

# Estrategias de mercadotecnia en Microempaques de Occidente<sup>1</sup>

GRACIELA LÓPEZ MÉNDEZ

ANA ISABEL LÓPEZ MOGUEL

LUIS GONZALO HERNÁNDEZ CAMACHO

## Introducción

La propuesta metodológica del presente estudio de caso toma como marco de referencia que la capacidad de una compañía para vender un producto o servicio tiene que ver con factores internos y de fuera de ella. Por eso las empresas tienen que tomar en cuenta las condiciones macroeconómicas y las potencialidades del mercado, las preferencias de los consumidores, la estructura y las estrategias de la competencia; internamente deben poner atención en todas las acciones de la empresa y no sólo en la mezcla de mercadotecnia propiamente dicha (producto, precio, plaza y promoción).

A partir de estos principios se elaboró una guía para el estudio de caso poniendo énfasis en los aspectos más directamente relacionados con la mezcla de mercadotecnia y el conocimiento del mercado y los clientes, sin dejar de lado los aspectos históricos, la orientación estratégica, las finanzas, los recursos humanos y las expectativas de la empresa, para concluir con la identificación de las áreas de mejora.

En la actualidad, en un mundo globalizado en el que las empresas tienen que enfrentarse a competidores más fuertes necesariamente deben especializarse y ofrecer productos diferentes de los que ofrece la competencia para sobrevivir. Los factores que contribuyen al éxito de un negocio son muchos: estrategias acertadas, empleados dedicados, sistemas de información sólidos, buena aplicación de los mismos; pero la clave de las empresas triunfadoras de hoy se concentra en la satisfacción del cliente y que estén profundamente inmersas en la mercadotecnia. Estas empresas se dedican a satisfacer las ne-

cesidades del cliente mediante un conocimiento adecuado de los mercados.

La mercadotecnia se ha convertido en un elemento central de las estrategias de las empresas, de manera que la utilización de ésta puede ser útil para el empresario en los siguientes aspectos: 1) saber cómo definir y segmentar un mercado y cómo colocarse sólidamente por medio de la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los segmentos seleccionados; 2) definir el precio de sus productos y administrar a los intermediarios para que sus productos lleguen al público, y 3) saber cómo promover y publicitar sus productos, de tal manera que los clientes los conozcan y los requieran.

Las empresas que hoy en día no utilizan la mercadotecnia como elemento importante para su crecimiento corren el riesgo de que la competencia utilice mejores estrategias y se apodere de la mayor parte del mercado. Por eso las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para instrumentar los cambios que sean necesarios para mejorar su desempeño y atraer a nuevos clientes, así como retener a los que ya tienen. Esto se logrará no sólo con medidas para mejorar la calidad, sino también ideando estrategias que estimulen al cliente para que sea un fiel comprador de sus productos.

De ahí la importancia de estudiar las estrategias de permanencia y penetración de Microempaques de Occidente, S.A. de C.V. Esta empresa está en pleno crecimiento y para que éste sea permanente consideramos que es necesario revisar cómo se están llevando a cabo sus procesos, y a partir de este conocimiento proponer alternativas. Este trabajo muestra un diagnóstico de la empresa para conocer sus fuerzas y debilidades, y ofrece una serie

*Graciela López Méndez es investigadora del Departamento de Estudios Regionales-Ineser del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, Ana Isabel López Moguel y Luis G. Hernández Camacho son egresados de la Maestría en Economía del mismo Centro.*

de alternativas que consideramos podrán contribuir a ampliar su cobertura de mercado y la de otras empresas. La que nos ocupa se dedica a la fabricación de cajas de cartón, por lo que antes de entrar en su estudio presentamos un breve resumen de los aspectos más sobresalientes de esta actividad.

### Análisis de la industria

La industria del cartón y del papel en Jalisco se encuentra representada por el cartón gris. Se trata de un pequeño sector industrial formado por empresas medianas y pequeñas, muy dependientes originalmente de la industria del calzado, pero con características y una dinámica muy propia (ITESM *et al.*, 1993):

1. La principal característica del sector a nivel estatal y nacional es que es 100 por ciento reciclador de papel y cartón. México tiene la distinción a nivel internacional de ser, junto con los Países Bajos, una de las naciones que más recicla el papel de desperdicio.

