMCO (2011) menciona que esta permite atraer y retener inversión y talento, por eso es que algunos autores opinan que depende de las políticas del país, algunos que es de los medios propios de la empresa y otros que son ambos; sin embargo no existe una clasificación general de los factores que intervienen, ni la forma de cómo medirla (Venkatraman y Ramanujan,



1986; Hitt, 1988; Camisón, 1999; Dorronsoro et al. 2001) citado en Martínez et al. (2010) pero todos coinciden que gracias a este fenómeno muchas empresas, pueden soportar los cambios del mercado y diferenciarse de sus competidores Castro (2010).

Tabla 3.

Indicadores de Competitividad Empresarial

Indicador/ autor	Rubio y Aragón. (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco. (2006)	Solleiro y Castañon (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			X		X
Tecnología	X	X	X		X
<b>Capacidad de MKT</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
Recursos Humanos	X	X	X	X	X
Capacidades Directivas	X				X
Recursos Financieros		X	X		X
Cultura	X				
Calidad	X		X		X
Producción		X		X	X
Logística	X				
Organización Interna			X		X
Compras			X	X	X
Investigación y Desarrollo	X		X	X	X
Interacción con Proveedores y clientes				X	

Fuente: Saavedra (2012)

En la Tabla 3 se muestran factores que se han tomado en cuenta para diversos modelos de competitividad, como son indicadores externos, tecnología, recursos financieros, capacidades directivas, cultura, calidad, productividad, capacidad de marketing, entre otros por lo que se entiende que hay diversos estudios sobre la competitividad pero lo más importante que el factor capacidad de marketing está presente en la mayoría de los estudios, entendiéndose como parte importante que utilizan las empresas para poder superar la globalización ya que esta afecta la economía a nivel mundial, cada nación tiene la posibilidad de que entre otro país con empresas nuevas, productos innovadores, mano de obra más barata, materias primas de mejor calidad y tecnología mucho más avanzada que la de sus propias compañías, además de traer consigo su cultura y su gente, dada esta situación se crean estrategias

para que sobrevivir y se desarrolla una disputa por la competitividad ya que toda empresa es creada con la finalidad de obtener rentabilidad, permanencia en el mercado y crecer, se empiezan establecer tácticas para la creación de ventajas competitivas. Según Universia Mexico (2014) cita que el marketing se va a preocupar por satisfacer al cliente y dar valor a todo el proceso desde el producto hasta el consumo, es decir al conjunto de actividades que conlleva la creación de un producto o servicio.

La teoría de la organización industrial establece que los grupos estratégicos son aquellos que se organizan como empresas del sector industrial con conductas similares, los clúster mencionados por Porter (1995) citado en Hernández et al. (2005); de acuerdo a sus valores, tecnologías, objetivos, innovación entre otros se unen, y tienen en cuenta estos elementos para que sea más fácil de enfocarse al mercado en la creación de ventajas absolutas.

México se ve afectado por este fenómeno y pierde lugar en los mercados, las empresas demuestran ciertas deficiencias por la falta de tecnología, el no saber cómo aprovechar sus propios recursos, no contar con apoyos de gobierno, la cantidad de políticas que no les permite conformarse, mala calidad de sus productos, no estar orientadas al mercado meta y muchos factores más.

Las medianas empresas del ramo industrial han servido como una buena opción para sobrellevar el desempleo, demostrando ser la principal fuente de este además de contribuir para la obtención de un ingreso extra para las familias, uno de sus objetivos primordiales es el ser un sustento para generaciones venideras; sin embargo muchas de ellas no llegan a evolucionar dejando a un lado su objetivo principal y esto es debido a que no saben explotar sus estrategias de mercadotecnia tal cual lo dice Drucker (1973) en Luna (2007) *“todos los elementos de marketing deben interactuar de forma uniforme con la finalidad de obtener una ventaja competitiva para el soporte de los cambios del mercado globalizado”*.

El estado de Hidalgo cuenta actualmente con 41 PyMEs que pertenecen al sector industrial manufacturero, de las cuales 5 son del subsector de fabricación de productos a base de minerales no metálicos SIEM (2015), mismas que están decididas a adaptarse a estos cambios y mantenerse en la lucha por el éxito, pero lo hacen con la búsqueda de medios externos a ellas, por lo que les es más complicado ser competitivas. Estas organizaciones originan una lucha entre ellas para la permanencia en el mercado lo cual involucra la innovación entendiéndose como nuevos productos, procesos, materias primas, formas de organización y nichos mercados (Corona y Paunero, 2011), Schumpeter en 1935 mencionó las que nuevas fuentes de abastecimiento y orientación al cliente (Fano, 2012).

La capacidad estratégica de marketing les permitirá llegar a su objetivo, buscando ventajas que las distingan de los demás, teniendo conocimiento sobre los constantes cambios que presenta el consumidor y las variaciones que este tiene sobre las decisiones de compra al enfrentarse con la competencia, Weerawardena et al. (2007) citado en Blesa et al. (2009).

Camisón (1997) citado en Fonseca (2007), señala que el éxito competitivo es brindado por la capacidad de una empresa la cual debe tener una mezcla de gestión eficaz y recursos así como el desarrollo de estrategias que creen permanencia en el mercado además de beneficiar con logros económicos superiores sin tener que llegar a buscar factores de producción bajos. La industria de cerámica puede ser competitiva si centra sus estrategias en dar valor a los clientes y conocer su mercado, utilizando como herramienta las capacidades y recursos propios de la empresa mediante la mercadotecnia, unos de los factores Hooley et al. (2005), citado en Martínez et al. (2010), reconoce las capacidades de marketing en cómo se visualiza la empresa con respecto a la marca ante los clientes y el mercado, mediante los recursos pertenecientes a la empresa para la creación de una ventaja competitiva sostenible.

### 3.5.1 Estrategia competitiva

La estrategia para una empresa es el arte de dirigir esfuerzos cuya finalidad son alcanzar la meta de la organización es por eso que Garrido (2003), Thompson y Strickland (2004) la definen como un proceso administrativo que conlleva a la organización a creación de ventajas para su éxito mediante la innovación y creatividad además de instrumentos y herramientas prácticas (Ferrer y Clemenza, 2006).

Figura 9

Circulo de la estrategia competitiva.



Fuente: Romero et al. 2009 a partir de Porter (1998).

La capacidad de una empresa para permanecer en el mercado y obtener mayor valor se debe al buen desempeño de esta para la implementación de estrategias competitivas de igual forma ayuda a conocer el nivel de competitividad del mercado. Porter (2000) citado en Quero (2008) dice que la estrategia competitiva es la combinación de fines y medios por los cuales la organización se esfuerza para llegar a

ellos, según Ferrer y Clemenza (2006) mencionan que lo que pretenden las estrategias competitivas de acuerdo a Porter (1982, 1999) es el posicionamiento de la empresa y para potencializar el valor de las capacidades que la van a distinguir de la competencia, y en 1998 hace mención en la Figura 9 entendiéndose como la combinación de metas a los cuales se quiere llegar (Romero et al. 2009).

El conocimiento del entorno de la empresa permitirá descubrir las oportunidades que ayudan al logro de los objetivos pero de igual manera se conocen los riesgos y amenazas que pueden afectar a la realización de la meta de la organización por eso es que cuando se formule la estrategia competitiva, es necesario el conocimiento de las capacidades y recursos propios de la empresa como son las fuerzas y sus respectivas debilidades.

Tabla 4

Riesgos de las estrategias genéricas.

Riesgo de liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos de la concentración
El liderazgo en costos no se sostiene debido a que los competidores imitan, cambia y se erosionan otros criterios de liderazgo en costos.	La diferenciación no se sostiene por que los competidores imitan, los criterios de diferenciación pierden importancia entre los competidores.	Se imita la estrategia de concentración. El segmento pierde atractivo desde el punto de vista estructural porque se erosiona la estructura o desaparece la demanda
Se pierde la proximidad de la diferenciación.	Se pierde la proximidad de los costos.	Los competidores de alcance amplio abruma al segmento porque se reducen las diferencias del segmento con otros y aumentan las ventajas de una línea extensa.
Las empresas que se concentran en el costo logran reducir los gastos en los segmentos.	Las empresas que se concentran en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos.	Las nuevas empresas concentradoras sub segmentan la industria.

Fuente: Elaboración Chávez (2012) a partir de Porter. (2006).

Porter (1994) citado en Ríos et al. (2010) menciona tres estrategias para crear ventajas competitivas:

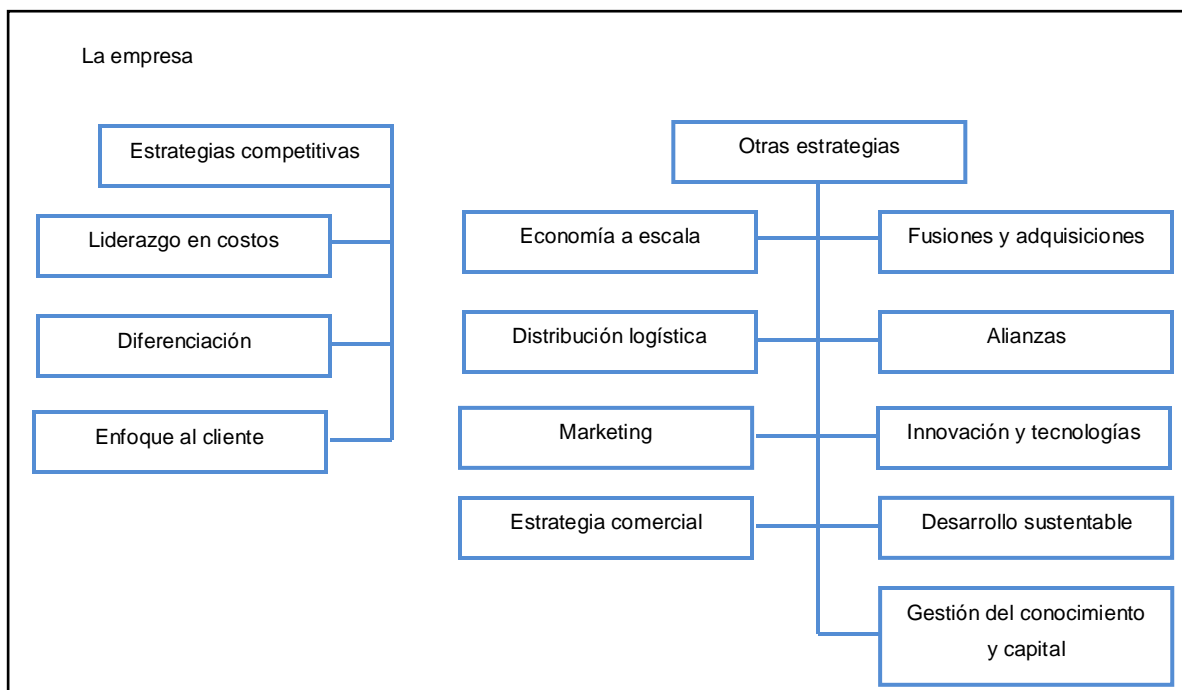
- Liderazgo en costos: ser el fabricante de costo más bajo de la industria.
- De diferenciación: la empresa se distingue por sus atributos más importantes atendiendo segmentos especializados y con precios más elevados.
- De concentración: la organización va adaptar su estrategia a un segmento elegido por ella.

Al usar las estrategias de Porter antes mencionadas se corren ciertos riesgos como son mencionados en la Tabla 4, se puede caer en errores como el hecho de que la competencia imite las estrategias y las mejore dejando a un lado a la empresa y superándola.

Ríos, Ferrer y Regalado (2010) mencionan que ya no solo bastan las estrategias de Porter ya que los mercados cambian de manera apresurada y compiten de manera global a lo que es necesario nuevas estrategias como las que se muestran en la Figura 10.

Figura 10.

La empresa y sus estrategias competitivas.



Fuente: Elaboración Ríos et al. (2010).

El crecimiento empresarial mediante las capacidades estratégicas de marketing dará salud y fortaleza a la compañía además de lograr una posición competitiva en el mercado, estar preparados para las amenazas y oportunidades que brinde el entorno (Saint-Onge, 2000). Arano, Espinoza y Arroyo (2011) hacen hincapié en que la utilización eficiente de los recursos propios de la empresa hará efectiva a la estrategia ya que se considera como respuesta de la organización ante amenazas y oportunidades dadas de la misma industria.

### 3.5.1.1 Proceso para la formulación de estrategias

Este proceso de formulación no determina las metas pero sí el cómo alcanzarlas con lo que la empresa cuenta, es decir con sus fuerzas, capacidades, recursos, debilidades, oportunidades y amenazas, por eso es que se necesita conocer el entorno tanto interno como externo de la compañía, es decir dar respuesta a las numerosas problemáticas identificadas en el análisis estratégico

Se necesita conocer y evaluar las diferentes alternativas estratégicas para que la empresa logre sus metas. Colma (2009) menciona que la formulación de una estrategia se desarrolla a través de diferentes fases:

- Análisis de la situación.

En este punto se hace un detallado estudio sobre la misión y visión de la empresa, además de un análisis interno y externo para conocer las capacidades y recursos con que cuenta la organización, saber quiénes son sus clientes, proveedores, el mercado, competidores, la misma industria, entre otros.

- Establecimiento de los objetivos.

Después de conocer la situación en la que se encuentra la empresa es necesario el establecimiento de los objetivos, los cuales deberán ser medibles y cuantificables en los cuales se refleje el valor añadido para los clientes, accionistas, proveedores, entre otros. Además de estar basados en las fuerzas de la empresa y enfocarse en los puntos débiles de la competencia.

- Definición de los planes de acción.

Permitirá llevar a conocer los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos en tiempo y espacio correcto.

- Programación de recursos y presupuestos.

Después de determinar las acciones es necesaria la elaboración de presupuestos y conocer los recursos con los cuales se utilizarán para el desarrollo de la estrategia.

Escalante (2013) menciona el proceso para la formulación de la estrategia competitiva:

- Se empieza por conocer en qué mercado se encuentra posicionada actualmente la competencia y cuál es la estrategia actual implícita o explícita.
- Conocer lo que sucede en el entorno mediante un análisis de la industria, del competidor, social y las fuerzas y debilidades.
- Qué es lo que la empresa debería de estar haciendo, es decir el análisis de puestos y estrategias, alternativas estratégicas.
- Y por último la selección de la estrategia.

### 3.5.1.2 Análisis de la competencia

La estrategia necesita seleccionar los mercados atractivos para buscar una posición ventajosa respecto a sus contrincantes, es por eso que se requiere de un análisis riguroso de la competencia cuya finalidad es conocer las posibles estrategias y los cambios que puedan ocurrir en ellas, las debilidades que presenten y cómo se puede influenciar sobre su comportamiento. Muñiz (2010) habla de la importancia de este tipo de análisis mediante tres preguntas, las cuales solo se harán mención:

- ¿Dónde estamos? Es decir la posición que ocupa la empresa.
- ¿A dónde queremos ir? Definición de lo que se quiere alcanzar.



- ¿Cómo llegaremos ahí? Desarrollo de acciones para alcanzar las metas y estrategias planeadas.

Para el análisis es necesario recopilar la mayor información relevante de la competencia y se puede hacer mediante los siguientes cuestionamientos que propone Kume (2013): ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuántos son?, ¿Cuáles son los líderes?, ¿Dónde están ubicados?, ¿Cuáles son sus mercados?, ¿Cuál es su volumen de ventas?, ¿Cuál es su participación en el mercado?, ¿Cuáles son sus recursos?, ¿Cuál es su capacidad?, ¿Cuáles son sus principales estrategias?, ¿Qué insumos usan para sus productos?, ¿Cuáles son sus precios?, ¿Qué medios publicitarios utilizan?, ¿Cuáles son sus puntos de venta?, ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? Y ¿Cuáles son sus ventajas competitivas y debilidades? En otras palabras primero se analiza a los líderes del mercado y posibles competidores que tratan de entrar al mercado, posterior se enfocan los esfuerzos en conocer las fortalezas y debilidades al igual que las oportunidades y amenazas tanto de los rivales como de los de la propia empresa.

### 3.5.2 Crecimiento empresarial

El crecimiento de la empresa es entendido como la capacidad de adaptación de los mercados, Blank (2002) dice que es un objetivo inherente de la organización (Aguilera y Puerto, 2012), que tiene como beneficio:

- Mantener la cuota de mercado
- Posición competitiva más solidifica.
- Enfrentar nuevos retos empresariales.
- Mayor facilidad para gestión.
- Desarrollar nuevas competencias.

- Rapidez para introducir nuevos productos.
- Superar barreras de entrada.

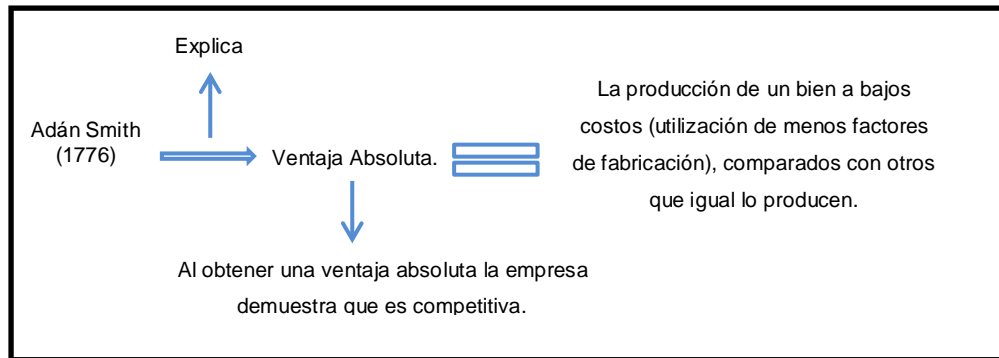
Aguilera (2010) muestra dos diferentes definiciones del crecimiento empresarial, una es de Blázquez, Dorta y Verona (2005) y la segunda de Fernández, García y Ventura (1988) en las que ambas muestran en común que es un proceso que permite que la organización se adapte a los comportamientos dinámicos de los mercados mediante el uso de recursos y tiene a su favor la competitividad perdurable, posibilidades comerciales, financieras, técnicas de mercado, generación de recursos para el desarrollo de estrategias.

### 3.5.3 Ventaja competitiva

Es importante reconocer que la capacidad de estratégica de marketing es uno de los diversos factores que determinan el nivel de competitividad de una empresa, tal como lo analiza Adam Smith (padre de la Economía), al comentar que lo mejor que puede tener una nación es el libre comercio por ejemplo, el abastecimiento de materia prima que ofrece un país extranjero puede ser una oportunidad ya que si esta es más económica que la que se produce en sus propias empresas, se podrá adquirir con la finalidad de reducir costes de producción, por este lado las medianas empresas de cerámica tienen un amplio panorama para poder desarrollar infinidad de negocios además de tender astucias para otorgar un plus a sus productos por lo tanto están obligadas a la utilización de herramientas correctas para poder llegar un intercambio exitoso, los individuos ya no solo compran por comprar, se encargan de buscar una ventaja que les facilite la decisión de compra de lo que desean y así llegar al valor absoluto entendiéndolo como el consumidor con sus gustos y preferencias y el valor subjetivo como el precio del bien en el mercado. En cuanto al termino de ventaja absoluta, uno de los factores que el resalta de la competitividad es coste de producción mencionando que cualquiera que produzca un bien con costes más bajos será quien tenga una ventaja absoluta Smith (1776) citado en Castillo (2009) tal como se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Ventaja Absoluta.



Fuente: elaboración propia a partir de Castillo (2009).

Dentro de la industria de cerámica podría aplicarse la teoría de Adam Smith ya que la mano de obra y las materias primas crearían una ventaja absoluta sobre la competencia pero a esta situación Ricardo (1817) citado en Castillo (2009) habla de una ventaja comparativa, expone que la ventaja absoluta no es la producción sino la especialización, es decir si una empresa es buena en un determinado producto es preferible que se especialice sobre ese y que deje que las otras empresas se especialicen sobre lo que son buenas, para poder adquirir sus productos y realizar la comercialización de ellos, como consecuencia impactará sobre sueldos, costes, tecnologías. De manera positiva, al final se obtendrá beneficio para ambos, lo cual se ilustra en el Figura 12.

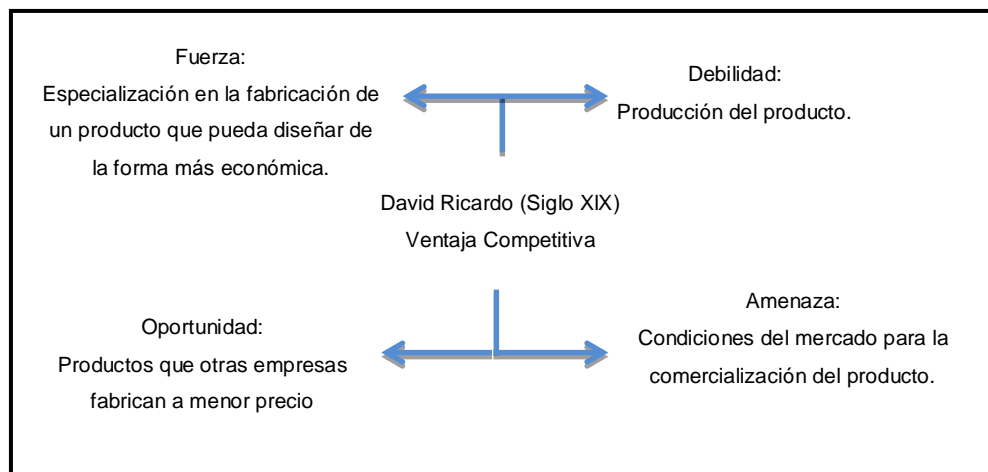
De acuerdo con lo que dice David Ricardo (1817) en Castillo (2009) sobre la ventaja comparativa se puede determinar que las empresas de cerámica deben de enfocarse a desarrollar una nueva defensa que les permita competir con las otras empresas, no gastar fuerzas en algo que no depende de ellas, sin embargo los recursos internos si son posibles de modificarlos mediante el apoyo de las capacidades estratégicas de marketing para crear aquello que las coloque en el mercado.

Peter Drucker menciona que el conocimiento y la aplicación del mismo darán una ventaja competitiva Bonilla y Martínez (2009), haciendo referencia a la implementación de un sistema de gestión de innovación que permita visualizar cada etapa de lo que se

haga con la finalidad de observar en cada paso si algo está bien o si es posible mejorarlo. Por el mismo camino aparece Michael Porter, menciona que hay varias vertientes para poder crear una ventaja competitiva, solo hay que definir el mercado para concentrar las tácticas Castro (2010), y crear competitividad, además de recomendar una cadena de valor, en la cual intervienen dos actividades, la primera se enfoca al producto, cliente y marketing; las segundas a la organización, administración y tecnología. La verificación de cada actividad nos permite otorgar un valor al cliente final, el cual estará dispuesto a pagar por el producto la cantidad establecida, y de acuerdo al análisis esto traerá reducción de costos y con ello regresando a Smith, sin dejar a un lado el cliente final con mayor importancia hacia el factor capacidades de marketing. La miopía del marketing dice que aquel empresario que piense que la visión de la industria es el proceso de producción de bienes, seguramente tendrá fracaso de acuerdo a Levitt en 1960 (Universia México, 2014).