2. Este es uno de los pocos sectores de la industria jalisciense que se preocupan también por reciclar su agua de proceso.

3. Si bien el proceso en sí no es tecnológicamente complejo y la maquinaria tiene en promedio más de diez años, es un sector dinámico en el sentido de que busca desarrollar nuevos productos y minimizar su dependencia de la industria del calzado.

El crecimiento nacional de ventas, exportaciones e importaciones de esta industria se detallan enseguida (ITESM *et al.*, 1993):

1. A nivel internacional, tan sólo Estados Unidos representa un mercado de 7 000 millones de dólares (en lo que se refiere a cajas de cartón gris hasta 1993) y su principal competencia está representada por el plástico y el cartón microcorrugado. Más que pelear contra el cartón corrugado, la tendencia del sector es a complementarse con éste en la forma de elementos interiores en el empaque exterior.

2. Estados Unidos ha incrementado su producción y sus exportaciones de cajas de cartón gris, pero es un país netamente importador pues alcanza un déficit de 40 millones de dólares, que representa un nicho atractivo para México.

3. La clave para el crecimiento y la inserción de la industria jalisciense en el mercado internacional está en el diseño de nuevos productos.

4. La industria en Jalisco está posicionada entre favorable y mantenible, pero con tecnologías maduras.

5. La estrategia que se debe seguir es la de moverse hacia una posición favorable con tecnologías clave menos maduras y más en crecimiento. El cómo dependerá básicamente de su capacidad de organizarse, pero su principal requerimiento es el diseño de interiores o separadores para diferentes tipos de productos que faciliten su manejo, en desempacado de los productos o su exhibición al menudeo.

6. El sector también debe apostarle a la optimización de sus procesos, para eficientar su operación y reducir los costos.

7. Finalmente, la estrategia tecnológica también debe apoyar al recurso humano mediante programas de capacitación y productividad.

8. El sector cartón gris tiene grandes oportunidades ante la apertura comercial, ya que sus competidores en el extranjero tienen características similares, tales como tamaño y concentración industrial.

### Perfil de la empresa en estudio

Microempaques de Occidente inició sus operaciones en marzo de 1995 con un capital inicial de 50 mil pesos aportado por los tres socios fundadores, con una máquina y en una superficie de 150 metros cuadrados. Posteriormente se extendió a una superficie de 190 metros cuadrados, y en octubre del mismo año se trasladó a un local de 700 metros cuadrados. Inicialmente se fabricaron cajas para *pizza*, y actualmente su nicho de mercado son las cajas de cartón utilizadas como empaques en la industria electrónica. La oportunidad que observaron para ubicarse en este nicho es que las empresas grandes que fabrican cajas de cartón difícilmente pueden satisfacer las necesidades de entrega rápida que requiere la industria electrónica, la cual solicita bajos volúmenes de cajas en periodos irregulares. Microempaques de Occidente se adapta a estos cambios bruscos modificando sus procesos de producción para satisfacer los volúmenes requeridos de inmediato con la calidad solicitada.

Cuando a Microempaques le solicitan grandes volúmenes de cajas se asocia con otra empresa más grande que se ajusta a las condiciones requeridas. A través de un acuerdo con esta última, se compromete a producir las cajas, y la lámina de cartón, que representa una parte de la producción, es comprada por Microempaques como

materia prima. Finalmente, Microempaques comercializa las cajas terminadas y utiliza la materia prima para producir otro tipo de empaques y de cajas. Sus ventas a partir del inicio de sus operaciones han crecido 48 veces en términos reales.

Como parte de la apertura comercial, las ventas de Microempaques se han visto afectadas por la competencia de Estados Unidos; específicamente en las ventas de cajas de material antiestático, varias empresas distribuidoras norteamericanas han iniciado sus ventas entre las empresas de Jalisco.

#### *Objetivos de la empresa*

Para guiar sus estrategias, la empresa tiene como objetivo ser líder ganando mayor participación en la industria electrónica, ser su principal proveedor de empaques. Así, se ha propuesto satisfacer con calidad y oportunidad las necesidades del mercado de cartón corrugado. Microempaques pretende lograr el crecimiento de sus productos, mercados y tecnología y así tener un rendimiento adecuado para sus accionistas, el desarrollo y la superación de su personal y alcanzar el nivel de empresa de clase mundial. Microempaques, apoyada en la calidad de su gente, dirigirá todas sus operaciones hacia sus clientes y el mercado de cartón corrugado buscando superar las expectativas de sus clientes para ser el líder en su ramo, siendo responsable con su personal, accionistas, el entorno social y el medio ambiente.

#### *Cultura empresarial*

Aunque en el entorno actual las posibilidades de asociación de las empresas son importantes para su fortalecimiento, Microempaques no tiene contemplada la posibilidad de asociarse con otras, por lo menos no a corto plazo, ya que considera que no es necesario por el elevado crecimiento de sus ventas, por lo cual tiene finanzas sanas y, por lo tanto, les permite a los directivos tener expectativas favorables de crecimiento. Para que se dé dicho crecimiento la empresa trata de ir corrigiendo los errores que se vayan detectando en las auditorías internas, con el objetivo de prevenir problemas que en el futuro pudieran ser mayores.

El interés del empresario por permanecer en esta actividad se debe a que considera que el subsector tiene mucho futuro y su experiencia en el mercado le permitirá

especializarse y atraer más clientes. Para mejorar la calidad en el servicio en forma continua, Microempaques ha instrumentado el programa de "justo a tiempo" con la finalidad de satisfacer la necesidad de entrega rápida del producto al cliente. Es política de la empresa mantener un sistema de calidad documentado como una manera de asegurarse de que todos los productos y/o servicios cumplen con los requisitos que se especifican.

El personal directivo de la empresa utiliza herramientas tales como: planes de calidad, planes de negocios y planes de mejora, para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de calidad de los clientes. La comunicación entre la alta dirección y las diferentes áreas de la empresa es directa y en un ambiente de cordialidad y servicio. El manual de organización está en proceso de elaboración.

#### *Administración*

Se realiza planeación de calidad, negocios y mejoras, en la cual participan los tres socios. En esta planeación hay que tomar decisiones como: presupuesto que se va a utilizar, las expectativas de ventas, el nivel de precios, mejoras en la atención y servicio a clientes. La planeación se lleva a cabo tomando en cuenta el crecimiento del mercado y las experiencias de comportamiento del negocio.

#### *Mercado*

La empresa satisface las necesidades de varios productores, específicamente de empaque para la industria electrónica establecida en Jalisco. Para lograr lo anterior, Microempaques ha desarrollado un conocimiento de los productos de la industria electrónica para adecuar los empaques que fabrica a los requerimientos de sus clientes.

El mercado meta de la empresa es el de la electrónica porque considera que es un nicho adecuado para sus productos y que siempre le está demandando; por eso la empresa tiene segura la venta de sus productos en el mercado interno y exportar de manera indirecta sin tener que recurrir al extranjero.

El mercado está creciendo ya que, según señala el director administrativo de Microempaques, en los últimos años las exportaciones de la industria electrónica tuvieron un crecimiento de entre el 80 y 90 por ciento. Esto es importante para la empresa porque abastece al 80 por

ciento de la industria electrónica, y se espera que sus ventas continúen creciendo. Para mantenerse informada sobre el mercado, en la empresa se recurre a los clientes y contactos que tiene el gerente de producción dada su experiencia. Una ventaja competitiva de Microempaques es la elaboración de empaques a partir de material antiestático desarrollado por la misma empresa. Este tipo de empaques tiene la calidad requerida por los clientes.

#### *Clientes*

1. Sus clientes son exigentes, esperan calidad, duración y rendimiento del producto. Una de sus exigencias es la entrega a tiempo de los empaques.
2. Son fieles a la empresa.
3. Valoran la calidad de los productos y no les importa el precio.
4. Son clientes satisfechos, por lo que hablan favorablemente a otras personas de la empresa y sus productos.
5. Clientes grandes y medianos que demandan volúmenes pequeños de empaques con variaciones en el diseño.
6. Clientes rentables.

Microempaques ha adquirido sus clientes por medio de exposiciones y congresos que efectúa el sector electrónico. Como ya se dijo, la empresa satisface el 80 por ciento de los requerimientos de empaques de cajas de cartón del sector electrónico. La participación de la empresa en el mercado de empaques de cartón corrugado se estima entre 4 y 5 por ciento.