Figura 12

Ventaja competitiva.



Fuente: elaboración propia a partir de Castillo (2009).

Ser competitivos es el querer satisfacer al cliente, lo que conlleva la fabricación de productos, buscar materia prima, patentar, etc. Por lo tanto el cliente es quien da la pauta para empezar un negocio Wakabayashi (2007).

El análisis de las teorías de la competitividad permite conocer cuáles son los diferentes factores que la integran, dentro de estos se encuentra la capacidad de marketing mostrándose como un elemento distinguido. Conforme a la lectura y la observación de la Figura 12. Se puede deducir que las capacidades propias de la empresa son uno de los factores que mayor peso tienen, ya que muchos autores nos dicen que las condiciones externas es algo que no podemos manejar más sin embargo tomarlo como oportunidad o amenaza de acuerdo a donde se quiera llegar, pero las capacidades propias de las empresas serán una fuerza para la obtención de mejores resultados solo se necesita administrarlos de manera correcta y encaminados a la meta de la organización.

# Capítulo IV. Capacidades estratégicas de marketing y ventajas competitivas

---

## 4.1 Introducción

Coyne, 1986 menciona que las empresas necesitan adecuar sus recursos y capacidades, ya que estos son únicos con referencia a sus rivales (Pérez y Cruz, 2009), orientarlos hacia el éxito empresarial mediante el desarrollo de estrategias que les permitan sobrevivir y prosperar, con la adquisición de ventajas competitivas para afirmar su liderazgo con respecto a su competencia.

El entorno de la empresa se encuentra en constante cambio para el desarrollo de las capacidades de adaptación y anticipación, ya que no todas las capacidades y recursos que posee generan valor para el consumidor (Pérez y Cruz, 2009), es decir, ser capaz de entender los giros que dará el mercado sin que afecte al éxito empresarial y una de las características de las capacidades estratégicas de marketing es el poder planificar las acciones que debe tomar la organización y orientarlas a la creación de ventajas competitivas mediante el sus recursos y capacidades de acuerdo a los estudios de Barney (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Peteraf (1993) citados en Pérez y Cruz (2009), además de conocer las necesidades actuales y futuras de sus clientes, permite la identificación de los segmentos y nichos de mercado.

El desarrollo de ventajas competitivas en el medio en que desarrolla la organización será parte crucial al momento de establecer el plan de marketing estratégico, permitirá saber si el entorno en el que se desarrolla puede ser potencializado para su crecimiento y asegurar la rentabilidad de la misma.

## 4.2 Estudios realizados

Mazaira, Dopico y González (2004) escriben un artículo en donde señalan a las capacidades estratégicas de marketing como factores determinantes para el desarrollo de ventajas competitivas, el estudio fue realizado en empresas de la confección textil en Galicia, mediante una encuesta personal aplicadas a 102 compañías y así obtener instrumentos de medida de las capacidades estratégicas de marketing basándose en la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos, las capacidades de marketing

estratégicas o básicas de las cuales se clasifican en tres capacidades relacionadas con el conocimiento, percepción del mercado, y adaptación del mercado.

Pérez y Cruz (2009) realizan un estudio empírico para conocer la relación entre las capacidades de marketing y el desempeño en el contexto de empresas de servicios de España. Se enfoca en los siguientes sectores: hoteles y restaurantes, aseguradoras, cajas de ahorro, bancos, compañías de transportes, hospitales y otros servicios. El total de las empresas fue de 1044 de las cuales se obtuvo una muestra de 152, se aplicó una entrevista estructurada mediante un cuestionario a los directores generales o en su defecto a directores de marketing de la empresa. Se obtuvo como resultado una relación positiva y significativa entre las capacidades estratégicas de marketing y el desempeño.

Mazaira, Dopico, y González (2005) en su artículo buscó concretar las vinculaciones existentes entre el nivel de desarrollo de la capacidad competitiva y el grado de orientación de las organizaciones empresariales en el desarrollo de recursos y capacidades de marketing estratégicas mediante el desarrollo de un modelo, para lo cual utilizan diferentes instrumentos aplicados a un universo de 120 empresas del sector confección textil con una muestra de 102 de las cuales se obtuvieron 60 cuestionarios válidos. Los resultados obtenidos demuestran que las capacidades de respuesta y adaptación al mercado es necesario desarrollarlas a través de las capacidades de innovación y relaciones con los clientes.

Morales (2005) realiza un artículo sobre el marketing estratégico en pequeñas y medianas empresas que se dedican a vender prendas de vestir de la región de Zulia. Sustentando su marco teórico en la gestión del marketing mediante el proceso de planificación estratégica, conocer el ambiente tanto interno como externo de la organización, selección de mercados, establecimiento de estrategias. La investigación realizada es de tipo descriptivo y aplicada a 27 PyMEs pertenecientes al sector. Los resultados fueron favorables a la relación que existe entre el marketing estratégico y la planificación estratégica, el 59.3% de las empresas de estudio no mantiene una misión



formal lo cual es mala para la organización ya que esta refleja un pensamiento estratégico a largo plazo, la planificación estratégica es necesaria para el sector ya que permite conocer a los consumidores y sus patrones de conducta en cuanto al consumo, conocer los diferentes segmentos de mercados a los cuales se está enfocado el negocio, tendencias de moda para la creación de diseños, entre otros, determinar ventajas competitivas mediante estrategias de posicionamiento.

# Capítulo V. Diagnóstico del --- estudio de caso.

## 5.1 Introducción

La empresa de cerámicos IMAH tiene más de 30 años en el mercado, sin embargo es registrada bajo este nombre en el año 2013 con el propósito de fabricar y distribuir productos a base de cerámica como son muebles para baño y loza, teniendo como principal mercado a Pachuca, Hidalgo es una organización que está comprometida con sus clientes para otorgarles productos que cumplan los estándares más altos de calidad y precios competitivos. Parte fundamental de su misión es el desarrollo de técnicas y estrategias competitivas para servir a sus clientes y captar mayor presencia de mercado a nivel nacional.

Tuvo sus inicios como micro empresa con menos de 5 empleados se fueron creando estrategias de crecimiento hasta convertirse en una mediana empresa con 140 personas que laboran formalmente, lo cual ha implicado cambios tanto de infraestructura como administrativos. Actualmente, los directivos de la empresa, reconocen que a pesar de la evolución de la empresa, no han logrado implementar las estrategias necesarias para reconocer y segmentar nuevos mercados, lograr posicionarse de una manera más contundente en el consumidor, mejorar sus medios de publicidad, entre otros aspectos, incrementar su cuota de mercado y su rentabilidad, así como pasar de ser una mediana empresa a una organización más grande. Adicionalmente, la empresa IMAH lucha contra la fuerte competencia y sobretodo contra la incorporación de productos de origen chino a través de grandes almacenes comerciales en Pachuca, Hidalgo.

Hoy día, la empresa IMAH necesita de personal mejor capacitado, de una estructura organizacional flexible, de renovar su tecnología y maquinaria, adaptarse a los requerimientos del mercado, ampliar su cartera de clientes, entre otros aspectos importantes. Todas estas carencias, han tenido una repercusión importante en sus niveles de productividad ya que no han logrado crecer más de lo esperado y ni siquiera penetrar nuevos mercados, los directivos han manejado estrategias basadas en la experiencia de cada uno de ellos, se utilizaron herramientas como la publicidad de boca en boca, producir sin conocer los gustos y preferencias de sus clientes, no se destinan

suficientes recursos económicos para investigaciones de mercado ni para el área de marketing, se desconoce el comportamiento del mercado e inclusive las temporalidades.

En IMAH existen una variedad de problemas que tiene que enfrentar, no obstante, se decidió (entre los dueños de la empresa) comenzar por evaluar el área de ventas y a partir de ahí iniciar con el estudio del presente caso. La información se obtuvo de los dueños y directivos a través de entrevistas no estructuradas, así como de la observación directa de los hechos durante diversas visitas que se realizaron y la aplicación de encuestas al personal vinculado con las ventas y marketing.

A continuación se presenta un diagnóstico del caso IMAH, el cual se organizó de acuerdo a las dimensiones del instrumento de medición utilizado para medir las capacidades de marketing de la empresa, el cual fue diseñado por Pérez y Cruz (2009). Posteriormente se destacan los hallazgos más importantes mediante el diseño de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) con el fin de facilitar la interpretación final de los resultados y establecer los criterios para la elaboración de una propuesta.

El instrumento señalado está compuesto por 4 factores o dimensiones:

- 1.-Capacidades de marketing operativo.
- 2.-Capacidades de marketing estratégico.
- 3.-Capacidades de implementación de marketing.
- 4.-Capacidades sobre el conocimiento del mercado.

El instrumento consta de 17 ítems, los cuales se encuentran establecidos en una escala de tipo Likert que va de 1 a 5, donde 1= muy malo, somos los peores de la industria; 2= malo, por debajo de la competencia; 3= normal, en el promedio de la competencia; 4= notable, por encima de la competencia; 5= sobresaliente, mucho mejor que la

competencia. En la parte anexa del presente trabajo se muestra un ejemplar del cuestionario utilizado.

Tabla 5.

Composición de la escala para medir las capacidades de marketing

Dimensión	Elementos
Capacidades de marketing operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad.</li> <li>• Eficacia de la política de precios.</li> <li>• Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas.</li> <li>• Eficacia de la política de imagen de empresa.</li> <li>• Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales.</li> <li>• Eficacia de la contención de costes de marketing.</li> </ul>
Capacidades de marketing estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad</li> <li>• Habilidad para segmentar los mercados objetivo</li> <li>• Habilidad para diferenciar la oferta de productos</li> <li>• Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado</li> </ul>
Capacidades de implementación de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia del proceso de planificación comercial</li> <li>• Asignación de recursos al departamento de marketing</li> <li>• Capacidad para integrar las actividades de marketing</li> <li>• Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing</li> </ul>
Capacidades sobre el conocimiento del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales</li> <li>• Capacidad para obtener información de los competidores</li> <li>• Capacidad para identificar las tendencias del negocio</li> </ul>

Fuente: elaboración Pérez y Cruz (2009).

Después de realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0.92, mismo que es considerado como aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). La validez del instrumento quedó de manifiesto a partir de las pruebas realizadas por Cabañero y Cruz (2009) en Pérez y Cruz (2009).

Las dimensiones antes señaladas, permiten agrupar las capacidades de marketing en cuatro tipos principales: Capacidades de marketing operativas, capacidades de marketing estratégicas, capacidades sobre la implementación de marketing y

capacidades sobre conocimiento del mercado. La composición de estos factores se muestra en la Tabla 5.

Como ya se ha señalado, los dueños de la empresa solo autorizaron la aplicación de los cuestionarios a personal del área de ventas es decir, a 38 trabajadores y 2 directivos, toda vez que esperan para ir abordar su problemática por etapas a partir de los resultados encontrados y acciones que se vayan poniendo en marcha.

Los resultados encontrados se dividieron en dos grupos, los trabajadores y directivos, posteriormente se realiza un comparativo de respuestas entre ambos grupos de la población y finalmente se muestran los hallazgos más importantes mediante una matriz DOFA.

Es importante recalcar que las preguntas del cuestionario son aspectos que los trabajadores y directivos responsables de ventas y marketing conocen muy bien, toda vez que las funciones que realizan se encuentran ligadas a dichos aspectos, sobre todo porque los roles que desempeñan son del tipo polivalente, es decir, todos deben de conocer de todo para poder cubrir las ausencias de sus compañeros por salud, vacaciones, permisos, etc. Así mismo, dicho personal ha realizado sondeos sobre sus competidores y por supuesto conoce el mercado de sus productos donde se encuentra inmersa su empresa, aunque esto no signifique precisamente que cuenten con todas las herramientas, capacidades y conocimientos necesarios para poner en práctica una adecuada estrategia de marketing.

## 5.2 Resultados de los trabajadores

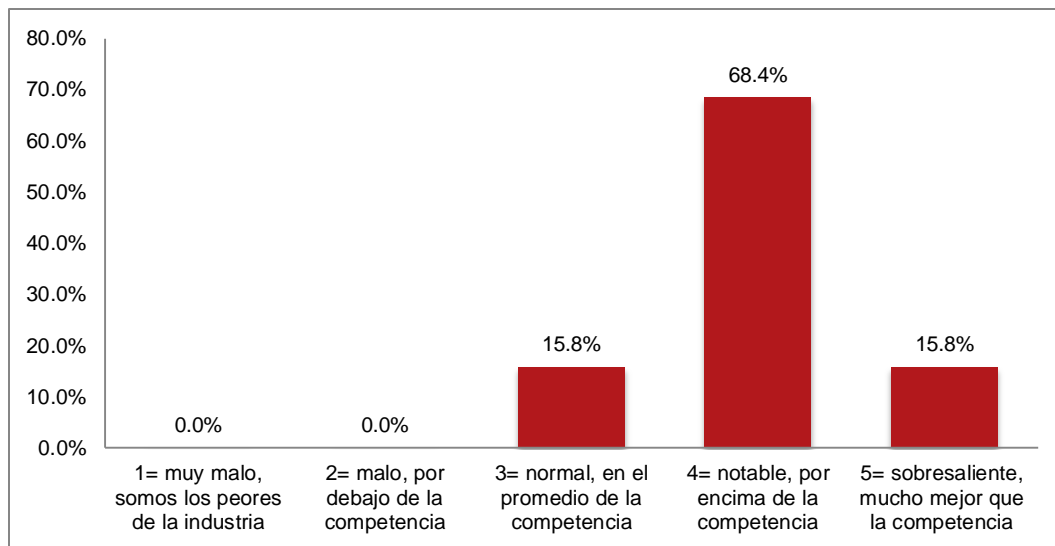
### 5.2.1 Factor 1: “capacidades de marketing operativo”

En la Gráfica 1, relacionada con el primer elemento “habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad” se observa con el 68.4% de los encuestados tiene la percepción de que la empresa IMAH presta un servicio de calidad por encima de la competencia y solo el 15.8% opina estar en promedio, sin embargo hay un porcentaje con la misma cantidad la cual corresponde a la ponderación de sobresaliente mucho

mejor que sus rivales, por lo que la tendencia indica que la empresa tiende a ofrecer servicios de calidad que pueden ser superiores a la competencia y con ello desarrollar ventajas competitivas para ayudarle a potencializar su marca.

Gráfica 1.

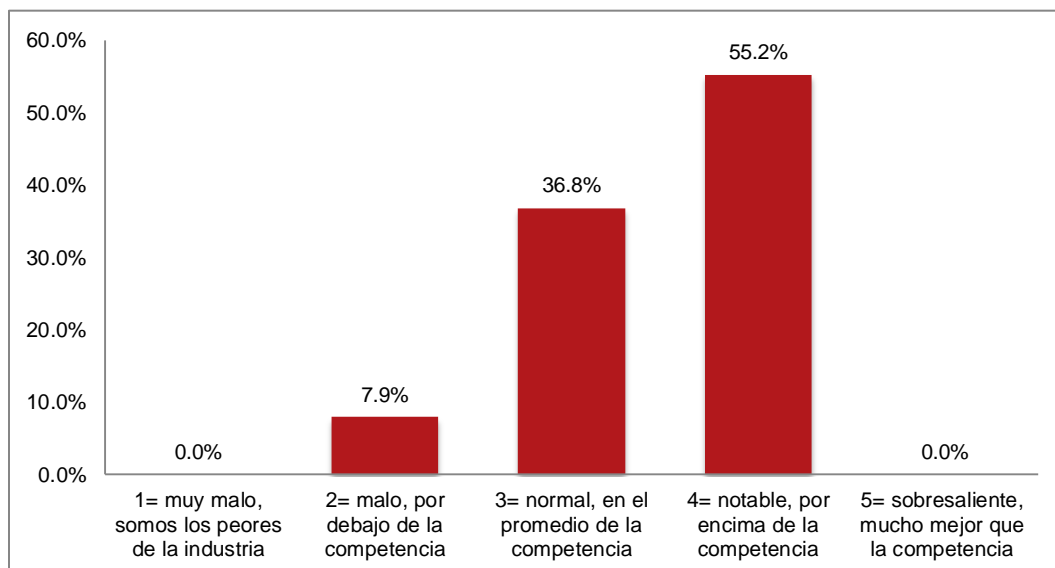
Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad



Fuente: elaboración propia

Gráfica 2.

Eficacia de la política de precios



Fuente: elaboración propia

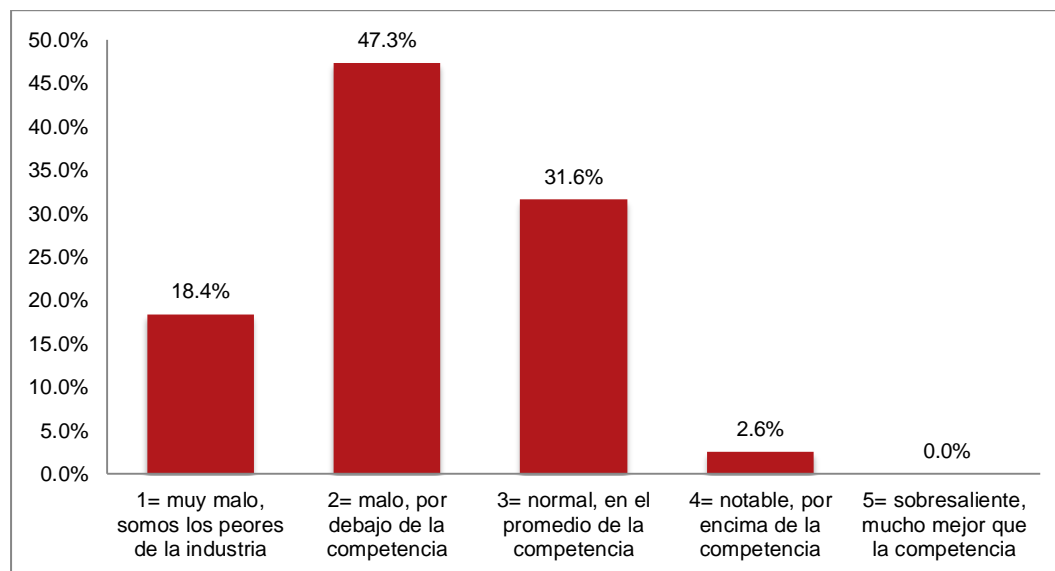
En la Gráfica 2 relacionada con el segundo elemento titulado “eficacia de la política de precios” se observa que solo el 7.9% de los encuestados ve a la eficacia de la política de los precios de IMAH como malo, por debajo de la competencia, seguida del 36.8% que la percibe como normal, es decir en promedio de sus rivales.

La mayoría de las personas con un 55.2% piensan que la empresa si tiene buena política de precios y está por encima de la competencia.

El elemento “eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas” demuestra a IMAH con mala publicidad, promoción y relaciones públicas, los porcentajes más altos se discuten entre el valor 2 con significado de malo, por debajo de la competencia y el 3 como promedio, solo un 2.6% le dio la puntuación de notable.

Gráfica 3.

Eficacia de la publicidad, promoción y relaciones públicas.



Fuente: elaboración propia

En general la empresa no tiene buena eficacia de la publicidad, promoción y relaciones públicas de acuerdo a la Gráfica 3, la mayoría la posiciona como mala y está por debajo de la competencia, con un 18.4% se ponderó como bastante mala o peores de la industria, es decir inferior a sus rivales y solo un 31.6% cree que IMAH maneja publicidad, promoción y relaciones públicas al igual que sus rivales.

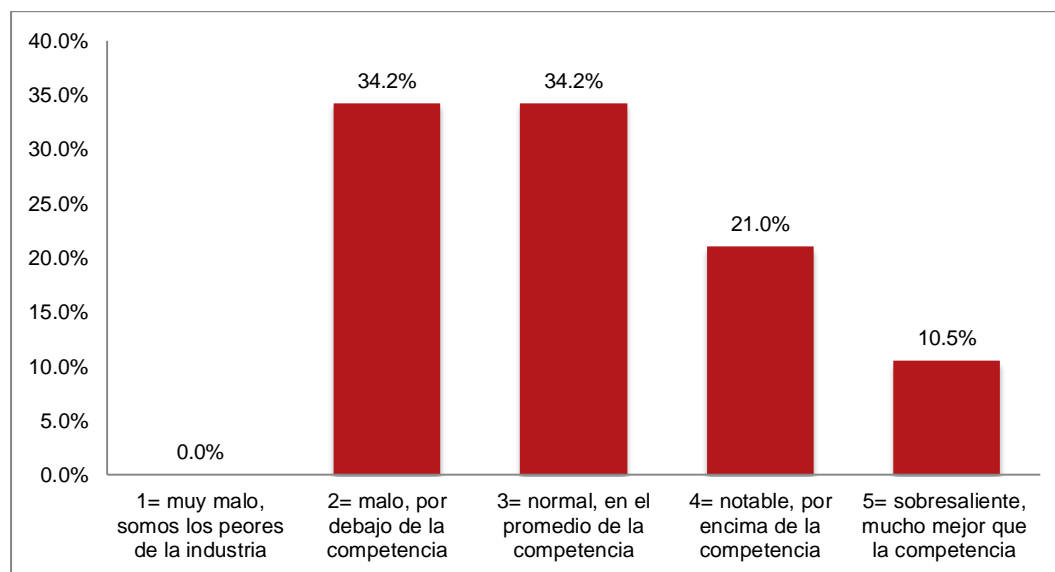


La mayoría de las personas encuestadas consideraron que la eficacia de la publicidad, promoción y relaciones de la empresa es mala y está por debajo de la competencia.

En la Gráfica 4 relacionada con el cuarto elemento “eficacia de la política de la imagen de la empresa” se observa la mayoría de las personas encuestadas tienen la opinión la imagen de la empresa como por debajo o igual con relación a la competencia, ya que se ve reflejado un empate con el 34.2%, es decir IMAH no maneja estrategias referentes a la imagen y no se encuentra posicionada ante sus clientes. El 21% tiene la opinión de ser mejor en comparación de sus rivales y un 10.5% considera se encuentra mucho mejor que estos.

Gráfica 4.

Eficacia de la política de la imagen de la empresa.