El aprecio que tiene el cliente hacia estos productos se refleja en las compras repetidas. Los clientes siempre vuelven, lo cual es señal de su preferencia por el producto. La empresa conoce directamente los productos de las empresas electrónicas, la forma en que sus clientes utilizan sus productos, así como el valor que representa para ellos, todo con la finalidad de adecuar los empaques al producto final. Las ventajas competitivas de los productos que aprecian sus clientes son: 1) la especialización en la adecuación del producto; 2) la calidad; 3) el tiempo de entrega; 4) la atención y el servicio al cliente; 5) el precio, y 6) que la empresa ha sabido adaptarse a las urgencias de los clientes.

Microempaques tiene alrededor de 33 clientes. Entre los más importantes se encuentran los siguientes: Kodak Export de México, Valycontrol, Hewlett Packard, Siemens, Solectron de México, Davatron, Natsteel, High

Precision Moulding and Tools Tecnología Nec, Avex Electronics, Seymi, Ureblock, U.S.I., Flextronix, Molex, SCI Systems de México y Trend Technologies.

#### **Sistema de información de la mercadotecnia**

La empresa no cuenta con un sistema de información sobre el mercado, proveedores, canales y competencia. Lo que se hizo para encontrar más clientes fue afiliarse en 1997 a la Cámara Regional de la Industria de la Transformación (Careintra), con la finalidad de utilizar los servicios que ofrece como vehículo de promoción. Además, la empresa utiliza los servicios de Cadena Productiva de la Electrónica (Cadelec) y la Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Telecomunicaciones (Canieti) para darse a conocer en el mercado objetivo.

#### *Estrategia de producto*

Los productos se adaptan en cuanto a diseño, calidad, tamaño, durabilidad, garantía y entrega rápida, de acuerdo con los requerimientos del cliente. Son insumos industriales que se pueden considerar como suministros, empaques utilizados para los productos de otras empresas. El acuerdo que tiene Microempaques con sus clientes es cumplir con las entregas de "justo a tiempo", para lo cual cuenta con un área de producto terminado donde se almacenan los productos para hacer frente a las demandas continuas. Cuenta con un registro de clientes y de los productos que solicitan. Para su diseño tiene un departamento que recibe las demandas de los clientes y realiza los ajustes necesarios para adaptar los empaques a los requerimientos de éstos.

La empresa ha creado un nuevo producto, el empaque hecho a base de material antiestático. La oportunidad surgió a raíz de que una empresa le solicitó este material, y en el lapso de un año lo pudo manufacturar. Cuando se desarrolló el empaque de material antiestático contó con personal de investigación y desarrollo de la misma empresa, así como con personal contratado para crear el nuevo producto. Específicamente, se contrató a un químico.

El área de producción cuenta con un almacén de materias primas, que es manejado a través de un registro y control de inventarios. Existe un control de calidad de

materias primas que consiste básicamente en la inspección visual y la medición de la calidad de las materias primas.

Las evaluaciones que se hacen de la calidad en el servicio se basan en las auditorías realizadas por Cadelec, así como en las clínicas empresariales que imparte el Tecnológico de Monterrey cada semestre con el objetivo de apoyar a diferentes áreas de la empresa pero concentrándose más en el área de producción para mejorar la calidad del producto, que se logra con la capacitación y los incentivos a los trabajadores de la planta para que mejoren su desempeño. La percepción de la empresa es que si hay quejas por la calidad y la inquietud de los clientes para que se mejoren los productos, éstos solicitan les sean mejorados los precios y servicios que les ofrece. Las inquietudes manifestadas se toman en cuenta para mejorar la calidad tanto del producto como del servicio.

Las características de servicio que más aprecia el cliente son la entrega inmediata de los empaques y la disposición para cubrir pedidos urgentes en forma oportuna y eficaz. Para lograrlo se lleva a cabo una planeación a través de la cual se determina un *stock* de producto estándar y se toman acuerdos para mejorar la flexibilidad y cambiar la producción de un pedido para atender otro más urgente. La empresa considera la producción de cajas de material antiestático como su producto "estrella", que le proporciona una ventaja sobre sus competidores.

#### *Estrategia de precios*

Para la fijación de precios la empresa se basa en el costo de insumos más el costo de producción y un porcentaje de utilidad, y en ocasiones también toma en cuenta las cotizaciones de sus competidores. Maneja precios por volumen y también los fija según el cliente de que se trate. Para las cajas de material antiestático se tiene el mismo criterio de fijación de precios que para los demás productos; se toma en cuenta el costo de los insumos, el de producción y un porcentaje de utilidad. No se ha entablado una guerra de precios porque la empresa tiene precios altos con relación a la competencia. Sin embargo, hay que mencionar que en ocasiones la competencia reclama a la empresa por fijar precios por debajo de los que ella tiene.

La política de crédito a clientes de la empresa consiste en que con los nuevos no maneja crédito y les solicita un 50 por ciento de anticipo y el resto se cobra a la entrega del producto. Además hace descuentos a sus clientes

cuando los volúmenes que le compran son muy grandes o hay una reducción en el costo de la materia prima.

#### *Plaza, canales de distribución y logística*

La empresa distribuye sus productos en forma directa. Para la distribución cuenta con equipo propio.

#### *Promoción*

La promoción que Microempaques hace a sus productos es con su participación en exposiciones y congresos del sector electrónico. En Jalisco ha participado en dos *expos* y en dos congresos. Es importante también señalar su afiliación en 1997 a la Canieti, como vía para promover sus productos. Los objetivos de su participación son que más clientes conozcan sus productos.

Básicamente, la empresa transmite el mensaje de la calidad en sus productos. Uno de sus medios de identidad visual es su logotipo. No existe en la empresa un departamento de relaciones públicas, sino que su relación se da vía los clientes y organismos empresariales a los que está afiliada o con los que tiene cierta comunicación. El criterio para promover más alguno de sus productos es enviando muestras a grupos de empresarios que pueden ser clientes potenciales. El presupuesto de promoción se establece de acuerdo con las necesidades inmediatas, sin ninguna planeación.

La forma de garantizar y medir la eficiencia de sus actividades de promoción es mediante la respuesta directa en la demanda de los clientes, que se refleja en un aumento de las ventas y los pedidos. Aunque la empresa no maneja una imagen ante la sociedad civil, sí apoya a sus trabajadores para su integración al trabajo productivo a través de la rehabilitación cuando es detectado en ellos algún problema de farmacodependencia.

#### *Fuerza de ventas*

La empresa cuenta con tres agentes de ventas y próximamente también contará con un gerente de ventas. Hasta el momento la función que están desempeñando no es propiamente la de un vendedor, la percepción es que por momentos se convierten en "levanta pedidos". Existen comisiones para los vendedores, que son determinadas por los socios de la empresa, aunque cada uno de ellos tiene un sueldo base y las prestaciones de todos

los demás empleados. Según su puesto, cada empleado tiene un sueldo base, más un 10 por ciento por asistencia puntual, y vales de despensa del 10 por ciento del sueldo. El manejo de comisionistas lo hace el director y la comisión es del 2 por ciento.

El personal de ventas no tiene una capacitación especial en cuanto a técnicas de ventas y trato al público, pero sí conocimiento del producto, el cual se origina por medio de la experiencia empírica directa de los vendedores y a través de la inducción a la empresa que reciben los trabajadores. Existe también un médico en Microempaques, aunque los trabajadores están afiliados al Seguro Social.

La fuerza de ventas se organiza de la siguiente manera: los tres agentes de ventas dependen de los directivos de la empresa. En ocasiones algunos de los clientes se interesan en establecer el contacto no con los agentes de ventas, sino con el jefe de producción o alguno de los socios, ya que estos últimos tienen capacidad de decisión sobre los tiempos y las formas de surtir algún pedido por parte de los clientes.

#### *Proveedores*

Los criterios de elección de los proveedores son primero la calidad (referida a que son productos de papeles norteamericanos no reciclados o muy poco reciclados), en segundo lugar el tiempo de entrega, y en tercero el precio. La empresa tiene un acuerdo verbal con sus proveedores, que no cambian, continúan siendo los mismos.

#### *Organización de la mercadotecnia integrada*

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de mercadotecnia definido como tal, aunque ha hecho uso del mismo de manera empírica: estableciendo proveedores, identificando a sus competidores, posicionándose en la preferencia de los clientes, desarrollando nuevos productos, buscando mejores canales de distribución, utilizando la promoción y estableciendo criterios de producción para ciertas partes del negocio. La línea de producción está vinculada al departamento de ventas de manera directa.