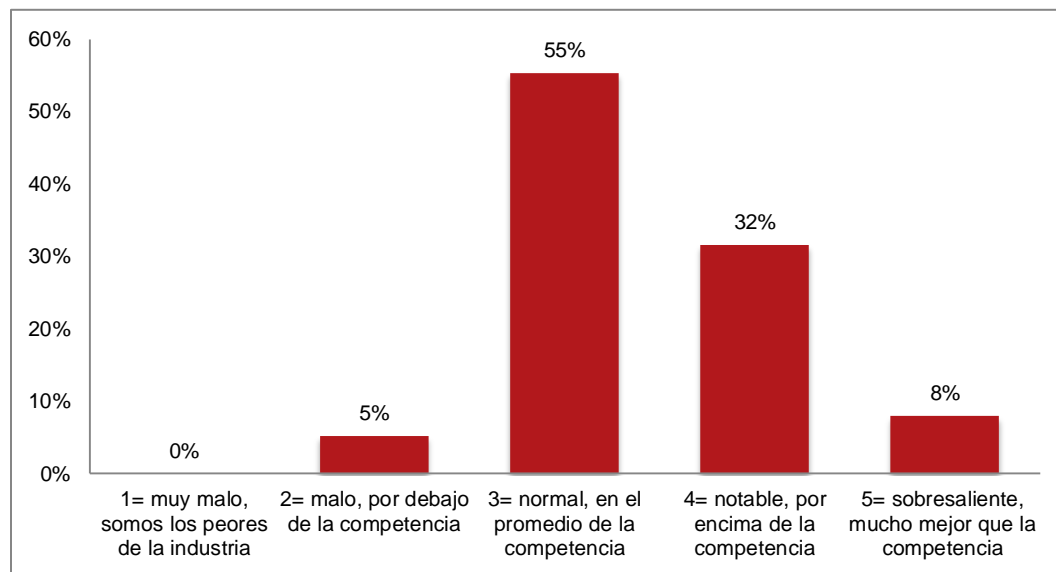
Fuente: elaboración propia

El quinto elemento “habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales” se observa como el 40% de los encuestados respondió de manera positiva sobre este elemento, haciendo notar a la habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales como óptimas y se entiende están por encima de la competencia, sin embargo un 5% no se encuentra de acuerdo y los pondera como los peores de la industria, conforme a la Gráfica 5, el 55% de las

personas encuestadas considero a IMAH tan igual a sus rivales en referencia a este elemento, no es bueno ya que debe de buscar ventajas para ayudarle a sobresalir de los rivales.

Gráfica 5.

Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales



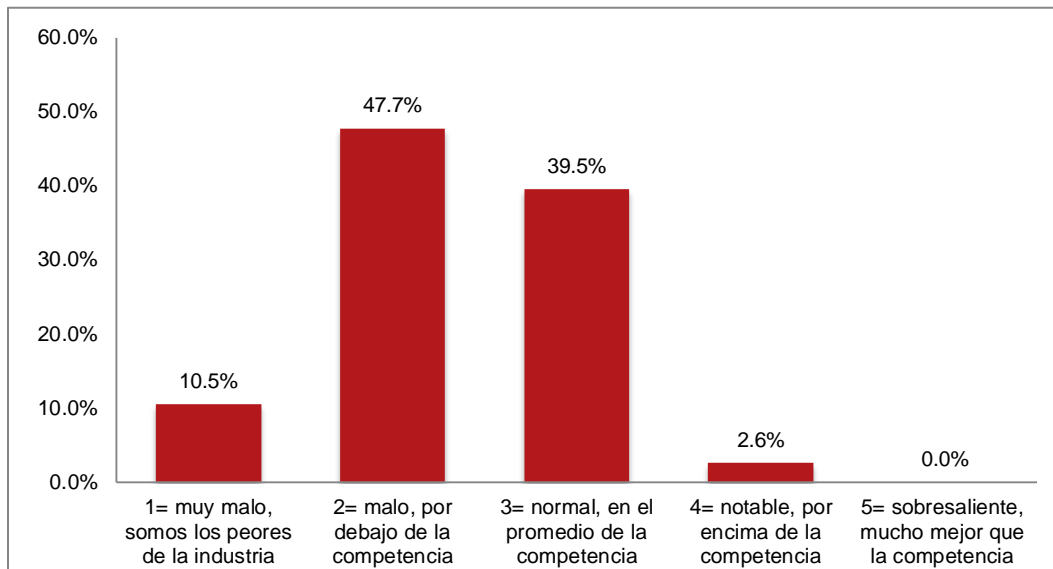
Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 6 relacionada con el último elemento “eficacia de la contención de costes de marketing” se observa el 47.7% de los contestados no está de acuerdo en que sea la mejor eficacia pues se ubica debajo de la competencia, un 10.5% la pondera como bastante mala, es decir es mucho peor con comparación de sus rivales pero un 2.6% de los encuestados mencionó lo contrario, es decir, está encima de la competencia y el 39.5% menciona se encuentra a la par de esta.

En general IMAH no muestra eficacia para los costes de marketing y esto es percibido por la mayoría de los empleados.

Gráfica 6.

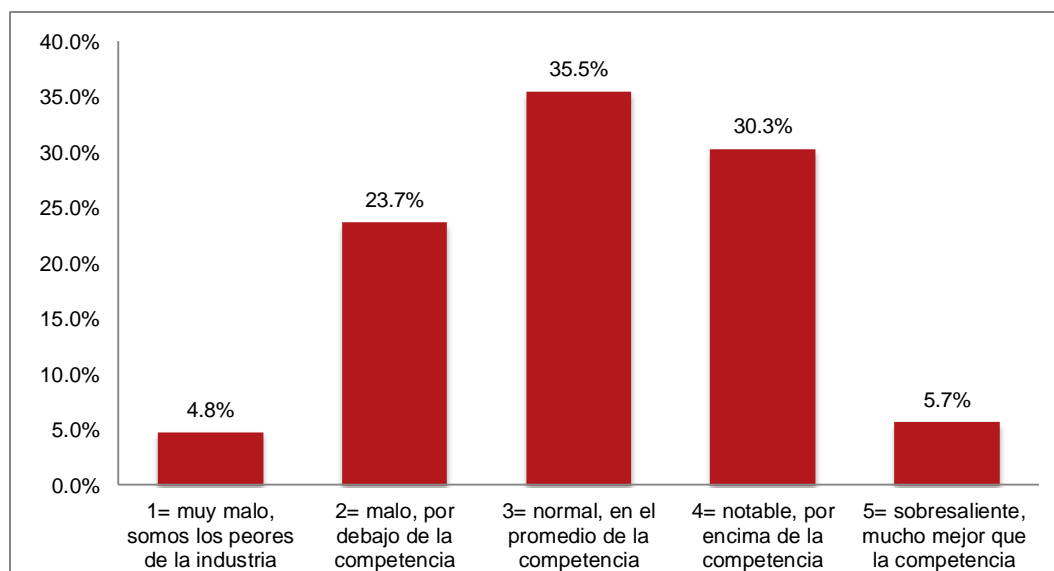
Eficacia de la contención de costes de marketing.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 7.

Capacidades de marketing operativo.



Fuente: elaboración propia

En términos generales y una vez evaluado el primer factor relacionado con “Capacidades de Marketing Operativo”, se puede apreciar en la Gráfica 7 que la empresa tiene una inclinación hacer las cosas al igual que la competencia y en algunas

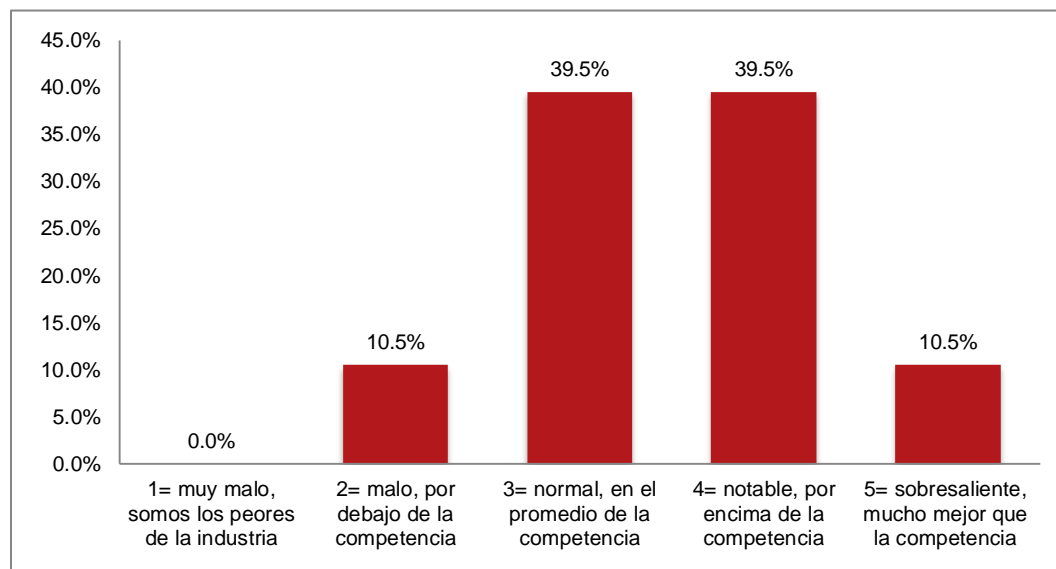
ocasiones se esfuerza por estar arriba de ella, destacar estas capacidades propias de IMAH la ayudarán a adquirir ventajas en el mercado Davidson, 1983 (Mazaira, Dopico, y González, 2005). Solo el 5.7% de toda la población encuestada piensa que está mucho mejor que sus rivales, pero no significativo, ya que la mayoría de los valores tiene tendencia negativa. Un 28.5% de la población encuestada ve a la organización en un posición con desventaja en referencia a sus competidores, ya que se ubica como por debajo de ellos.

### 5.2.2 Factor 2: “capacidades de marketing estratégico”

En la Gráfica 8 relacionada con el primer elemento “exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad” se observa que la mayoría de las personas opinan que IMAH se encuentra por encima de la competencia con relación a este elemento, es decir que al área que le corresponde prever ventas y la rentabilidad de la organización lo maneja de manera controlada, solo un 10.5% opinó que lo hace mal, es decir que está por debajo de sus rivales.

Gráfica 8.

Exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad.



Fuente: elaboración propia

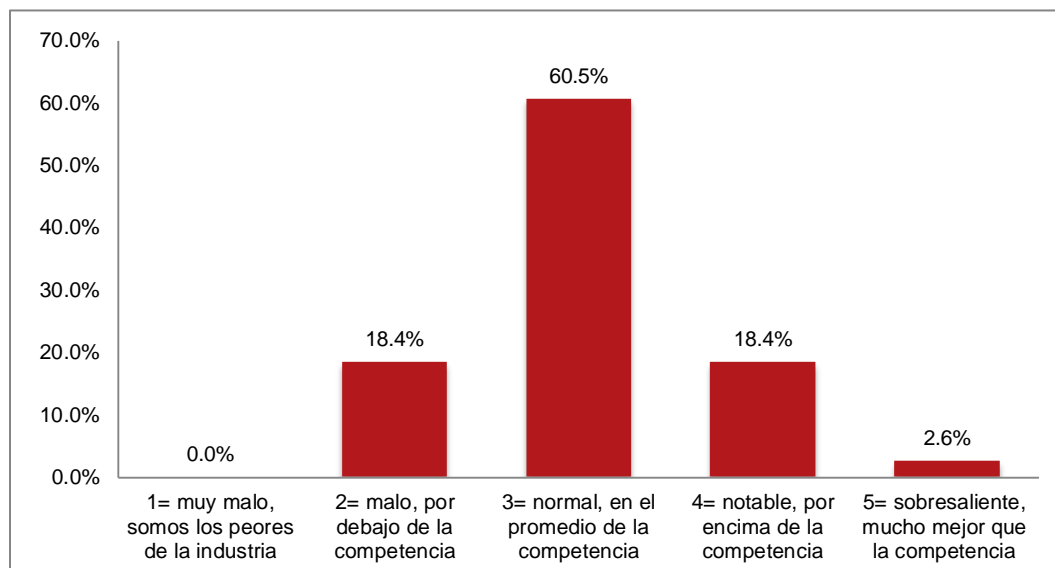
Prever las ventas permite determinar los objetivos de marketing, ya que así se conocen los cambios que se dan en el mercado y la capacidad de producción para la satisfacción de la demanda.

El segundo elemento “habilidad para segmentar los mercados objetivos” es importante para IMAH, ya que los esfuerzos de marketing serán centrados en el mercado objetivo y las estrategias tendrán que adecuarse a ello para asegurar la penetración en el mercado.

La Gráfica 9 permite observar que 60.5% de las personas encuestadas opinaron que la habilidad de la empresa para segmentar el mercado objetivo está en promedio comparada con la competencia y solo un 2.6% cree que es mucho mejor que esta, sin embargo un 18.4% cree que está por debajo de ella. IMAH necesita potencializar su habilidad para poder detectar oportunidades y riesgos, planear e implementar estrategias para preservar la empresa.

Gráfica 9.

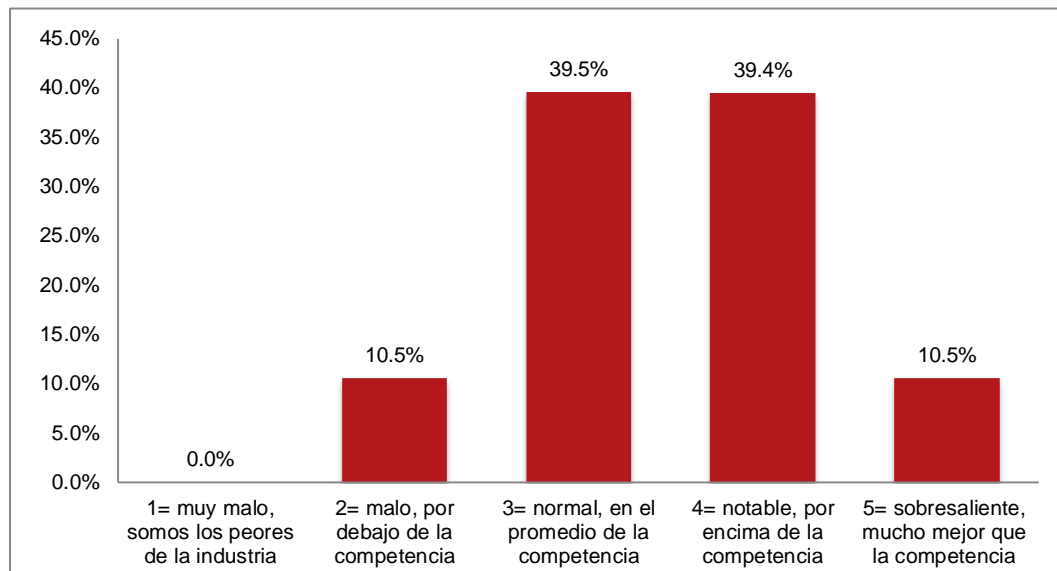
Habilidad para segmentar los mercados objetivo.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 10.

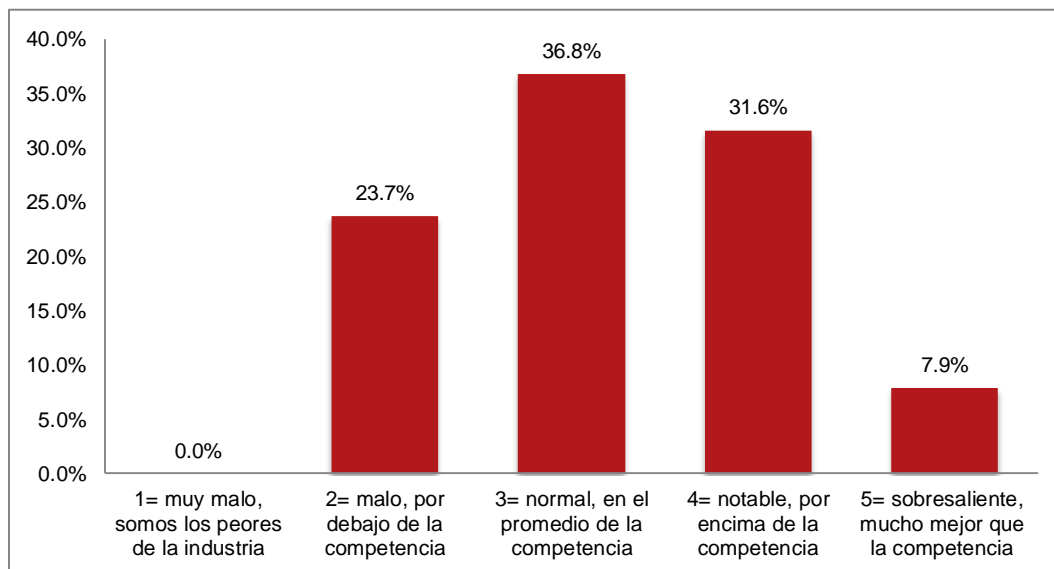
Habilidad para diferenciar la oferta de productos.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 11.

Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar productos en el mercado.



Fuente: elaboración propia

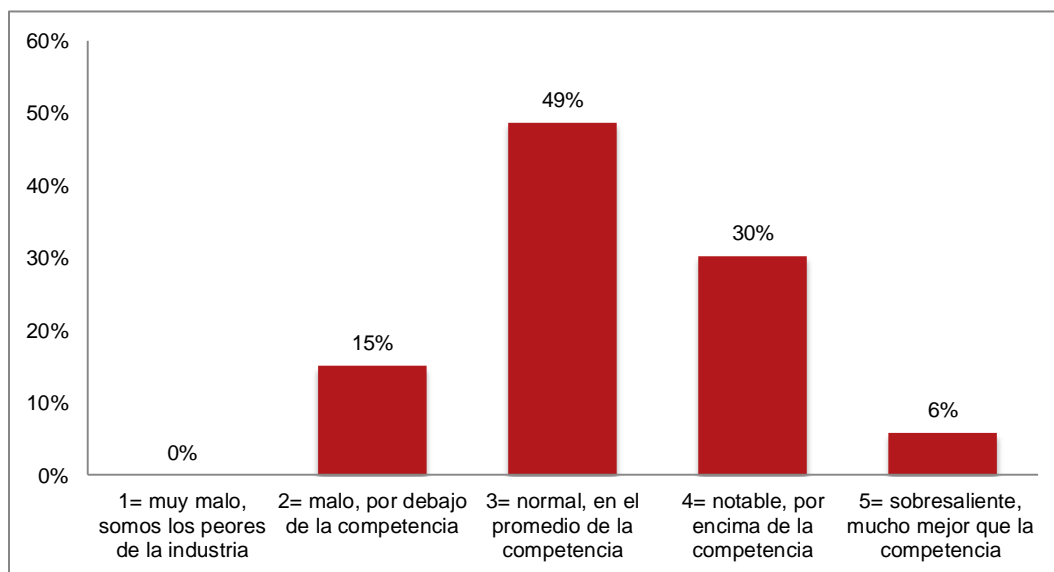
En la Gráfica 10 relacionada con el tercer elemento “habilidad para diferenciar la oferta de productos” se observa el 39.5% de los encuestados piensa en la habilidad de la empresa está igual de sus rivales y el 30.4% la percibe como mejor que la competencia,

se entiende como puntos a favor de IMAH en la oferta de los productos para atender al mercado.

En cuarto elemento “habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado” va permitir hacer frente a situaciones volubles en los mercados ya que las necesidades de los consumidores se encuentran en constantes cambios y hay que satisfacer su demanda mediante el desarrollo de nuevos productos o adecuar los existentes. La Gráfica 11 deja ver que la habilidad de IMAH es igual que la competencia, un 36.8% de las personas encuestadas perciben que la empresa no pone empeño en la creación de nuevos productos, simplemente tiene una producción tradicional que a la larga podría afectar el no poner énfasis en sus clientes, ya que un 23.7% tiene una percepción diferente y negativa ya que opina que IMAH está por debajo de sus rivales.

Gráfica 12.

Capacidades de marketing estratégico.



Fuente: elaboración propia

En términos generales y una vez evaluado el segundo factor relacionado con “Capacidades de Marketing Estratégico”, se encuentra ubicado en promedio comparado con la competencia de acuerdo a la Gráfica 12 se puede notar que el 49% de las

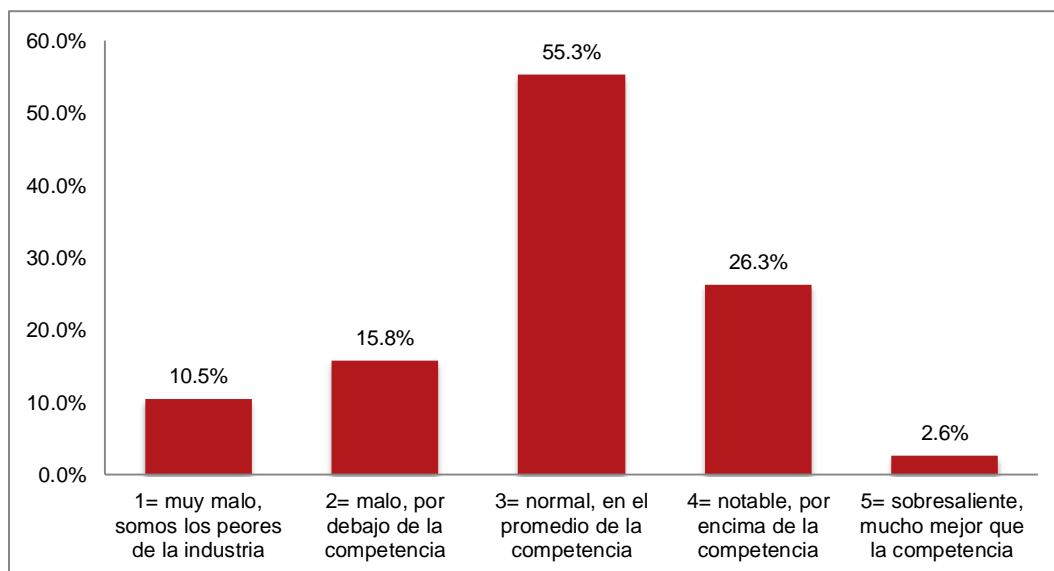
personas encuestadas piensa que IMAH realiza prácticas similares a las de sus rivales por lo que dificulta la creación de ventajas competitivas, el 15% de las personas piensa que la organización lo hace mal.

Las capacidades de marketing estratégico ayudan al desempeño organizativo, por lo que es necesario enfatizar el desarrollo de estas entendiéndose como las que están relacionadas con las ventas, rentabilidad, mercado objetivo, lanzamientos de nuevos productos, entre otros (Pérez y Cruz, 2009).

### 5.2.3 Factor 3: “capacidades de implementación de marketing estratégico”

Gráfica 13.

Eficacia del proceso de planificación comercial.



Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 13 que le corresponde al primer elemento “Eficacia del proceso de planificación comercial”, se puede observar que un 10.5% refleja la ubicación de la eficacia del proceso de planificación comercial como peor que la competencia y el 26.3% de las personas encuestadas tiene una percepción positiva de la empresa con relación a este elemento, sin embargo el 55.3% piensa que es similar a sus rivales. Solo el 2.6% percibe que IMAH es muy eficiente, lo cual es dudoso ya que dentro de la

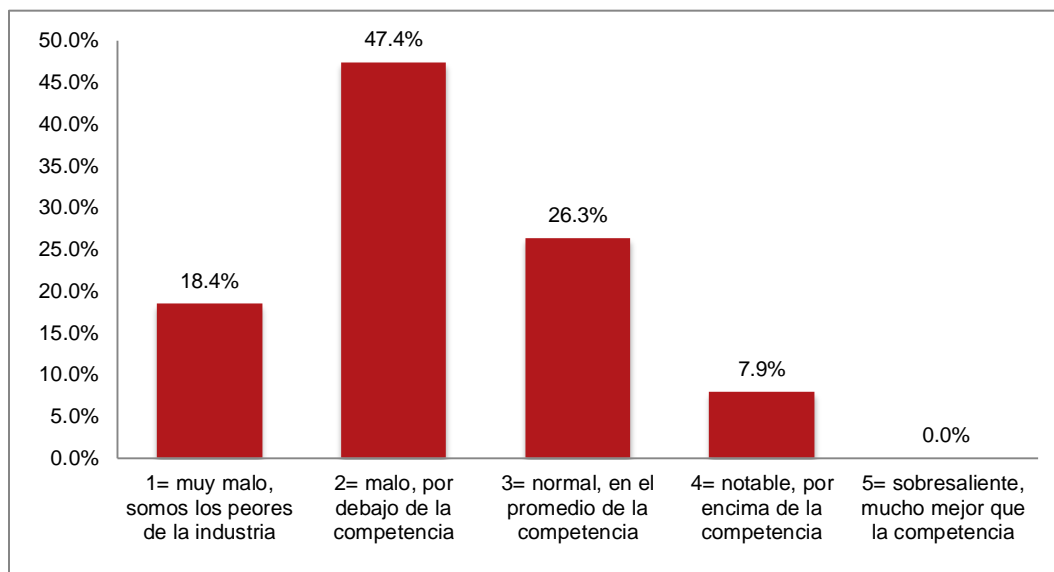


organización se tiene una área de marketing que se basan en lo tradicional y empírico, la planificación guiará a la IMAH a utilizar sus recursos para el logro de objetivos de acuerdo a las metas.

El segundo elemento “asignación de recursos al departamento de marketing” refleja la cantidad de recursos que son destinados para la realización de las actividades de marketing, se relaciona la situación actual de IMAH con la que se pretende llegar. En la Gráfica 14, el 47.4% de las personas encuestadas opinan que la asignación de recursos de IMAH para las actividades de marketing está por debajo de la competencia, esto se ve reflejado en que la empresa no ha logrado crecer ni expandirse, no hacer investigaciones de mercado permite que los rivales estén un paso arriba ya que no se tiene idea a lo que se enfrenta la organización. Solo un 7.9% de las respuestas se interpretan de manera positiva, es decir por encima de la competencia.

Gráfica 14.

Asignación de recursos al departamento de marketing.



Fuente: elaboración propia

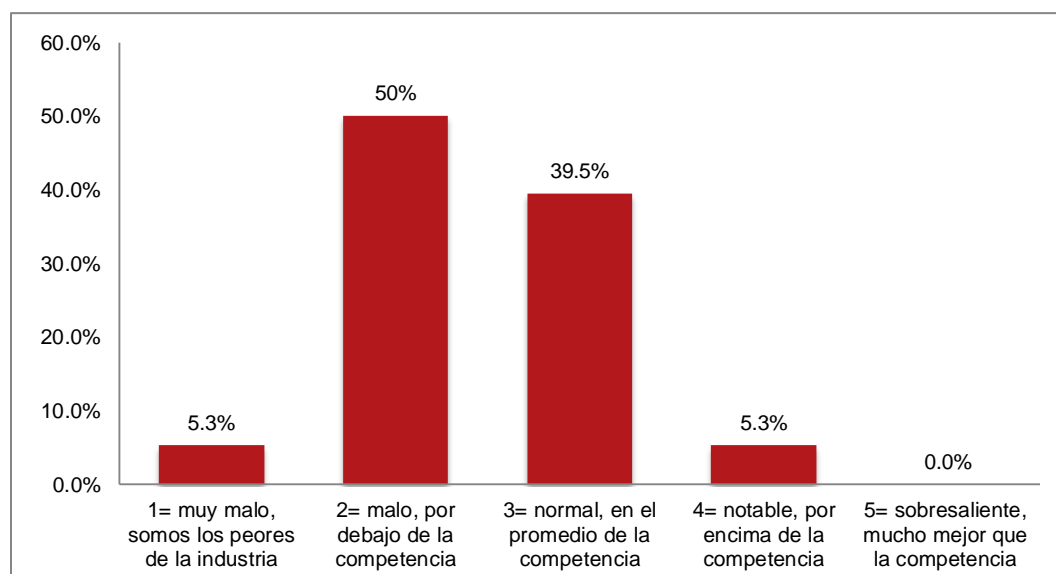
De acuerdo a la Gráfica 15 del elemento “Capacidad para integrar las actividades de marketing”, se puede apreciar que el 50% de los encuestados tienen una percepción negativa, es decir están por debajo de sus rivales. Por otro lado el 39.5%, menciona

que la integración de actividades de marketing se encuentra de manera neutral. En general se puede observar que IMAH no ha desarrollado alguna ventaja competitiva con referencia a este ítem.

Xiong y Shang (2007) mencionan que cuando se tienen ventajas competitivas por encima de la competencia se asegura el éxito empresarial (Pérez y Cruz, 2009), por eso es importante que IMAH logre desarrollar ventajas, ya que estas contribuyen al desempeño organizacional y la importancia de la integración de las actividades de marketing permitirá la innovación de productos, atracción de clientes potenciales, identificación de segmentos de mercado, entre otros.

Gráfica 15.

Capacidad para integrar las actividades de marketing.



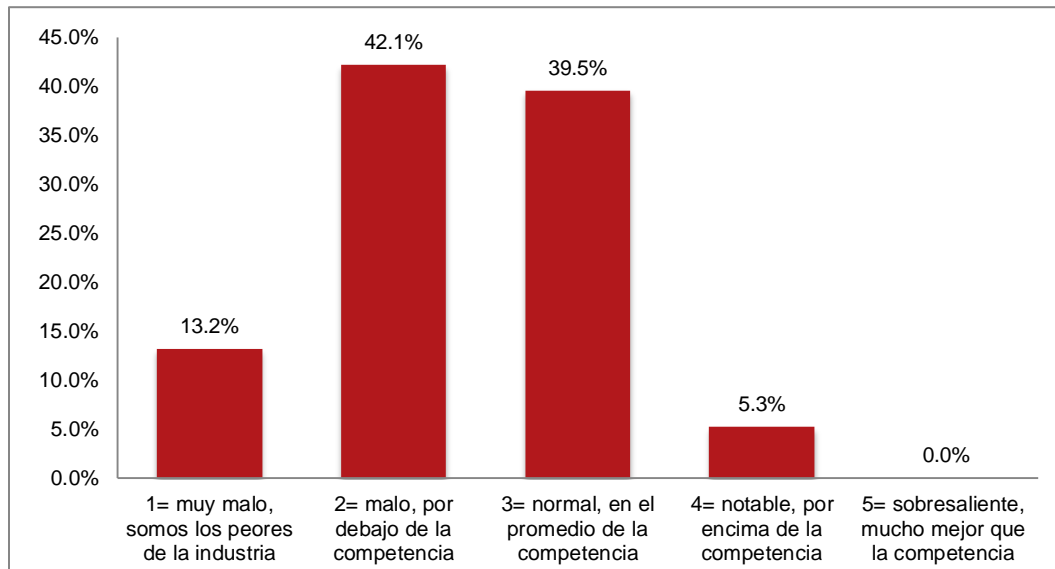
Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 16, que se relaciona con el cuarto elemento “eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing”, se puede observar que el 39.5% de las personas encuestadas opinaron que la eficacia de este elemento es normal, es decir en promedio, un 42.1% piensa lo contrario y posiciona a IMAH como una empresa que no hace evaluación ni control de las actividades de marketing y están por debajo de sus rivales, lo cual es fácil detectarlo por las pocas actividades que la empresa realiza

con referencia a marketing ya que no se tiene una planeación adecuada, solo un 5.3% de la población encuestada piensa que IMAH está por arriba de la competencia.

Gráfica 16.

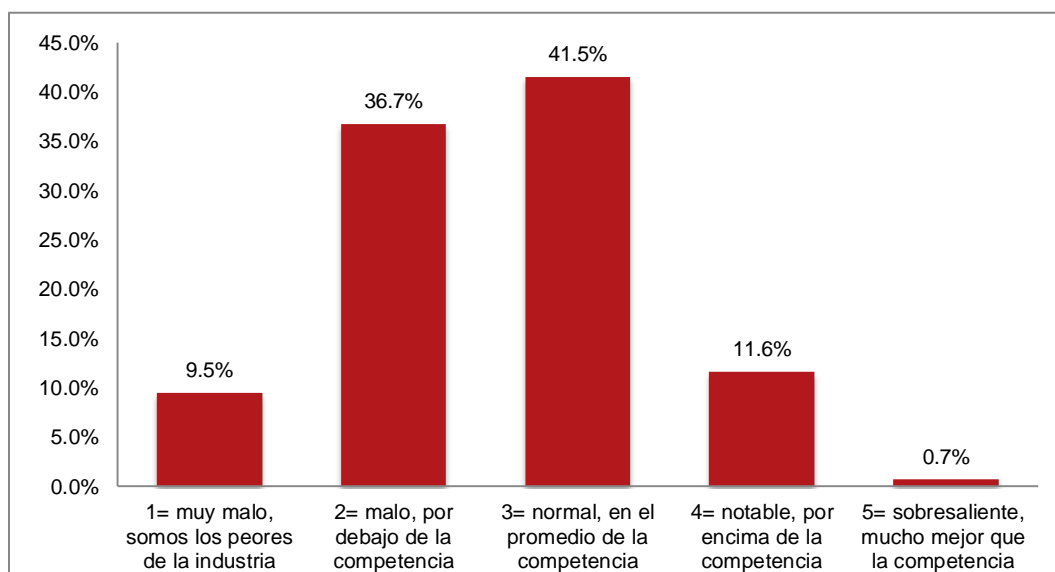
Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 17.

Capacidades de implementación de marketing estratégico.



Fuente: elaboración propia

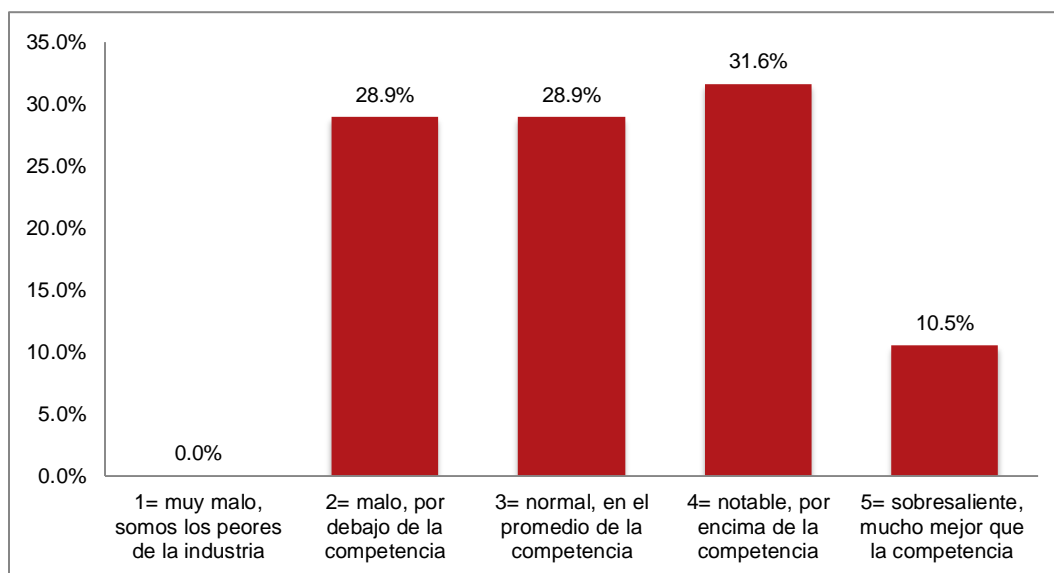
En términos generales y una vez evaluado el tercer factor relacionado con “Capacidades de Implementación de Marketing Estratégico”, de acuerdo a la Gráfica 17, se puede calificar en general igual que la competencia, ya que el 41.5% de las personas encuestadas opinó de esa manera, es decir IMAH tiende hacer lo mismo que sus rivales, la empresa utiliza marketing sin embargo no se lleva a cabo con los controles requeridos que afectan a la organización en general al igual que las ventas y ganancias de estas, el 36.7% de las personas encuestadas opinaron que IMAH está por debajo de la competencia.

Day (1994) menciona que implementar las capacidades de marketing ayudarán a conocer los comportamientos de los mercados, nichos de mercados, relaciones con los clientes (Mazaira, Dopico, y González, 2004) para el desarrollo y creación de ventas competitivas y sostenidas que ayuden a la permanencia de la empresa, es por ello que es necesario saber llevar a cabo la implementación de marketing estratégica dentro de la organización.

#### 5.2.4 Factor 4: “capacidades de conocimiento del mercado”

Gráfica 18.

Capacidad de obtener información de clientes y mercados actuales.



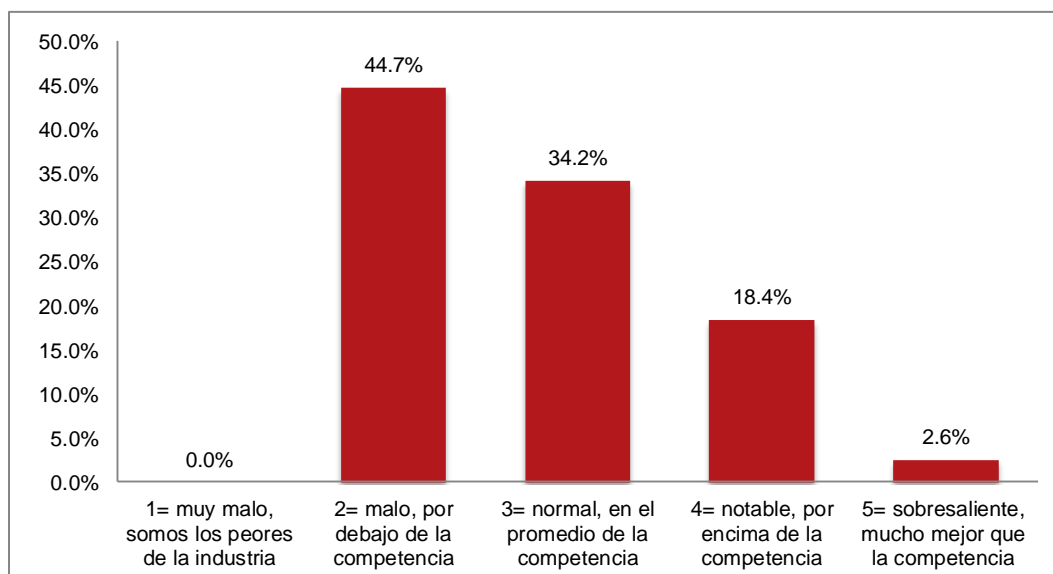
Fuente: elaboración propia

La Gráfica 18 del primer elemento “capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales”, es posible observar una tendencia negativa, donde el 28.9% de las personas encuestadas opinan que la empresa está por debajo de la competencia en este elemento y un 28.9% consideran que su forma de actuar de IMAH es igual que la competencia, es decir no aporta nada nuevo y hace lo mismo que sus rivales. Solo un 10.5% posicionó a la organización como bastante buena o por encima de la competencia, pero este resultado se debe a que los directivos de marketing contestaron el instrumento y como son actividades propias del área se visualiza de otra manera afectando al resultado final de la encuesta.

Never y Slater (1990) mencionan que cuando una cultura organizativa se enfoca en conocer al mercado de manera eficaz y eficiente para conocer los comportamientos del mercado, le dará al cliente final un valor agregado (Mazaira, Dopico, y González, 2005).

Gráfica 19.

Capacidad de obtener información de los competidores.



Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 19 correspondiente al segundo elemento “capacidad para obtener información de los competidores”, se puede apreciar que el 44.7% de las personas encuestadas opinaron que la capacidad de IMAH en este ítem es muy mala, el 34.2%

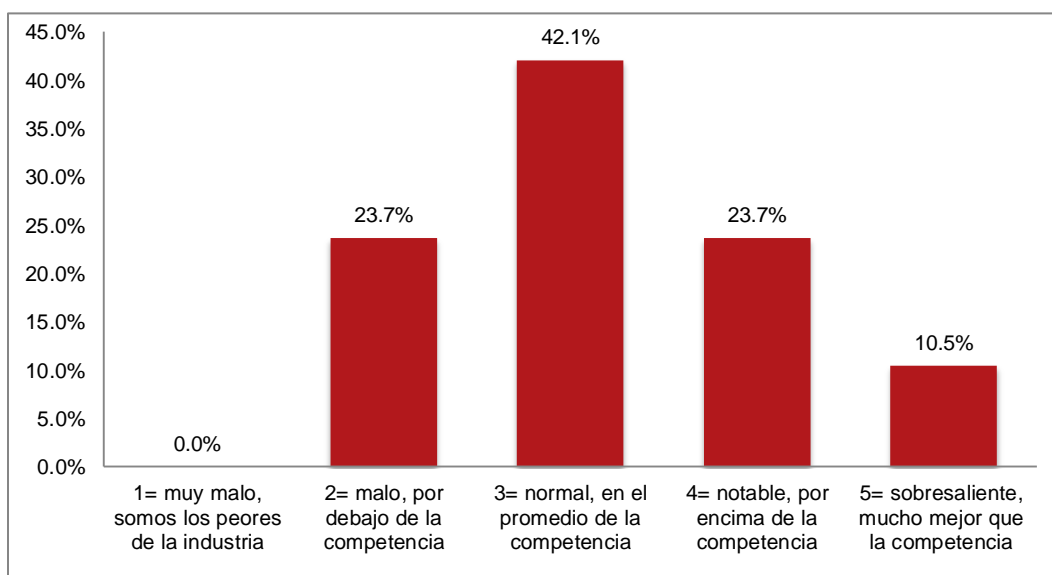
que sus competidores, una cuarta parte de la población encuestada sugieren que la capacidad de la organización sobre este tema está de manera sobresaliente.

Conocer a la competencia en cuanto a estrategias, fortalezas, debilidades, productos y servicios va permitir hacer una comparación con IMAH para poder generar un valor superior a los clientes (Mazaira, Dopico, y González, 2005), como menciona Xiong y Shang (2007) se pueden definir ventajas competitivas difíciles de imitar sobre los rivales teniendo la información adecuada y así generar el éxito empresarial (Pérez y Cruz, 2009).

La Gráfica 20 que corresponde al tercer elemento “capacidad para identificar las tendencias del negocio”, se puede observar que el 42.1% de las personas encuestadas sugieren que las capacidades de IMAH en este elemento son igual que la competencia, es decir no se destacan y un 23.7% opina que están por debajo de la competencia sin embargo un 23.7% considera que es lo contrario, que está por encima de sus rivales, lo cual es contradictorio ya que la empresa no realiza investigación alguna sobre tendencias del mercado.

Gráfica 20.

Capacidad para identificar las tendencias del negocio.

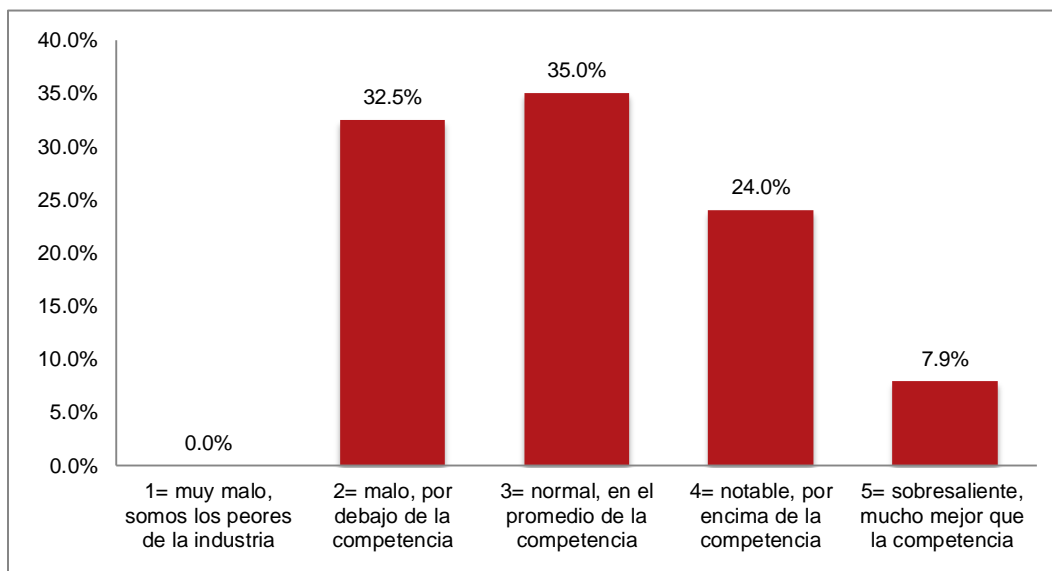


Fuente: elaboración propia

En términos generales y una vez evaluado el cuarto factor “capacidades de conocimiento del mercado”, en la Gráfica 21 se aprecia a la empresa tan igual a su competencia, la mayor parte de las personas encuestadas con un 35% tienen esa opinión de IMAH, las empresas con orientación a la información del mercado tienen la habilidad para anticipar necesidades y lanzar nuevos productos o las modificaciones necesarias antes que sus rivales de acuerdo a Olavarrieta y Friedman (1999) (Mazaira, Dopico, y González, 2005). Solo un 7.9% ponderó a la organización como mucho mejor que sus rivales.

Gráfica 21.

Capacidad de conocimiento de mercado.