#### *Orientación estratégica*

La planeación surge de los directivos de la empresa (so-

cios), quienes determinaron el mercado que van a satisfacer detectando las necesidades de empaque en la industria electrónica. Se aplica con mucha fuerza la estrategia actual de mercadotecnia, detectando las necesidades y los cambios que manifiestan los clientes. La comunicación de la alta gerencia con respecto a sus ideas relativas a la mercadotecnia es fluida y abierta hacia el nivel inmediato inferior de la empresa. Sin embargo, la comunicación que se da de los mandos medios hacia los niveles inferiores no es tan eficaz. La administración muestra buena capacidad de reaccionar con rapidez y eficiencia ante cambios súbitos, lo que se muestra cuando existen cambios en la demanda de los clientes en cuanto a volumen, diseño y servicio.

#### *Competencia*

La empresa no tiene un amplio conocimiento de la actuación de sus competidores en el mercado, debido a que no centra su atención en los competidores sino en el mercado. Sin embargo, Microempaques tiene identificados a los siguientes competidores nacionales: Empaques de Jalisco, Cajas Especiales, Wilivaldo Ponce de León y Bradford. La competencia ofrece productos similares, pero la única ventaja que pueden tener los competidores se ubica en los precios, que son más bajos; pero si la empresa percibe que tiene una competencia potencial en el desarrollo de sus productos, también los baja. Por medio de los clientes, la empresa se mantiene informada de lo que hacen sus competidores.

#### *Finanzas*

Microempaques en 1997 recurrió a dos financiamientos: uno de 50 000 pesos personal y otro de 100 000 pesos a través de un crédito de Fojal. Estos financiamientos han permitido su expansión. El margen de utilidad sobre ventas es del 14 por ciento. De enero a abril de 1999 obtuvo 68 000 pesos de utilidad (del ejercicio). Con base en las ventas y los costos se determina la utilidad. El nivel de utilidad se considera aceptable.

#### *Recursos humanos y organización*

El clima en la empresa es armónico, generalmente los conflictos en producción se resuelven con facilidad. Por eso se puede considerar que no hay conflictos en ella.

Las retribuciones al personal son determinadas de acuerdo con el puesto más las prestaciones de cada empleado. Para el desarrollo y la superación del personal se llevan a cabo clínicas empresariales a cargo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM campus Guadalajara), además de hacer consciente al personal de la importancia de la búsqueda de la excelencia en su trabajo para que la empresa sea líder.

#### *Innovación y desarrollo tecnológico*

La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo del producto. Pero cabe destacar que cuando se desarrolló el empaque de material antiestático se destinó una cierta cantidad de recursos y se contrató personal especialmente para ello, lo cual constituye una ventaja tecnológica para la empresa. Para la caja de material antiestático se utilizó un proceso nuevo. El equipo tiene alrededor de dos años y es nacional e italiano, moderno, pero se le hicieron modificaciones. Las máquinas para los otros procesos tienen de 40 a 45 años y son norteamericanas. La empresa tiene el propósito de crecer y hacerse de equipo más rápido y moderno, de utilizar algunos procesos de más calidad y con volúmenes más grandes con otras máquinas.

#### *Expectativas*

La perspectiva a mediano plazo de Microempaques es vender sus productos también en otros estados de la república. Quiere extenderse con la finalidad de que otros clientes potenciales puedan conocer sus productos para crecer más con base en fortalezas tales como: 1) departamento de diseño; 2) la disponibilidad por parte de los empleados para atender cambios rápidos, acuerdos de apoyo en cuanto a servicios y calidad por parte de los proveedores, acuerdos con los proveedores para cubrir amplios volúmenes de producción y el uso exclusivo del material antiestático, y 3) flexibilidad en la producción.

Sabe que tiene que trabajar en la eliminación de debilidades tales como: 1) la gente es nueva, no tiene experiencia y requiere capacitación; 2) falta de capacitación específicamente en el departamento de ventas, y también en los operarios para que consigan una mayor especialización; 3) dar seguimiento a las acciones, y 4) la empresa no cuenta con información de la competencia, lo cual no le permite actuar antes que el rival.

Sin embargo, Microempaques considera que tiene una gran oportunidad porque existen amplios mercados que no han sido atendidos aun cuando saben que la competencia puede absorber el mercado mediante innovaciones, que la competencia internacional puede impedir el crecimiento de la empresa y que la falta de información acerca de la competencia puede provocar que pierda mercado porque el rival actúe primero.