Fuente: elaboración propia

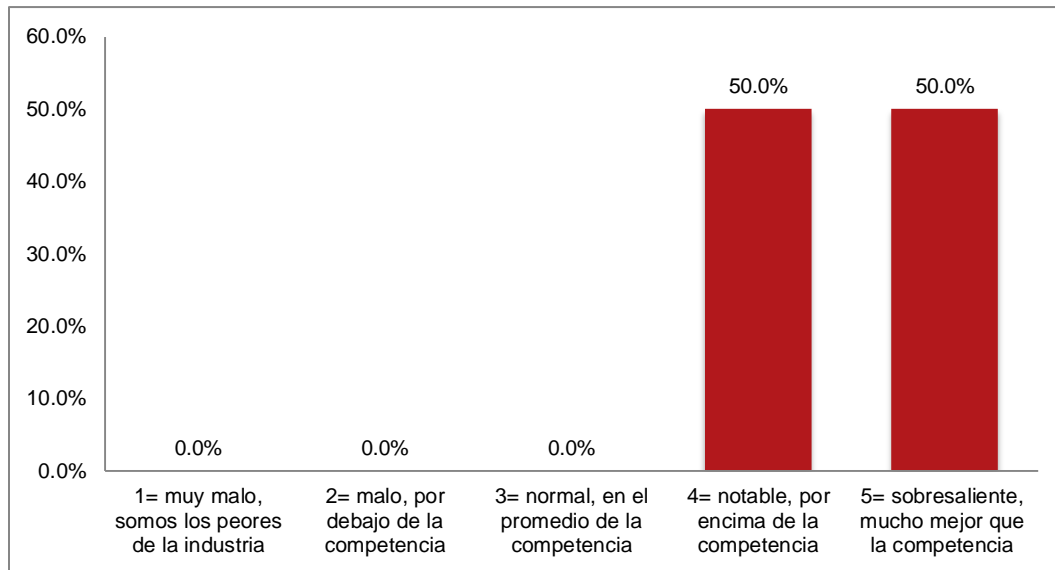
## 5.3 Resultados de los directivos

### 5.3.1 Factor 1: “capacidades de marketing operativo”

En la Gráfica 22, correspondiente al primer elemento “Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad”, se puede observar que los directivos tienen una percepción positiva sobre este elemento, ya que fue calificado como notable y sobresaliente en comparación con la competencia.

Gráfica 22.

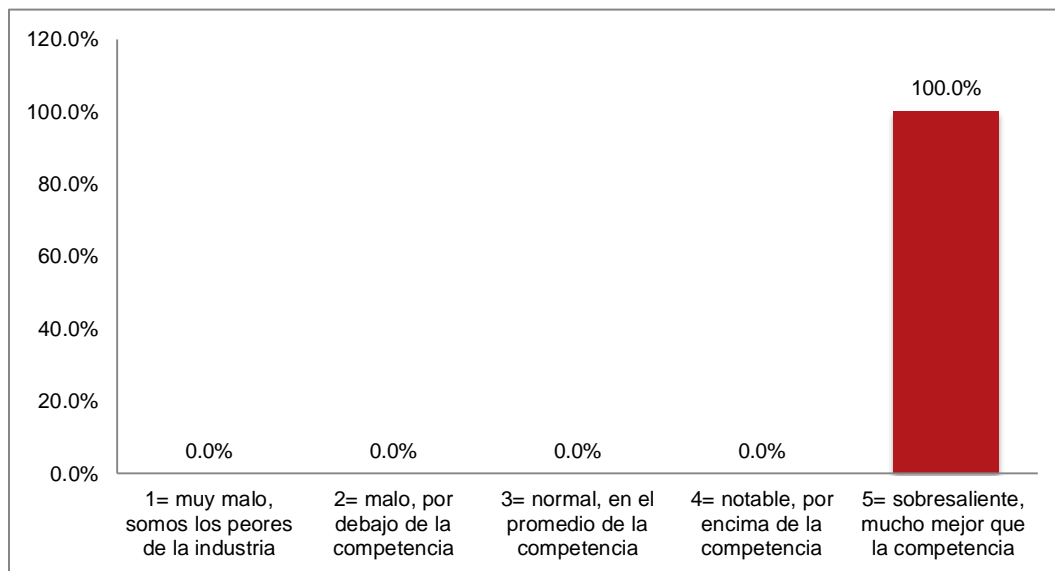
Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad



Fuente: elaboración propia

Gráfica 23.

Eficacia de la política de precios



Fuente: elaboración propia

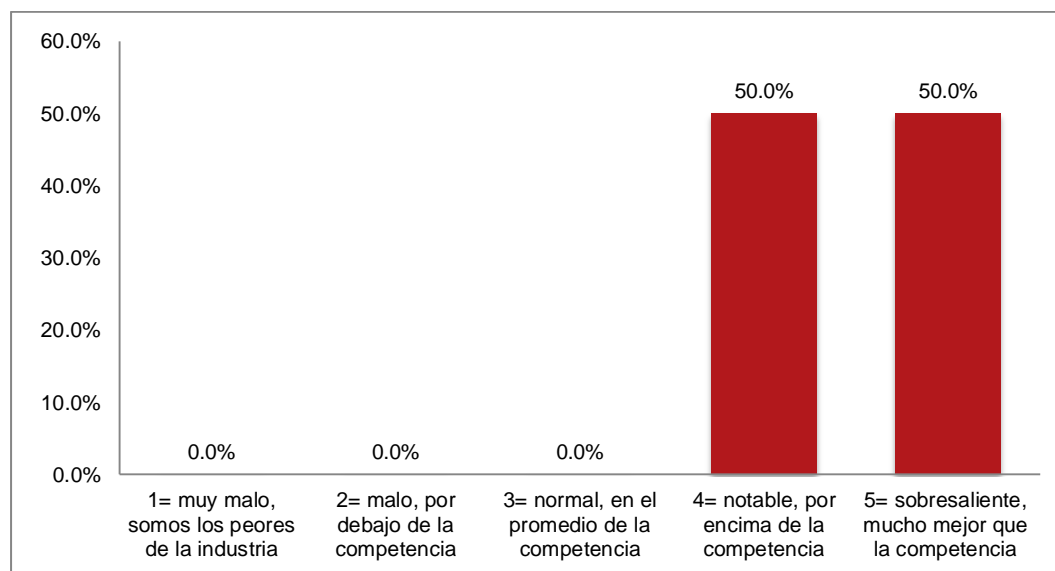


La Gráfica 23, que corresponde al segundo elemento “Eficacia de la política de precios”, demuestra la empresa posee una eficaz política de precios, calificándola con el 100% como sobresaliente, mucho mejor que la competencia.

La Gráfica 24, del elemento “eficacia de la publicidad, promoción y relaciones públicas”, se observa que los directivos opinan que la eficacia de IMAH es notable y superior a la competencia, sin embargo esto puede entenderse porque son ellos quienes manejan la publicidad, promoción y relaciones públicas.

Gráfica 24.

Eficacia de la publicidad, promoción y relaciones públicas.



Fuente: elaboración propia

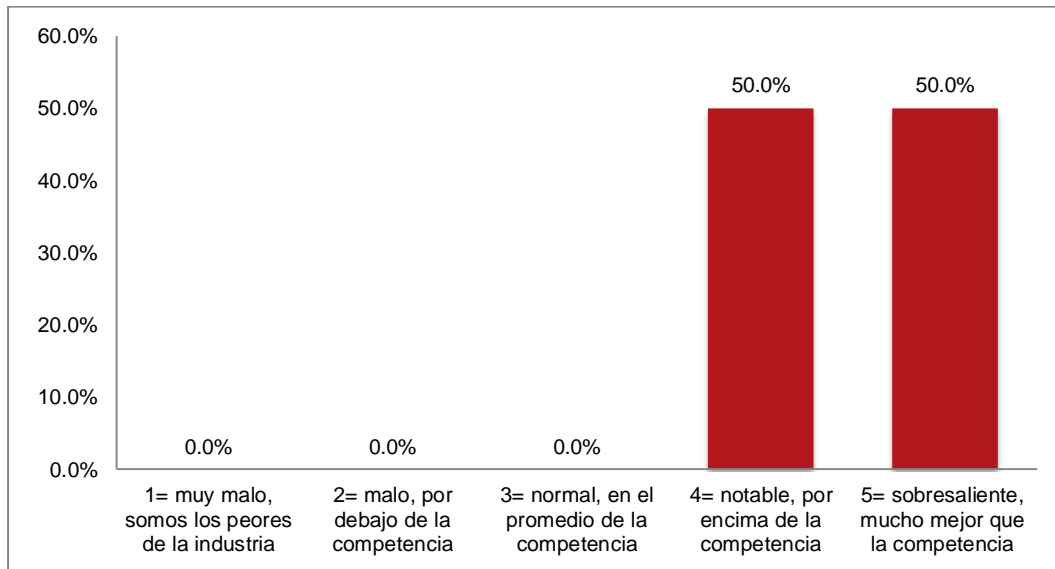
La Gráfica 25, que corresponde al elemento “eficacia de la política de la imagen de la empresa”, se interpreta como superior a la competencia, de acuerdo a la percepción de los directivos de IMAH, es decir que la empresa tiene muy buena política de imagen que sus rivales no puede igualarla.

La Gráfica 26, del elemento “habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales”, se observa que los directivos tienen buena percepción

sobre este ítem, ya que ha sido calificado como notable, por encima que la competencia.

Gráfica 25.

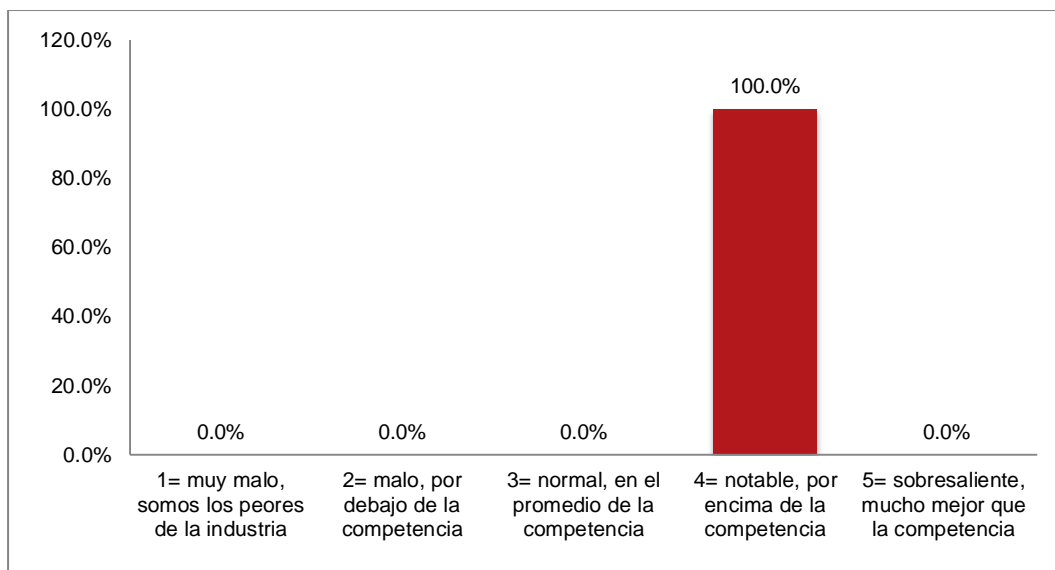
Eficacia de la política de la imagen de la empresa.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 26.

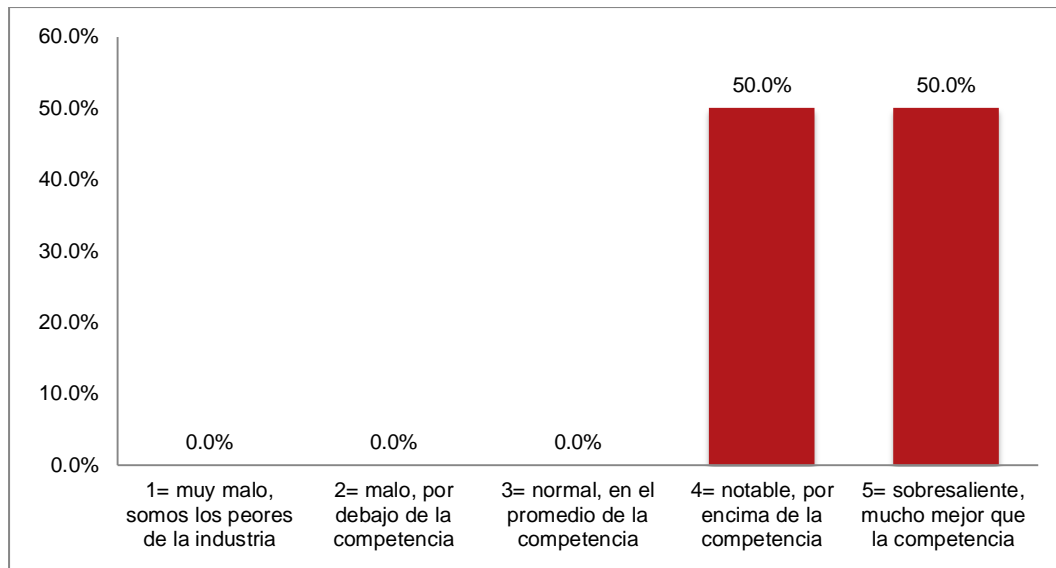
Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 27.

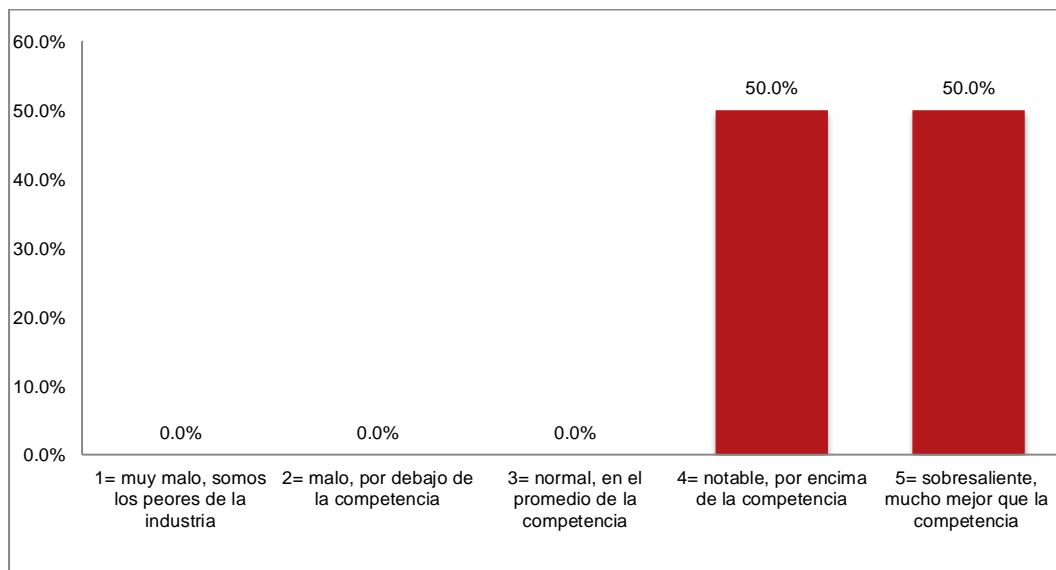
Eficacia de la competencia de costes de marketing.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 28.

Capacidades de marketing operativo.



Fuente: elaboración propia

El último factor, “eficacia de la contención de costes de marketing”, los directivos ponderan a la empresa como mejor con respecto a la competencia, sin embargo uno

piensa de manera notable en la eficacia de sus rivales con relación a los costes de marketing, mientras el otro solo cree que es mejor, de acuerdo a la Gráfica 27.

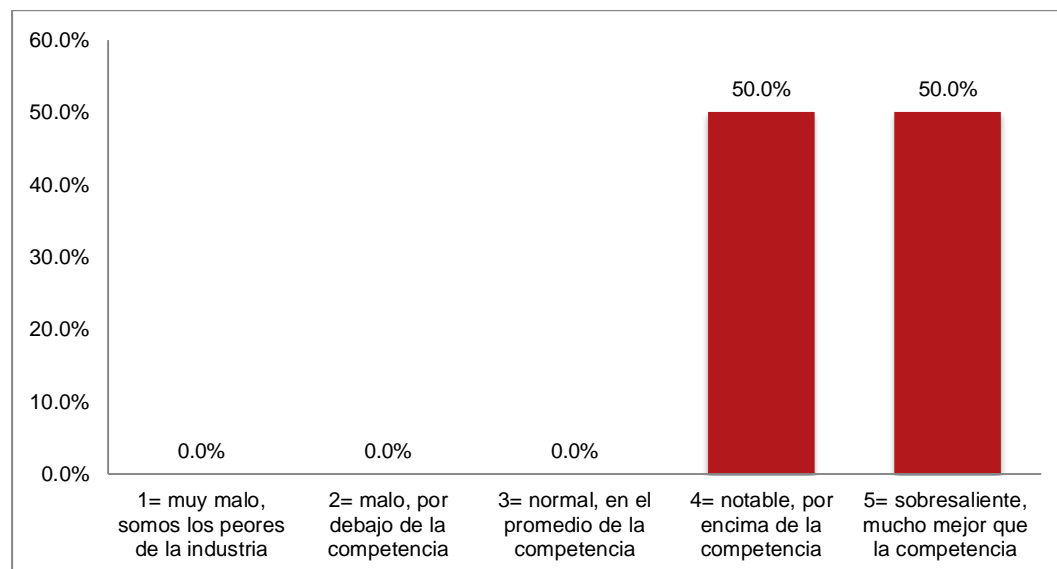
En términos generales y una vez evaluado el primer factor “capacidades de marketing operativo” en la Gráfica 28, el 50% de los directivos ve a la empresa como mejor en comparación con su competencia, es decir se encuentra por encima de estos y el otro 50% la distingue de manera sobresaliente.

### 5.3.2 Factor 2: “capacidades de marketing estratégico”

En el primer elemento “exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad” se observa que las previsiones en venta y rentabilidad se encuentran bien posicionadas por los directivos de la empresa, ya que esta mejor que la competencia, que es lo que se puede ver en la Gráfica 29.

Gráfica 29.

Exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad.



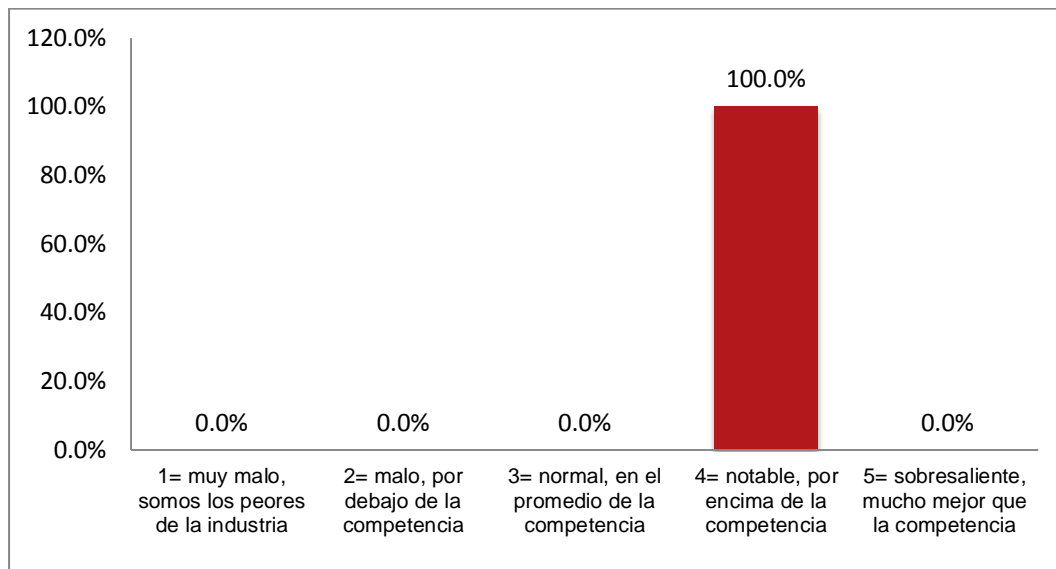
Fuente: elaboración propia

El ítem “habilidad para segmentar los mercados objetivo” se observa que los directivos de la empresa visualizan una ventaja competitiva con respecto a su competencia, ya

que ponderaron a IMAH como notable, por encima de sus rivales, de acuerdo a la Gráfica 30

Gráfica 30.

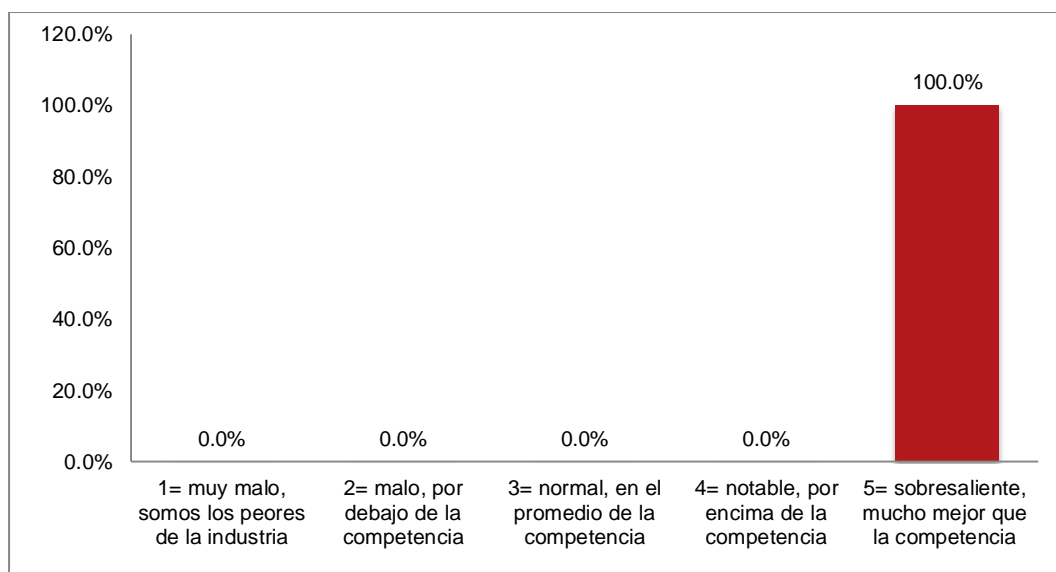
Habilidad para segmentar los mercados objetivo.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 31.

Habilidad para diferenciar la oferta de productos.

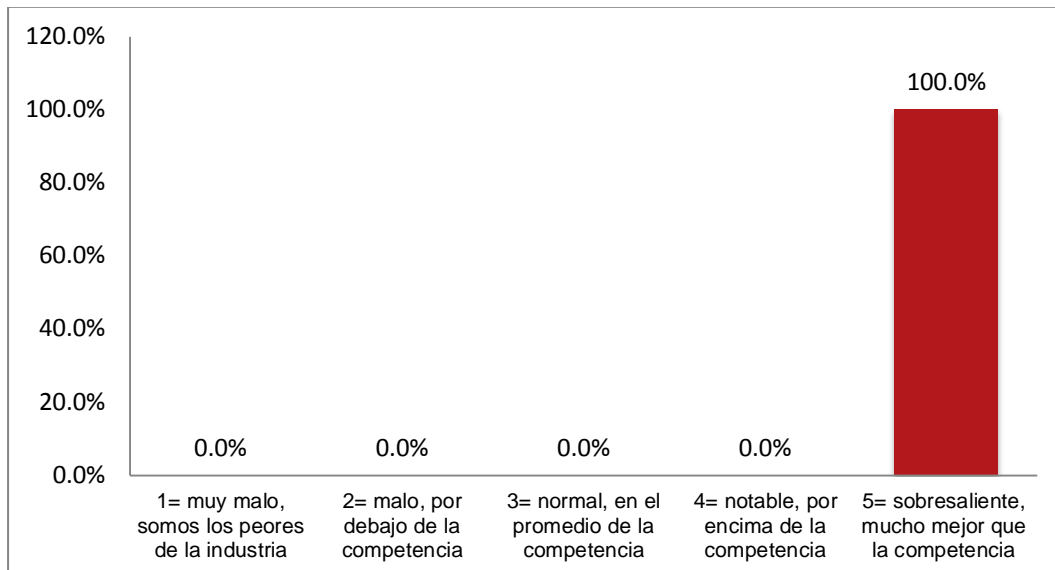


Fuente: elaboración propia

En el elemento “habilidad para diferenciar la oferta de productos” se observa que los directivos ponderaron a la empresa con la calificación más alta, es decir IMAH tiene una puntuación sobresaliente en cuanto a este ítem de acuerdo a la Gráfica 31.

Gráfica 32.

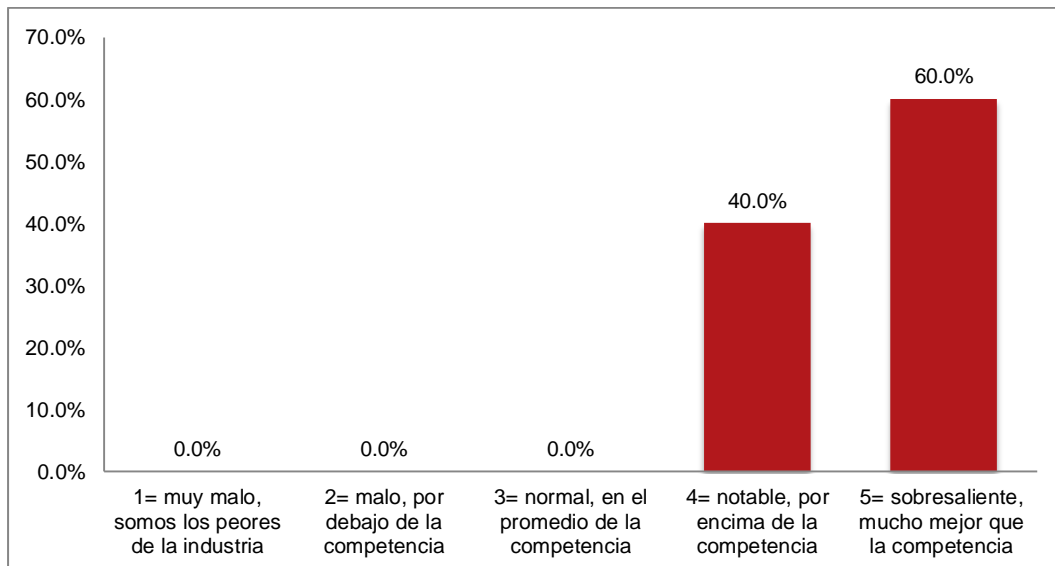
Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 33.

Capacidades estratégicas de marketing.



Fuente: elaboración propia

La Gráfica 32, que corresponde al elemento “habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado”, se puede observar una puntuación favorable para la empresa, ya que los directivos la ponderaron como mucho mejor que la competencia en cuanto a su habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado.

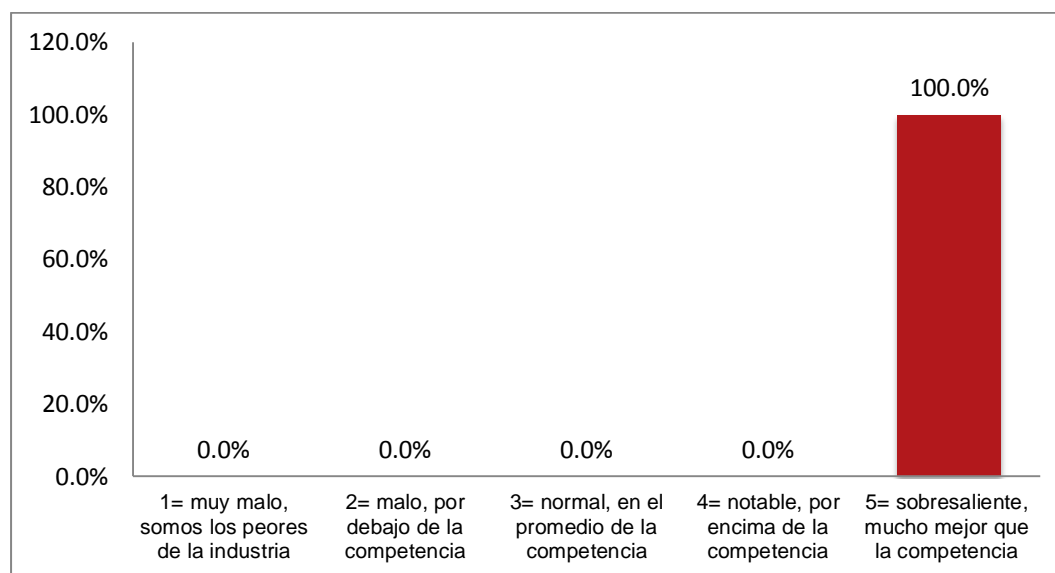
En términos generales y una vez evaluado el segundo factor “Capacidades Estratégicas de Marketing”, en la Gráfica 33 se aprecia que la empresa es calificada como sobresaliente, mucho mejor que la competencia ya que el 60% de las personas encuestadas opinaron de esa manera y el resto de los directivos piensan que IMAH solo es notable pero si por encima de su competencia.

### 5.3.3 Factor 3: “capacidades de implementación de marketing estratégico”

El primer elemento es “eficacia del proceso de planificación comercial” se observa la eficacia del proceso de planificación comercial de IMAH es mucho mejor que la competencia, de acuerdo a los resultados que arrojó la Gráfica 34 donde los directivos fueron quienes proporcionaron esta respuesta.

Gráfica 34.

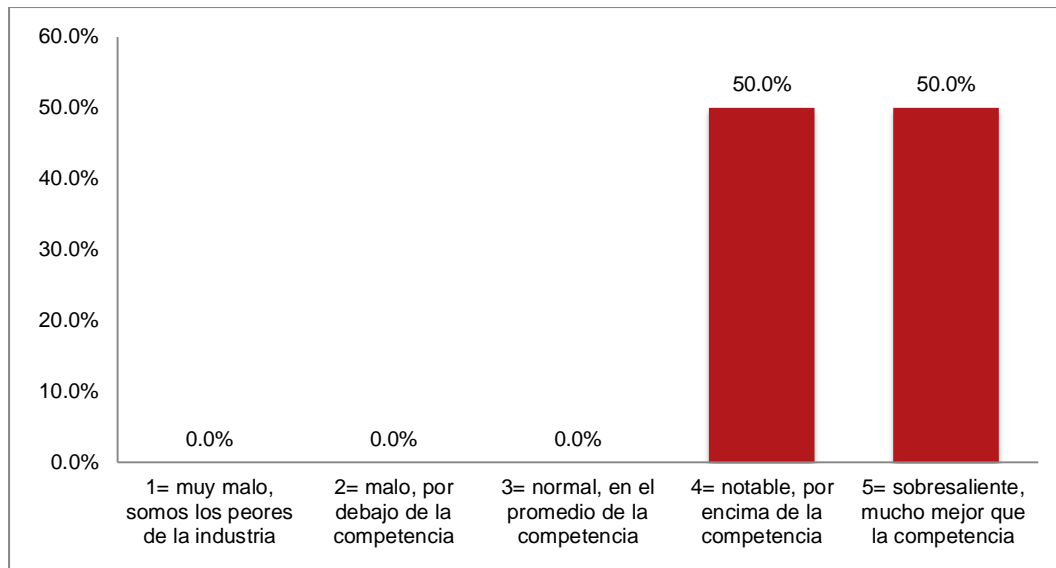
Eficacia del proceso de planificación comercial.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 35.

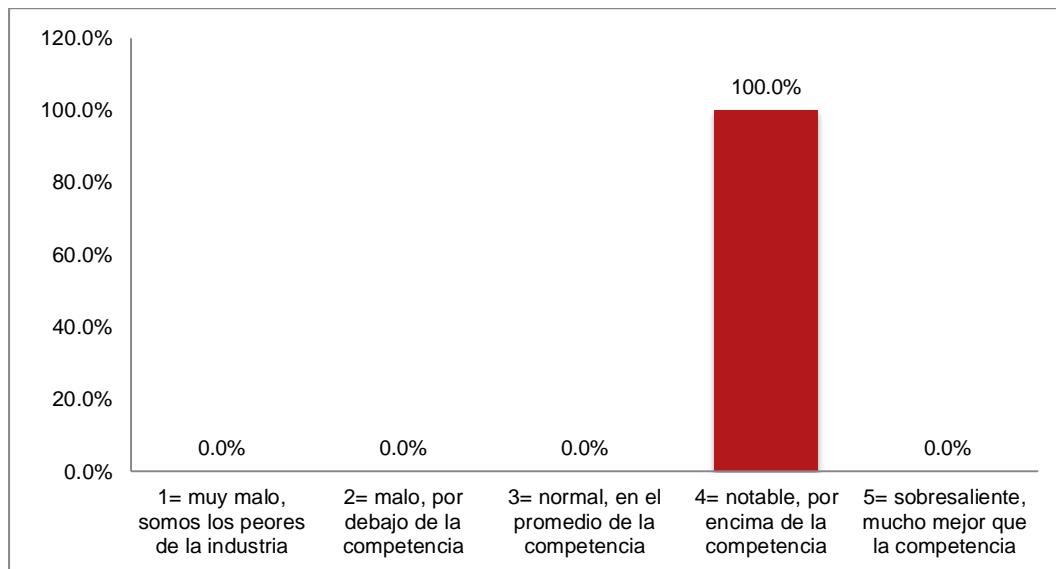
Asignación de recursos al departamento de marketing.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 36.

Capacidad para integrar las actividades de marketing.



Fuente: elaboración propia

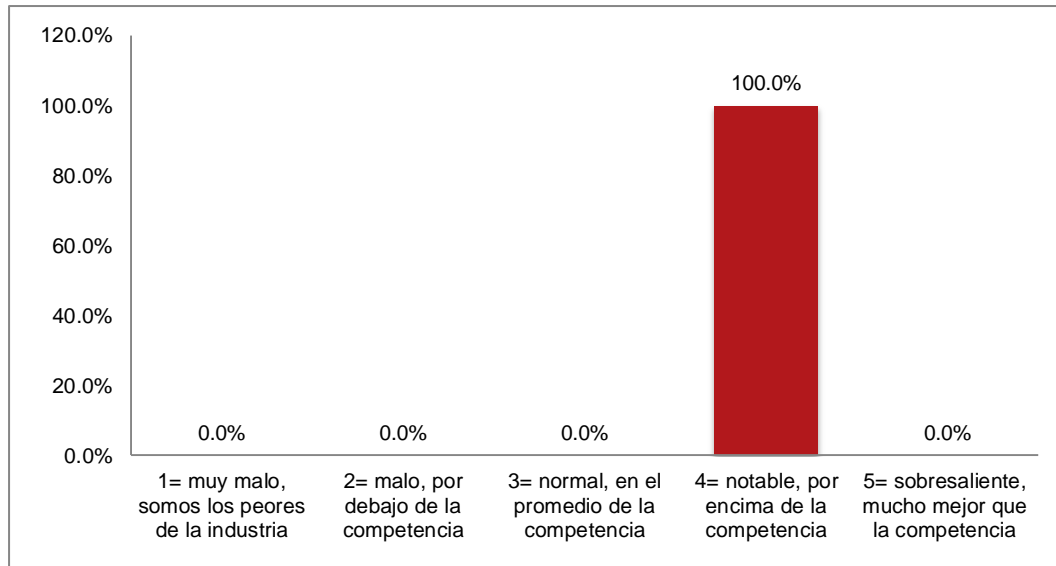
En el elemento “asignación de recursos al departamento de marketing” se observa que los directivos tienen diferentes opiniones para este elemento, sin embargo ambos piensan que está por encima de la competencia, mostrándose en la Gráfica 35.



En la “capacidad para integrar las actividades de marketing” se observa que IMAH mantiene un posicionamiento positivo sobre su capacidad para integrar las actividades de marketing, los directivos la califican como notable, mejor que la competencia lo cual es reflejado en la Gráfica 36.

Gráfica 37.

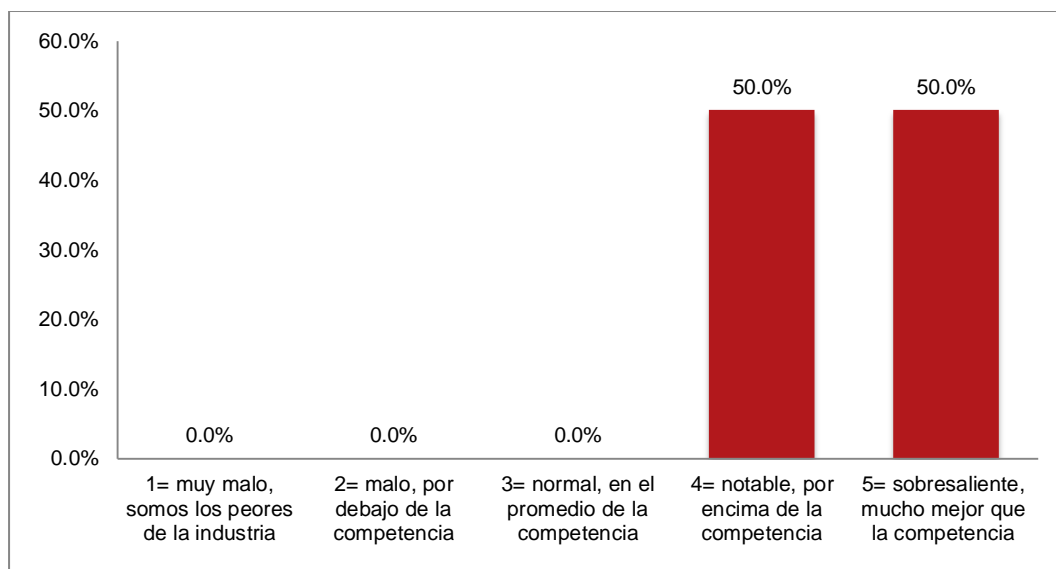
Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 38.

Capacidades de Implementación de marketing.



Fuente: elaboración propia

La gráfica 37, que le corresponde al elemento “eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing”, es posible observar que la empresa se encuentra por encima de la competencia en su proceso de evaluación y control de las actividades de marketing, ya que así fue calificada por los directivos.

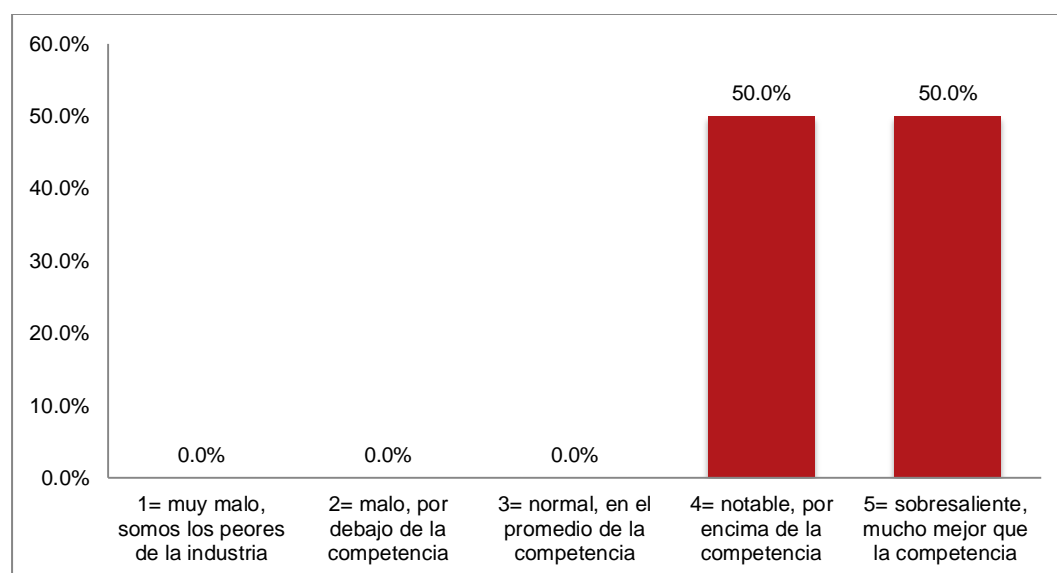
En términos generales y una vez evaluado el tercer factor “capacidades de implementación de marketing” Gráfica 38 se aprecia que la empresa es calificada como mejor que la competencia de manera notable ya que el 50% de los directivos han opinado que la organización está por encima de su competencia y el resto como sobresaliente.

### 5.3.4 Factor 4: “capacidades de conocimiento del mercado”

En la “capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales” se observa que la empresa tiene una capacidad superior a la competencia para obtener información de los clientes y mercados actuales, de acuerdo a los directivos. La Gráfica 39 muestra que el 50% de los directivos encuestados opinó que está por encima de sus rivales y el otro 50% considero a IMAH mucho mejor que sus contendientes.

Gráfica 39.

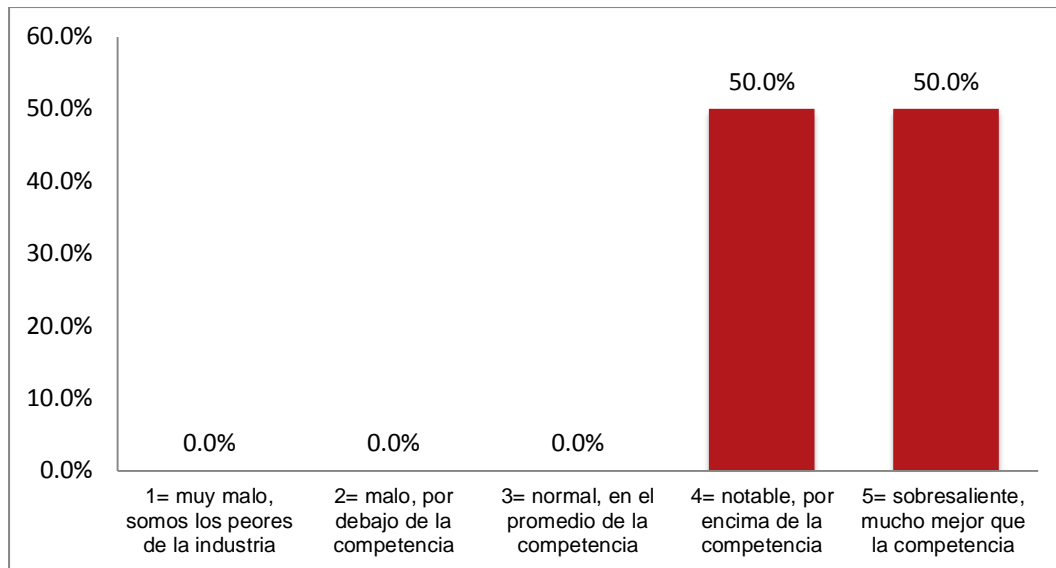
Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 40.

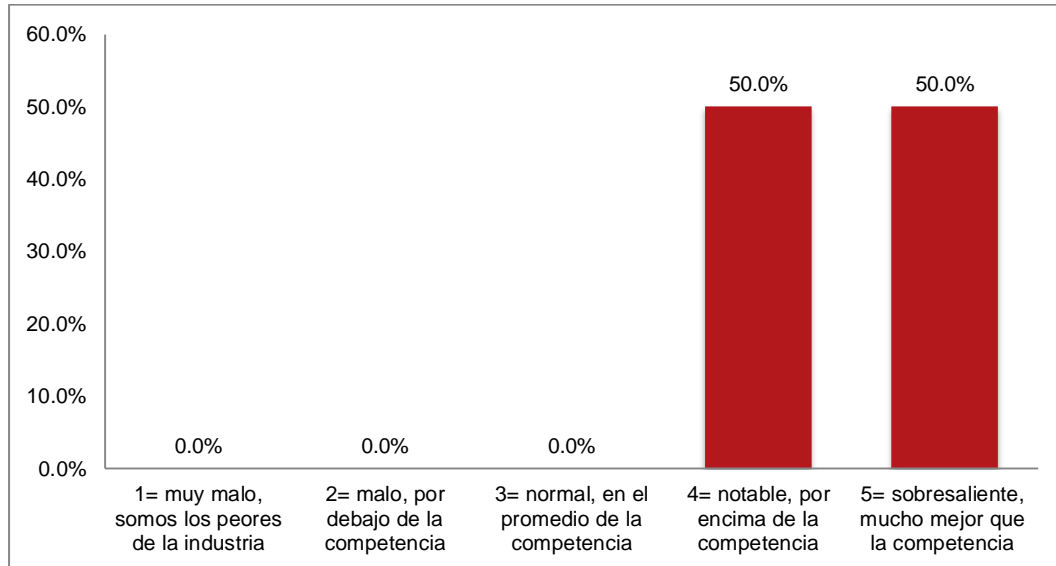
Capacidad para obtener información de los competidores.



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 41.

Capacidad para identificar las tendencias del negocio.



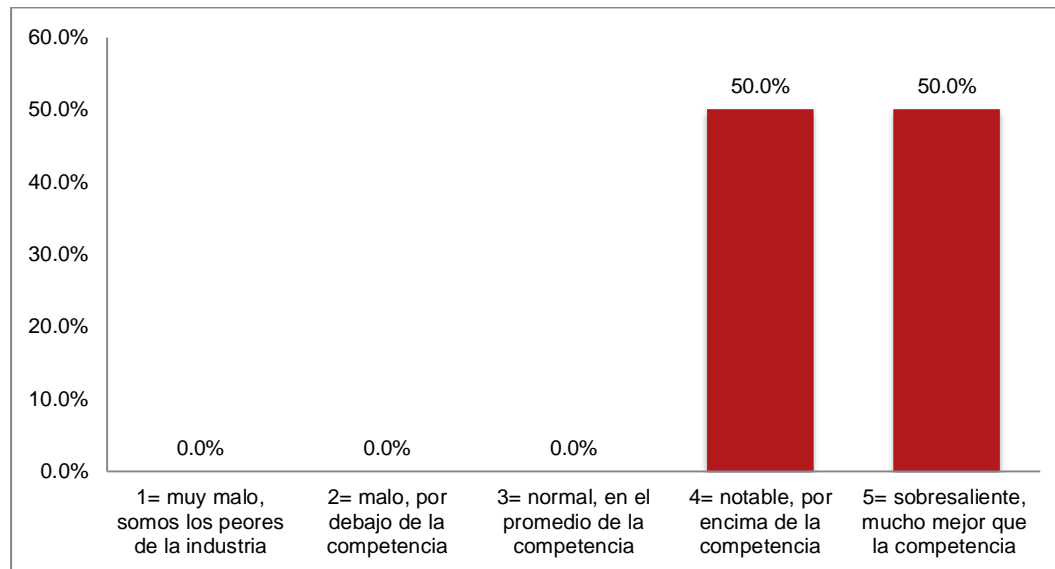
Fuente: elaboración propia

El elemento “capacidad para obtener información de los competidores” se puede observar que la empresa tiene información de los competidores mucho más rápido que

ellos de IMAH, ya que de acuerdo a la Gráfica 40 se puede apreciar que los directivos han ponderado a la empresa con las mejores calificaciones.

Gráfica 42.

Capacidades sobre conocimiento del mercado.



Fuente: elaboración propia

La “capacidad para identificar las tendencias del negocio” en IMAH se observa que ha desarrollado su capacidad para identificar las tendencias del negocio, superior a la competencia, de acuerdo a la Gráfica 41 que fue calificada por los directivos.

En términos generales y una vez evaluado el cuarto factor “capacidades sobre el conocimiento del mercado”, en la Gráfica 42 se aprecia que todos los directivos opinaron que IMAH está por encima de la competencia, solo que la mitad piensa que es de manera sobresaliente.

## 5.4 Comparativo entre directivos y trabajadores

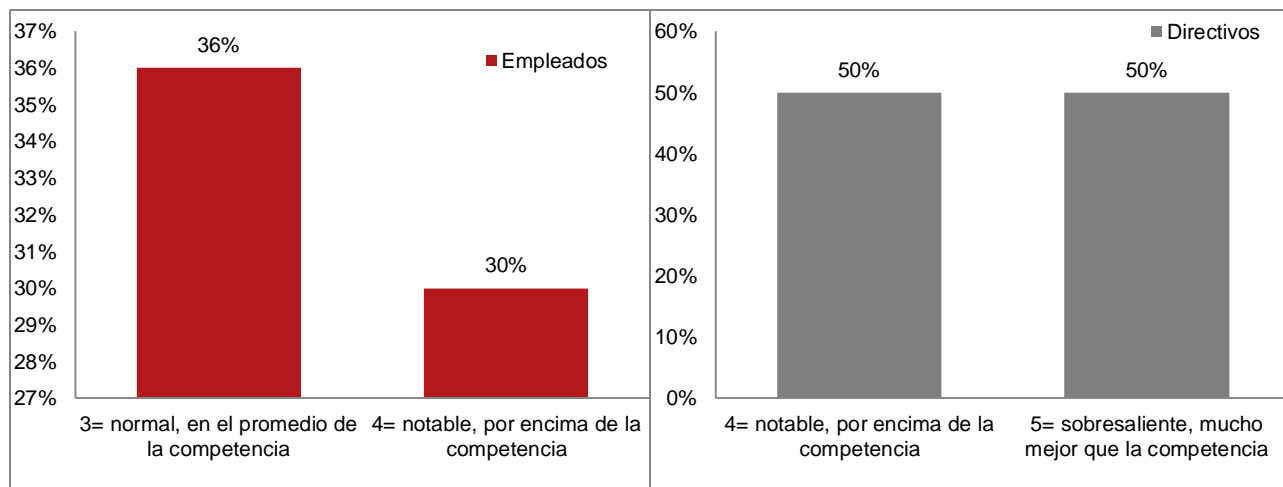
### 5.4.1 Factor 1: Capacidades de marketing operativo

En relación con este primer factor, que a su vez está dividido en seis elementos, correspondientes a habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad, eficacia de la política de precios, eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones

públicas, eficacia de la política de la imagen de la empresa, habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales y eficacia de la contención de costes de marketing, la percepción que tienen los directivos y trabajadores es incongruente ya que las opiniones de ambos difieren, y esto se debe quizá a que los directivos utilizan siempre una estrategia de bienestar empresarial, aunque existan problemas más complicados de lo que son, lo cierto es que la opinión de los directivos difiere de la percepción que tienen los trabajadores.

En el elemento eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas existe una opinión contraria, ya que mientras la mayoría de empleados perciben que la empresa está en promedio que la competencia, los directivos comentan que es sobresaliente, mucho mejor que los rivales. En las Gráficas 3 y 24 se puede apreciar dichas diferencias..

Gráfica 43.  
Comparativo del ítem capacidad de marketing operativo.



Fuente: elaboración propia

En el elemento eficacia de la contención de costes de marketing existen opiniones bastante diferentes, mientras los directivos opinan que IMAH tiene una eficacia superior que la competencia, los trabajadores tienen la percepción totalmente contraria de que la organización se encuentra por debajo de sus rivales, esto se puede apreciar en las Gráficas 6 y 27

En términos generales el factor significa que se tienen opiniones diferentes, ya que el 36% de 38 empleados a quienes se les aplicó el instrumento consideran que la capacidad de marketing operativo de IMAH está en promedio con la competencia, sin embargo los directivos opinan que la organización tiene capacidades que superan a sus rivales de manera notable, lo cual se puede apreciar en la Gráfica 43.

En este factor las opiniones no difieren mucho de la realidad, tanto directivos como empleados opinan que IMAH si ha desarrollado capacidades de marketing operativo de manera considerable, en la eficacia de política de precios y en la política de publicidad, promoción y relaciones públicas fueron los elementos más notables.

#### 5.4.2 Factor 2: Capacidades estratégicas de marketing

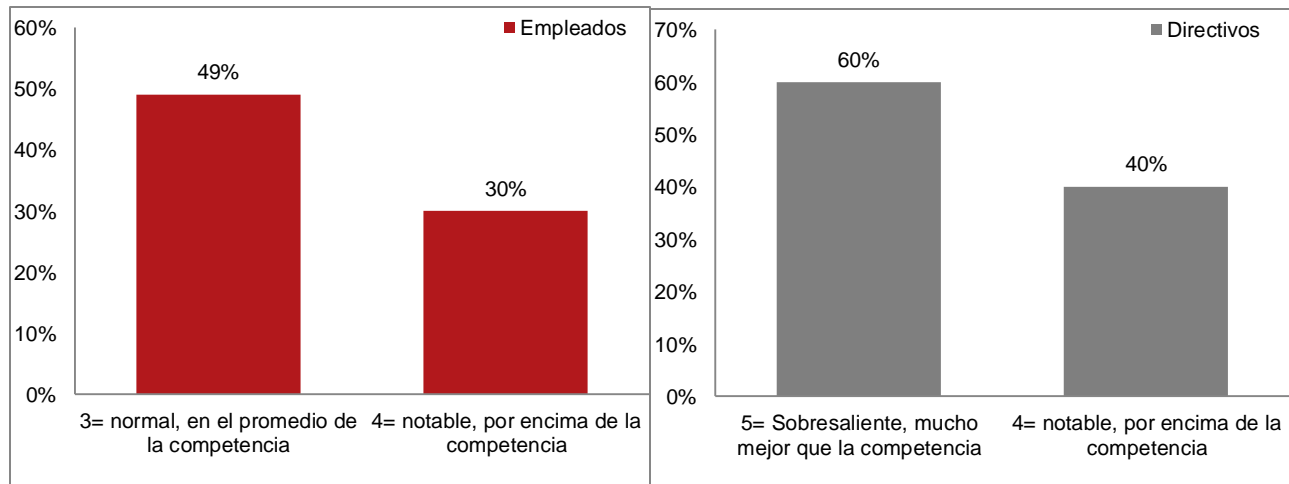
En relación con el segundo factor, que a su vez está dividido en cuatro elementos, correspondientes a exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad, habilidad para segmentar los mercados objetivo, habilidad para diferenciar la oferta de productos y habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado, la percepción que tienen los directivos y trabajadores es muy similar, lo cual habla de congruencia, refleja la situación que se vive dentro de IMAH.

En el elemento exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad, existe una opinión similar entre empleados y directivos ya que ambos coinciden que IMAH se encuentra por encima de la competencia, es decir que los esfuerzos que se realizan se pueden observar en todas las áreas de la empresa. En la Gráfica 8 y 29 se aprecian dichas similitudes.

En el elemento habilidad para diferenciar la oferta de productos existe una opinión contraria, ya que mientras los directivos perciben que la empresa es sobresaliente, mucho mejor que la competencia, el 58% de los trabajadores comentan que esta al igual que sus rivales. En la Gráfica 10 y 31 se puede apreciar dichas diferencias.

En términos generales, esto significa que los empleados y directivos coinciden en que las capacidades estratégicas de marketing se encuentran por encima de la competencia, sin embargo para los empleados esta calificación se encontró en segundo lugar ya que la primera obtuvo el número tres que es normal o igual que los rivales.

Gráfica 44.  
Comparativo del ítem capacidades estratégicas de marketing.



Fuente: elaboración propia

Para los directivos, la primer posición es el número 5 “sobresaliente, mucho mejor que la competencia” con el 60%, esto puede deberse a que ellos son quienes realizan las capacidades estratégicas de marketing y deben de posicionarlas con las mejores puntuaciones.

En la Gráfica 44 muestra que el 49% de los empleados opinan que las capacidades estratégicas de marketing están en promedio que su competencia y el 60% de los directivos considero a IMAH como sobresaliente, mucho mejor que sus rivales. En segundo lugar se posiciono como notable, tanto para directivos como empleados.

### 5.4.3 Factor 3: capacidades de implementación de marketing

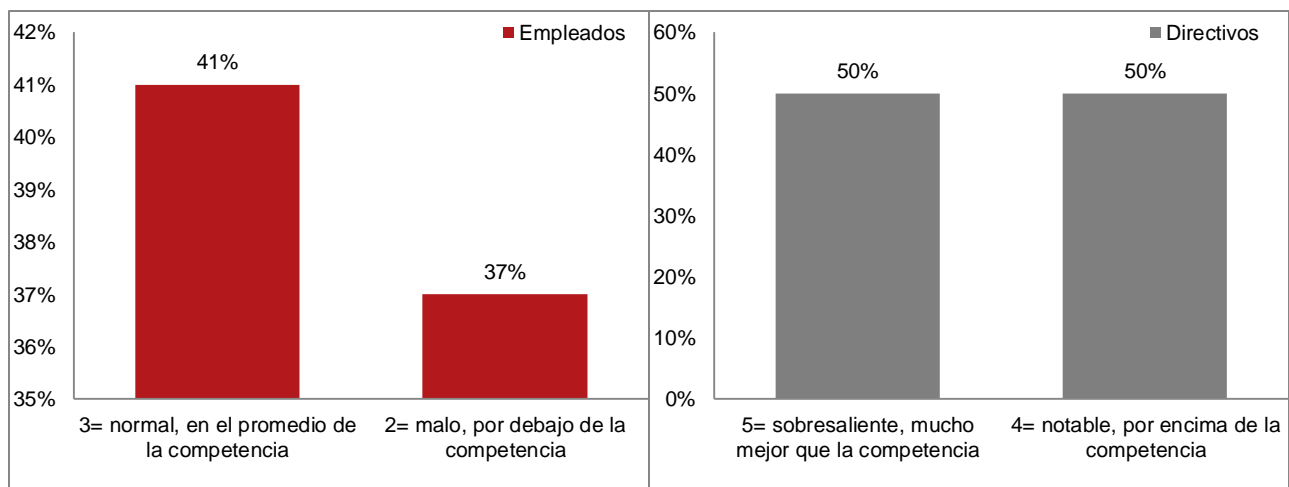
En relación con el tercer factor, que a su vez está dividido en cuatro elementos, correspondientes a eficacia del proceso de planificación comercial, asignación de

recursos al departamento de marketing, capacidad para integrar las actividades de marketing y eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing, la percepción que tienen los directivos y trabajadores es muy diferente, lo cual habla de incongruencia, esto quizá se deba a que el jefe no conozca fondo la situación o bien inhiba el resultado que se tienen por no ver amenazado su puesto dentro de la organización.

En el elemento eficacia del proceso de planificación comercial, existe una opinión muy diferente entre empleados y directivos, ya que estos opinan que la eficacia de IMAH es sobresaliente, mucho mejor que la competencia debido a que ellos hacen esta planificación, los trabajadores comentan que este elemento se encuentra al igual que sus rivales, es decir no presentan ninguna ventaja competitiva. En la Gráfica 13 y 34 se pueden apreciar dichas diferencias.

En términos generales, esto significa que se refleja demasiada contrariedad entre directivos y empleados.

Gráfica 45.  
Comparativo del ítem capacidades de implementación de marketing.



Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 45 el 41% de los empleados opinó que la empresa desarrolla sus capacidades de implementación de marketing al igual que la competencia y el 37%



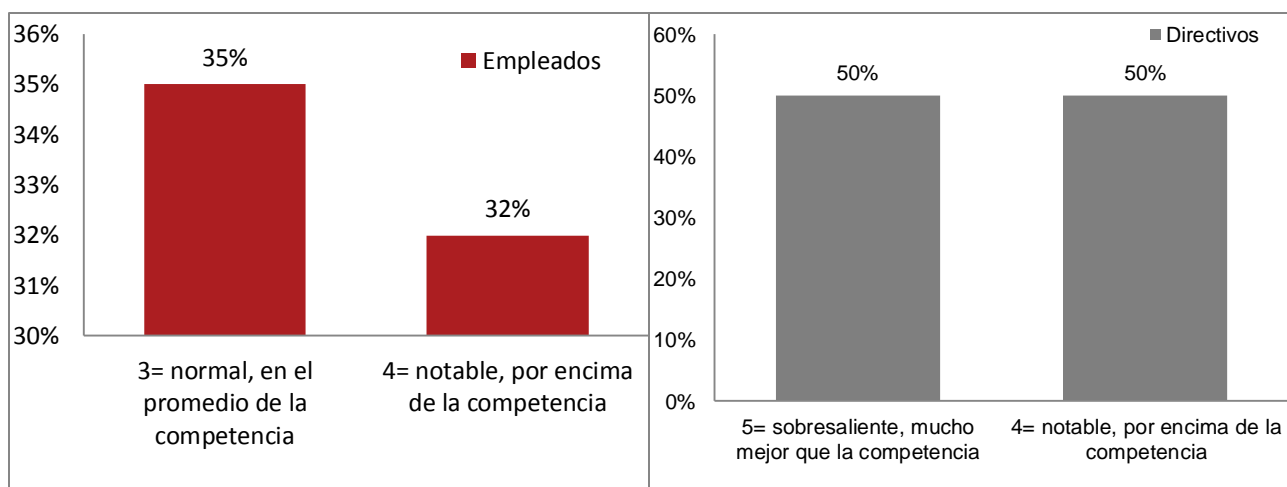
menciono que lo hacen mal, es decir que están por debajo de sus rivales, mientras que el 50% de los directivos piensan que lo hacen de manera sobresaliente y el otro 50% considera que es notable, estos resultados se pueden entender debido a que los directivos tanto de marketing como administrativo son quienes realizan las implementaciones.

#### 5.4.4 Factor 4: Capacidades sobre el conocimiento del mercado

En relación con el último factor, que a su vez está dividido en tres elementos, correspondientes a la capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales, para obtener información de los competidores y para identificar las tendencias del negocio, la percepción que tienen los directivos y trabajadores es similar, lo cual habla de congruencia en los trabajos realizados por los dos, ya que el trabajo se refleja a todas las áreas de la organización.

En el elemento capacidad para obtener información de los competidores, existe una opinión muy diferente entre empleados y directivos ya que estos opinan que IMAH es mucho mejor que la competencia y los trabajadores tienen una percepción bastante disímil, la empresa está por debajo de los rivales. En la Gráfica 19 y 40 se pueden apreciar dichas diferencias.

Gráfica 46. Comparativo del ítem capacidades sobre el conocimiento del mercado.



Fuente: elaboración propia

En términos generales, esto significa que se refleja contrariedad entre directivos y empleados, mientras que los directores dan las mejores calificaciones y opinan que la empresa está por encima que la competencia, los trabajadores consideran que se encuentra al igual que sus rivales, no teniendo ninguna ventaja competitiva.

En la Gráfica 46 se puede observar que el 35% de los empleados opinó que la empresa desarrolla sus capacidades al igual que la competencia, es decir que no tiene ninguna ventaja competitiva que la distinga, el 32% de los encuestados indican que son notables y están por encima de sus rivales. El 50% de los directivos califican a la empresa con las mejores calificaciones, considerando que IMAH tiene unas capacidades sobre el conocimiento del mercado de manera notable y sobresaliente.

## 5.5 Análisis FODA

El análisis FODA permite tener un cuadro de la situación actual de IMAH con la facilidad de tener un buen diagnóstico (Ramírez, 2009), se resumen las respuestas más importantes que se obtuvieron mediante las entrevistas realizadas a los dueños de la empresa, así como las percepciones más sobresalientes recabadas a través del instrumento de evaluación aplicado a los directivos y trabajadores, a efecto de poder establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran dentro de la empresa.

En la Tabla 6 se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de IMAH, se evaluó cada uno de los elementos de cada factor de las capacidades estratégicas de marketing con la finalidad de determinar si son fortalezas o debilidades. Se obtuvo como resultado:

Fortalezas:

F1: habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad.

F2: eficacia de la política de precios.

F3: habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales.

- F4: exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad.
- F5: habilidad para segmentar los mercados objetivo.
- F6: habilidad para diferenciar la oferta de productos.
- F7: habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado
- F8: eficacia del proceso de planificación comercial.
- F9: capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales.
- F10: capacidad para identificar las tendencias del negocio.

#### Debilidades:

- D1: baja eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas.
- D2: la eficacia de la política de la imagen de la empresa es deficiente.
- D3: incorrecta contención de costes de marketing.
- D4: no se cuenta con un buen mecanismo para la asignación de recursos al departamento de marketing.
- D5: no se tiene capacidad para integrar las actividades de marketing.
- D6: falta de una adecuada eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing.
- D7: la capacidad para obtener información de los competidores no es eficiente.

#### Oportunidades:

- O1: poca competencia en Pachuca, Hidalgo.
- O2: aumento de la demanda de productos de cerámica en cuanto a sanitarios y vajillas.
- O3: los clientes tienden a buscar buena imagen de productos y de la empresa.
- O4: cambios constantes en gustos y preferencia de los compradores.
- O5: los clientes buscan buena relación entre calidad y precio de los productos.
- O6: lealtad del cliente con la empresa.

#### Amenazas:

- A1: los precios de materia prima tienden a subir.
- A2: aparición de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos productos.

A3: cambio de gusto de los clientes.

A4: posible aparición de nuevos competidores.

Tabla 6.

Evaluación de fortalezas y debilidades

Factores clave de éxito	Fortalezas	Debilidades
Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad	Muy buena	F
Eficacia de la política de precios	Muy buena	F
Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas	Mala	D
Eficacia de la política de la imagen de la empresa	Mala	D
Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales	Buena	F
Eficacia de la contención de costes de marketing	Mala	D
Exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad	Muy buena	F
Habilidad para segmentar los mercados objetivo	Buena	F
Habilidad para diferenciar la oferta de productos	Buena	F
Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado	Buena	F
Eficacia del proceso de planificación comercial	Buena	F
Asignación de recursos al departamento de marketing	Mala	D
Capacidad para integrar las actividades de marketing	Mala	D
Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing	Mala	D
Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales	Muy buena	F
Capacidad para obtener información de los competidores	Mala	D
Capacidad para identificar las tendencias del negocio	Buena	F

Fuente: elaboración propia

En la Figura 13 se analizaron los factores tanto internos como externos para poder realizar el cruce correcto, lo que generó el establecimiento de estrategias adecuadas para la maximización de fuerzas y oportunidades así como la minimización de las debilidades y amenazas de IMAH.

Figura 13.  
Factores internos y externos

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1            F2</p> <p>F3            F4</p> <p>F5            F6</p> <p>F7            F8</p> <p>F9            F10</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1            D2</p> <p>D3            D4</p> <p>D5            D6</p> <p>D7</p>
	<p>F – O (maximizar – maximizar)</p> <p>Dar a conocer a la empresa como aquella que se basa en la relación calidad-precio en cuanto a sus productos.</p> <p>F1 - F2 – F7 – F8 – F10</p> <p>O1 – O2 – O3 – O5</p>	<p>D – O (minimizar – maximizar)</p> <p>Satisfacer a sus clientes mediante el conocimiento de sus gustos y preferencias, para tener un enfoque al cliente final.</p> <p>D2 – D5 – D6 – D7</p> <p>O2 – O3 – O6</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1            O2</p> <p>O3            O4</p> <p>O5            O6</p>	<p>F – A (maximizar – minimizar)</p> <p>Prever la demanda de productos para evitar mantener stock alto y adquirir la materia prima necesaria.</p> <p>F3 – F4 – F7 – F8 – F9</p> <p>A1 – A2 – A4</p>	<p>D – A (minimizar – minimizar)</p> <p>Creación de plan de medios que permita a la empresa darse a conocer, mediante las herramientas de marketing.</p> <p>D2 – D5 – D6 – D7</p> <p>A3 – A4</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1            A2</p> <p>A3            A4</p>		

Fuente: elaboración propia.

# Conclusiones

---

Los resultados del estudio de caso presentado permiten concluir que, de las diversas capacidades de marketing analizadas, las de tipo estratégico y la implementación de las mismas, son las que tienen mayor peso en el momento de obtener ventajas competitivas.

Conforme al instrumento seleccionado, se han considerado como capacidades estratégicas, aquellas relacionadas con la exactitud en las previsiones de ventas y rentabilidad, las habilidades para segmentar el mercado objetivo, la habilidad para segmentar la oferta de productos y la habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado, y como capacidades de implementación de marketing, aquellas relacionadas con la eficacia del proceso de planificación comercial, la asignación de recursos al departamento de marketing, la capacidad para integrar las actividades de marketing y la eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing. Según los resultados de la presente investigación, confirman que de acuerdo a cada uno de los factores de las capacidades de marketing se pueden conseguir ventajas competitivas que beneficien a IMAH, como:

- De acuerdo al factor capacidades de marketing estratégico en el que se incluyen elementos como: exactitud en las previsiones de ventas y rentabilidad, habilidades para segmentar el mercado objetivo, habilidad para segmentar la oferta de productos y habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado de los cuales se obtuvo como primer resultado que IMAH es una empresa que desarrolla sus capacidades estratégicas de marketing al igual que la competencia, Shumpeter (1954) comenta que el desarrollo de recursos intangibles como la innovación y el desarrollo de nuevos productos son generadores de ventajas competitivas, mejora los resultados empresariales (Hernández, Flores e Issac, 2005). Una ventaja competitiva sostenible deberá de ser con recursos únicos de la empresa para que sea difícil de imitar (Casablanca y Lloch, 2010), por el mismo lado Grant (2006) apoya la idea y menciona que toda estrategia empresarial deberá consistir en el logro de ventajas competitivas ya que con ellos la empresa tendrá prosperidad y supervivencia (Cardona, 2011). El

desarrollo de estrategias de marketing competitivas posicionará a la compañía con firmeza en contra de los competidores creando una mayor ventaja competitiva (Kotler y Armstrong, 2007).

- Acorde al factor capacidades de implementación de marketing en el que se incluyen elementos como: eficacia del proceso de planificación comercial, asignación de recursos al departamento de marketing, capacidad para integrar las actividades de marketing y eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing son necesarios para el desarrollo de ventajas competitivas de IMAH, ya que según Porter en 1990 menciona que las ventajas competitivas se dan de la diferencia entre el valor que la organización crea para sus clientes y el costo de crear este valor, por lo que es necesario tener beneficios únicos que compensen los precios (Castillo, 2010), por este motivo la asignación de recursos al departamento de marketing, la capacidad para integrar las actividades de marketing, la eficacia del proceso de planificación y del proceso de evaluación y control de las actividades de mercadotecnia son elementos importantes para IMAH y es necesario su desarrollo. En general este factor tuvo calificación baja, posicionándose como malo, por debajo de la competencia y en promedio que la competencia. Cuando la empresa se centra en llevar a cabo los procesos de marketing podrá desarrollar ventajas competitivas, superar a los competidores, ya sea con el desarrollo de nuevos productos, innovación, la diversificación de líneas de productos, entre otros, es decir expandiendo las actividades de marketing de acuerdo a Hult et al., 2004 (Rodríguez, Ruiz y Martín, s.f).
- Unánime al factor capacidades sobre conocimiento del mercado en el cual se incluyen elementos donde se califica la capacidad de: obtener información de los clientes y mercados actuales, información de los competidores e identificar las tendencias del negocio, como resultado general se obtuvo que las capacidades de IMAH están en promedio con sus rivales sin embargo Porter (1980) busca desarrollar ventajas competitivas potencializando a los clientes mediante el ofrecimiento de lo que desean y el análisis de su demanda, conocer y analizar a



la competencia para la sobrevivencia, como mejorar la posición competitiva de la empresa, mejorar cadena de valor, tener el conocimiento del mercado (Cardona, 2011). Cuando no se considera suficientemente la inestabilidad del entorno se convierten en limitaciones para la empresa, dejando poca opción para el desarrollo de ventajas competitivas y sostenibles a largo plazo según Hoskisson et al., (1999) (Cardona, 2011). Grant (1996) menciona que el conocimiento será la principal fuente para generar ventajas competitivas (Bravo, Mundet y Suñe, 2010), IMAH no realiza esfuerzo alguno sobre la información de clientes, mercados, tendencias, entre otros, dejar que la competencia aproveche esta debilidad de la empresa. La clave para la creación de ventajas competitivas es otorgar más valor a los clientes que la oferta de los competidores.

- De acuerdo al factor capacidades de marketing operativo en el que se incluyen elementos como: eficacia en política de precios, publicidad, promociones, relaciones públicas, imagen de la empresa y en la contención de costes de marketing, la habilidad para prestar un servicio de calidad y seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales, después de aplicar el instrumento se obtuvo como resultado que la empresa no realiza esfuerzo alguno por diferenciarse de su competencia en cuanto a este rubro, ya que la mayor calificación fue de tres que significa que su eficacia y habilidad es normal. Para obtener y mantener una ventaja competitiva es interpretar como encaja en el sistema de valor en general ya que radica en diferentes actividades de la organización como producción, mercadotecnia y apoyo en productos (Kotler y Armstrong, 2007). Las relaciones con los clientes y servicios de calidad darán ventajas competitivas, lo cual demandará mayor valor y satisfacción a los consumidores que a los competidores (Kotler y Armstrong, 2007), es por eso que IMAH deberá ampliar sus capacidades de marketing operativo para generar ventajas sobre los rivales.

# Propuesta

---

En base a las conclusiones obtenidas se recomienda a la empresa establecer un plan de marketing que permita fortalecer aquellas áreas donde se observó debilidad para definir responsabilidades y tener control de cada una de las actividades, así como también asegurar el desarrollo de ventajas competitivas en IMAH.

Se proponen las siguientes estrategias para la empresa, las cuales se desarrollaron basándose en las fortalezas de IMAH y con la finalidad de posicionarla.

#### 1. Objetivo:

- Posicionar a IMAH como una empresa que ofrece productos de calidad, con precios competitivos.

#### Estrategia:

- Desarrollar una estrategia de posicionamiento basada en las características principales del producto como lo son la calidad y precio, ya que parte de las oportunidades y fortalezas de la empresa.
- Mejorar los procesos de producción y adquirir materia prima de calidad que se vea reflejada en los productos que se ofertan.

#### Línea de acción:

El posicionamiento de IMAH será posible desarrollarlo mediante las estrategias basadas en mostrar las características principales del producto, ya que se conoce que el mercado prefiere la relación que existe entre calidad y precio. Un plan de medios facilitará el posicionamiento de la marca. Garantizar al cliente las materias primas de calidad con que es creado el producto lo certificará, permitiendo que este se adquiera de manera confiable, por lo que se recomienda adquirirla con proveedores que cuenten con las últimas certificaciones de calidad.

- Se utilizará el área de marketing de IMAH, por lo que no es necesaria la contratación de personal o pagar a una agencia de marketing, se dará a la tarea de segmentar el mercado con la finalidad de conocer quiénes son nuestros clientes,

posterior a ello se harán sesiones de grupo para descubrir cuáles son los atributos más relevantes de los productos de IMAH al igual que con una investigación a la competencia para poder hacer comparativas con el producto de la empresa y de sus rivales.

- Se sigue la utilización de un plan de medios para poder dar a conocer los atributos del producto, por lo cual si será necesario contratar una agencia que se especialice en ello, cuya finalidad sea posicionar con relación a calidad precio, las repeticiones quedaran a consideración de la agencia que lleve a cabo el plan.

## 2. Objetivo:

- Satisfacción del cliente de acuerdo a sus gustos y preferencias.
- Incrementar las ventas del primer año al 8%.

## Estrategia:

- Lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Conocer las tendencias.

## Línea de acción:

De acuerdo a las fortalezas que presenta la empresa es posible conocer sus clientes e identificar las tendencias del mercado para el lanzamiento de nuevos productos y servicios complementarios, para lograr con ello captación de nuevos clientes y a la par el aumento las ventas.

- En la investigación de mercados del punto anterior, el cual será realizado por el área de marketing se aprovechará para determinar los gustos y preferencias de los clientes de IMAH.
- Es necesario que una parte del área de marketing se dedique a la investigación e innovación ya que con ello será posible conocer las tendencias del mercado y el desarrollo de productos de manera fácil y acertada.

### 3. Objetivo:

- Evitar el stock en almacenes y prever materia prima necesaria para la producción.
- Tener mayor número de canales de distribución.
- Acercar el producto al cliente final.
- Promoción de ventas.

### Estrategia:

- Manejar una planificación comercial que asegure la venta y sea posible prever la producción a futuro a corto plazo mediante el uso de las fortalezas de la empresa.
- Apertura de nuevos puntos de venta.
- Utilización de diferentes medios de venta.

### Línea de acción:

- Dentro de la planificación comercial se deberán incluir nuevos métodos de las ordenes de los clientes de manera que se pueda responder de manera fácil y rápida, además de que para el departamento de producción puedan comprender las especificaciones sin tener complicaciones, con ello no solo se lograra satisfacer al cliente sino también mantener los stocks bajos tanto de productos, con cada orden de pedido se podrá realizar un análisis de ventas que ayudará a crear una previsión de materias primas.

### 4. Objetivo:

- Desarrollo de un plan de marketing para ganar mercado.
- Desarrollo de una campaña publicitaria.
- Promover el uso constante de medios para publicitarse.

### Estrategia:

- Creación de un plan de comunicación en los diferentes medios.
- Desarrollar nuevas actividades en el departamento de marketing.

## Línea de acción:

- La creación de nuevas actividades en el departamento de marketing permitirá no solo centrarse en ventas como lo hace en la actualidad, es decir, será la parte estratégica de IMAH, no habrá necesidad de contratar nuevo personal, ya que la empresa tiene recursos humanos enfocados a marketing pero con actividades no relacionadas al área.
- La nueva área de marketing desarrollará estrategias enfocadas a un plan de medios de acuerdo a los clientes de la organización, es recomendable el uso de redes sociales y una página web para llegar a nuevos nichos de mercados además de facilitar el acercamiento de IMAH con el cliente final. En la Figura 14 se aprecia el plan de medios donde se sugiere la utilización de espectaculares, radio, televisión, periódico, redes sociales y página web con un uso de tres meses si y tres meses se descansa de publicaciones a excepción de sitio web y social media, el presupuesto que se destine para el plan de medios deber ocuparse en los porcentajes insinuados.

Tabla 7.

## Plan de medios

Medio	Espectaculares	Radio	Televisión	Periódico	Redes Sociales Pág. Web
Inversión de presupuesto	30%	20%	20%	15%	5%
Tiempo	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Continuo
Horario	Sin horario	7-9 am / 2 - 4 pm	7-9 am / 2 - 4 pm	Cada tercer día	Sin horario

Fuente: elaboración propia.

# Bibliografía

---

- Aguilera, C. (2010). Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship. *Pensamiento y gestión*, 28, 85-106.
- Aguilera, C. y Puerto, B. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento y gestión*, 32, 1-26.
- American Marketing Association (2007) Artículo consultado el 11 de Agosto de 2013. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:apJx4jcLe5lJ:www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores Explicativos del Éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Revista Contabilidad y Administración*, 216. 35-69.
- Arano, C., Espinoza, M. y Arroyo, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. Extraído el día 5 de octubre de 2014 desde <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2009). Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales. *Investigaciones económicas*, 2, 233-270.
- Bonilla, M. y Martínez, M. (2009). Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: Caso Foro Económico Mundial y Realidad Empresarial Colombiana, trabajo de grado.
- Bravo, E., Mundet, J. y Suñe, A. (2010). Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas. Extraído el día 8 de Agosto de 2013. [http://upcommons.upc.edu/eprints/bitstream/2117/2985/1/comunicacioncio\\_parapublicacion2R.pdf](http://upcommons.upc.edu/eprints/bitstream/2117/2985/1/comunicacioncio_parapublicacion2R.pdf).
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica FORUM*, 113-147
- Casablanca, M. y Lloch, J. (2010). Recursos y capacidades, factores institucionales y resultados en las universidades catalanas: una propuesta de marco conceptual. Barcelona: Departament d'Economia de l'Empresa. Universitat Autònoma de Barcelona.



- Castillo J. (2009). Humanismo y Competitividad en Adam Smith y otros Autores. Elementos para la formación humanística y competitividad en la educación superior. Management, ISSN 0122681, Vol. XVIII, no. 32, julio-diciembre 2009, p. 77-126
- Castillo, A. (2010). Análisis comparativo internacional de los factores que determinan la competitividad vinícola: caso México. Tesis de Maestría en Economía. Colegio de la Frontera Norte. Tijuana. B.C. México.
- Castro, E. (2010). Las estrategias Competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Extraído el 8 de Agosto de 2013 desde <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>
- Chavarría, E. (2011). Industria cerámica espera aguinaldos. Cnn expansión. Consultado el 27 de marzo de 2014 desde <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/12/09/industria-ceramica-espera-aguinaldos>
- Chávez, M. (2012). Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. Documento obtenido el día 16 de agosto de 2014 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/index.htm>
- Colma, D. (2009). Estrategia empresarial. Como formular e implementarla con éxito. Documento obtenido el día 21 de julio de 2014 desde [http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia\\_empresarial-como\\_formularla\\_e\\_implementarla\\_con\\_exito.pdf](http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf)
- Corona, T. y Paunero, A. (2011). Sistemas productivos locales en México y España, sus estrategias de desarrollo ante la crisis: innovación empresarial y cambio territorial. Avances de investigación. Extraído el 15 de febrero de 2014 desde <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/avancesinvestigacion/Documents/AI60.pdf>
- Cruz, F. (2009). Plan de marketing para posicionar a la empresa Viacom en la ciudad de Quito. Tesis de maestría no publicada, Escuela de Mercadotecnia, Universidad Tecnológica Equinoccial

- Cruz, S. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos, Tesis doctoral, Universitat de València.
- Escalante, K (2013). Nociones sobre management: construyendo una estrategia competitiva. Documento obtenido el día 16 de septiembre de 2014 desde <http://www.carloslmarco.com/lecciones-que-nos-da-la-vida/nociones-sobre-management-construyendo-una-estrategia-competitiva/>
- Fano, F. (2012). ¿Qué es innovar? Obtenido el día 2 de junio de 2015, desde <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/04/que-es-innovar/>
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. Revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas, 7(1), 81-100. Extraído el día 16 de noviembre de 2014 desde <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679/819>
- Fonseca, K. (2007). Los recursos tangibles, intangibles y las capacidades como factores explicativos de la competitividad empresarias de las MiPyMEs del sector Industria de Nicaragua. Tesis doctoral, Universidad Católica de Honduras.
- Genel, R. y Minichelli, D. (2006). Tendencias y problemas de la industria cerámica italiana. Qualicer (77-86). Castellón, España.
- Handlin, A (2014). 5-Step Strategic Marketing Process. Small Business by Demand Media. Obtenido el día 10 de agosto de 2014, desde [http://smallbusiness.chron.com/5step-strategic-marketing-process-15753.html?\\_\\_hstc=51389238.557231da668a2dde4afeccc2cbdc1cb5.1408043637950.1408043637950.1408043637950.1&\\_\\_hssc=51389238.1.1408043637952&\\_\\_hsfp=181011737](http://smallbusiness.chron.com/5step-strategic-marketing-process-15753.html?__hstc=51389238.557231da668a2dde4afeccc2cbdc1cb5.1408043637950.1408043637950.1408043637950.1&__hssc=51389238.1.1408043637952&__hsfp=181011737)
- Hernández, F., Flores, O. e Isaac, F. (2005). Proposal of an Integral Model of economic competitiveness for the companies of Nuevo Laredo. Innovaciones de Negocios 2(1): 67-81.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición, Justificación de la investigación (pp. 39-41). México, D. F.: McGraw-Hill.

- IMCO (2011), Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Índice de Competitividad Internacional. Más allá de los Brics, México, Brasil, Rusia, India y China
- INEGI (2009) Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Artículo consultado el 07 de abril del 2014.  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_Hidalgo.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Hidalgo.pdf)
- INEGI (2013) Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Artículo consultado el 18 de agosto del 2013.  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mo\\_no\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mo_no_Micro_peque_mediana.pdf)
- Kume, A. (2013). El análisis de la competencia. Crece negocios. Obtenido el día 26 de noviembre de 2014 desde <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica. México: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. Fundamentos de marketing y del proceso de marketing (pp. 1-74). México: Pearson.
- Luna. S. (2007). El E-Marketing como Herramienta Tecnológica para mejorar la Competitividad de la PyME en México. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional.
- Llonch, J., Rialp, A. y Rialp, J. (2011). Marketing capabilities, Enterprise optimization programs and performance in early transition economies: the case of Cuban SOE's, Transformations in business and economics, vol10. No. 3
- Martínez, R., Charterina, J., y Araujo, A. (2010, Mayo). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la vbr: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2, 165-188
- Mazaira, A., Dopico, A. y González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 3, 181-208.

- Mazaira, A., Dopico, A. y González, E. (2004). Los recursos: una aproximación conceptual a las capacidades estratégicas de marketing y al desarrollo de sus instrumentos de medida. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Universidad de Vigo. Vol. 10. 31-67.
- El economista (2013). Pymes de México, sin planeación de negocios. Documento obtenido el 3 de septiembre de 2014, desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/25/pymes-mexico-sin-planeacion-negocios>
- Morales, M. (2005). Marketing Strategies in Small and Medium Sized Clothing Factories in Zulia State. Revista de Ciencias Sociales. Año 11, No.3.
- Muñiz, R. (2010). Marketing en el siglo XXI, 3ra Edición, Editorial Centro Estudios Financieros, Madrid, España.
- Pérez, C. y Cruz, S. (2009). Las capacidades estratégicas de marketing y su contribución al desempeño organizativo. 8th International Marketing Trends Congress Paris.
- Quero, L. (2008) Competitives Stategies: a key factors of Development Articulo consultado el 20 octubre de 2014. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>
- Ramírez, R. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica de las empresas. IIESCA, ciencia administrativa-2.
- Ríos, M., Ferrer, G. y Regalado, H. (2010). La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas. Revista panorama administrativo. Año 4. No. 8
- Rodríguez, M., Ruiz, C. y Martin, E. (s.f). Las empresas born global: un enfoque de capacidades dinámicas. Revista internacional de la pequeña y mediana empresa. Vol. 1 no. 4.
- Rodríguez, A., Bañuelos, K., Rubio, B y Chávez, J. (2010). Factores Internos que Afectan a la Competitividad en las Empresas de la zona sur de Tamaulipas. Revista de la Ingeniería Industrial, Academia Journals.com, 4.

- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C. y Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito, una estrategia de competitividad. CULCyT; Cultura Científica y Tecnológica, 31, 5-14.
- Ruiz S. y Hurtado C. (2011). Estudio de planeación estratégica tipo FODA en el cuerpo médico del American British Cowdray Medical Center. An Med, 56, 173-183.
- Saavedra, G. (2012). Hacia la Competitividad de la PYME Latinoamericana. Macro proyectó de Investigación.
- Saint-Onge, H. (2000). Strategic Capabilities. Shaping human Resource Management within the Knowledge-Driven Enterprise. Documento obtenido el día 6 de marzo de 2014 desde [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Shaping\\_HR\\_Mgmt\\_Within\\_KDriven\\_Enterprise.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Shaping_HR_Mgmt_Within_KDriven_Enterprise.pdf)
- Sistema de Información Empresarial Mexicana SIEM, Artículo consultado el 22 de enero de 2015 <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico.asp?qedo=13&tam=0&p=1>
- SCIAN, (2013) Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México. Artículo consultado el 13 de mayo de 2014. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx?div=C4>
- Torres, Y. (2010). Cadenas comerciales afectan Pymes. Editorial Criterio, Pachuca, Hidalgo, México.
- Universia Mexico. (2014). Marketing: ¿Quién fue Theodore Levitt?. Extraído el 20 de mayo de 2015, desde <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2014/02/26/1084869/marketing-fue-theodore-levitt.html>
- Valenzuela, F., García, de M. y Blasco, L. (2006). Marketing Evolution Towards The Management Oriented to the Customer Value: Review and Analysis. Theoria, Vol. 15. 99-105.
- Varadarajan, R. (2009). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. Academy of Marketing Science, 38,119–140.

- Ventura (2012). La importancia del marketing estratégico. Extraído el 13 de agosto de 2014 desde <http://www.gestion.org/marketing/4305/la-importancia-del-marketing-estrategico/>
- Wakabayashi, J. (2007) Los clientes estratégicos como derivación de la ventaja competitiva y del marketing. Un modelo exploratorio de confluencia. Lima: Universidad ESAN, -95p.- Documentos de trabajo no. 20.
- Wilden, R., Gudergan, S. y Lings, I. (2007) Dynamic Capabilities and Organizational Performance. Extraído el 24 de Octubre de 2013. <http://epress.lib.uts.edu.au/research/bitstream/handle/10453/3131/2006010085.pdf?sequence=1>.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**  
**GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**



El presente cuestionario es parte de una investigación que realiza un grupo de investigadores y alumnos de la maestría en administración de ICEA-UAEH, la cual pretende identificar el grado de afectación que tienen las Capacidades Dinámicas del Marketing de una empresa del ramo industrial en el estado de Hidalgo. Las Capacidades Estratégicas de Marketing son las habilidades de integrar, construir y reconfigurar competencias tanto interna como externa cuya finalidad sea responder de manera rápida a los cambios del entorno de los mercados.

Agradecemos las facilidades brindadas por los directivos para la realización de este estudio, por lo que le pedimos que su opinión sea lo más sincera posible, ya que sus respuestas son valiosas. Finalmente la información que usted nos proporcione en este formato se maneja de forma confidencial.

**Indique de 1 a 5 su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones relacionadas con posibles capacidades que puede poseer su empresa.**

[1 = muy malo, somos los peores de la industria] [2 = malo, por debajo de la competencia] [3 = normal, en el promedio de la competencia] [4 = notable, por encima de la competencia] [5 = sobresaliente, mucho mejor que la competencia]

<b>Factor 1: capacidades de marketing operativo</b>					
Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad	1	2	3	4	5
Eficacia de la política de precios	1	2	3	4	5
Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones publicas	1	2	3	4	5
Eficacia de la política de la imagen de la empresa	1	2	3	4	5
Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales	1	2	3	4	5
Eficacia de la contención de costes de marketing	1	2	3	4	5

<b>Factor 2: capacidades de marketing estratégico</b>					
Exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad	1	2	3	4	5
Habilidad para segmentar los mercados objetivo	1	2	3	4	5
Habilidad para diferenciar la oferta de productos	1	2	3	4	5
Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado	1	2	3	4	5

<b>Factor 3: capacidades de implementación de marketing</b>					
Eficacia del proceso de planificación comercial	1	2	3	4	5
Asignación de recursos al departamento de marketing	1	2	3	4	5
Capacidad para integrar las actividades de marketing	1	2	3	4	5
Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing	1	2	3	4	5

<b>Factor 4: capacidades sobre conocimiento del mercado</b>					
Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales	1	2	3	4	5
Capacidad para obtener información de los competidores	1	2	3	4	5
Capacidad para identificar las tendencias del negocio	1	2	3	4	5

**!!!!Gracias por su colaboración!!!!**

Para cualquier duda o comentario sobre la presente investigación favor de dirigirse a:

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia.

Director de estudio de caso

Mail institucional: [thernan@hotmail.com](mailto:thernan@hotmail.com)

LMKT Claudia Ceron Mata.

Estudiante de Maestría en Administración

Mail: [ceron.claudia.77@gmail.com](mailto:ceron.claudia.77@gmail.com)