#### **Conclusiones**

Con base en el conocimiento de los aspectos generales de la empresa, y en particular de la mercadotecnia, se pueden identificar los elementos que contribuyen al crecimiento de una organización, mismos que las empresas deben adecuar según la situación particular en que se encuentren. Asimismo, se identifican elementos en los que hace falta poner atención para obtener mejores resultados

*Cultura empresarial.* En este caso hay evidencias de que la capacitación de los directivos, su visión de largo plazo, una actitud abierta ante las exigencias del mercado, así como su orientación estratégica (ser previsores y receptivos ante los cambios para adecuarse) permite a las empresas permanecer e incluso crecer. También de que es indispensable tomar en cuenta al mercado, los accionistas y los empleados, así como practicar la comunicación directa entre la alta dirección y las diferentes áreas de la empresa. Comunicar y concientizar de manera formal sobre la búsqueda de la excelencia facilita el logro de este objetivo y un ambiente de cordialidad y servicio permite el manejo de conflictos en forma adecuada. Considerar la inversión de utilidades y el apalancamiento racional y preferencial fue otro elemento que apoyó el crecimiento.

*Producto.* La expansión de la empresa se debió también en gran medida a su incursión en un nicho de mercado poco explotado, lo que exigió la investigación y el desarrollo de un nuevo producto muy específico, con lo cual se puede constatar que la apertura a la innovación apoya la producción de más y mejores productos. La aplicación y el conocimiento de cómo los clientes usan sus productos y las ventajas que aprecian también permiten la elaboración de mejores productos y servicios.

*Servicio al cliente.* La flexibilidad de las empresas para atender a los clientes según sus necesidades, recurriendo incluso a la subcontratación, es otro factor de compe-

titividad. Mantener la calidad y el servicio como prioridad mediante planes, programas y el aseguramiento de los mismos, así como el control de procesos y productos, y la capacitación y los incentivos del personal garantizan la calidad de los mismos.

*Precio.* Una política de precios óptima es aquella en donde la discriminación de precios y su determinación de acuerdo con la calidad y utilidad para el cliente, ayuda a apropiarse del valor generado.

*Plaza.* En este tipo de empresas la venta directa de sus productos al consumidor final permite conocer mejor a los clientes y tener control absoluto en cuanto a la distribución. Considerar un mercado muy específico (nicho) y especializarse en su atención con la adecuación de diseño, calidad, durabilidad y garantía según los requerimientos del cliente le dio a esta empresa la oportunidad de elaborar un producto con poca competencia.

*Promoción.* La utilización de una promoción muy enfocada en exposiciones y congresos ha dado a conocer a la empresa en su mercado meta. La fuerza de ventas apoya la promoción con el conocimiento adecuado de las características del producto. Así mismo, la calidad de los productos y la atención al cliente se vuelve su mejor promotor.

*Proveedores.* Los proveedores, seleccionados cuidadosamente aun sin acuerdos especiales, ayudan a la producción eficiente y son factor de ventaja competitiva.

*Aspectos de mejora.* Algunas de las debilidades encontradas dan ejemplo de fallas que, de presentarse en cualquier tipo de empresa, limitan los alcances de la misma; éstos pueden sintetizarse en puntos tales como: gente nueva sin identificación con la empresa, personal no capacitado especialmente en el arte de vender y en procesos de producción específicos, promoción insuficiente, inadecuados sistemas de información y no conocer adecuadamente a la competencia. Algunos lineamientos para mejorar en estos aspectos serían:

1. Capacitar al personal en general; especializar a los agentes de venta en labores de asesoría en los beneficios de productos y servicios posventa.

2. Ampliar la cobertura de promoción enfocada; definir su presupuesto de promoción con base en resultados anteriores. Elaborar un catálogo y evaluar el desarrollo de una página de internet.

3. Organizar un sistema de información para el desarrollo de productos y clientes conformando bases de datos de clientes o prospectos con información completa que permita atender adecuadamente a cada uno.

4. Conocer en forma adecuada la competencia para tener mayor penetración en el mercado requiriendo de su identificación, así como de sus estrategias, evaluando sus fuerzas y debilidades; con base en ello se podrá determinar cuáles son los más significativos para competir y cuáles evitar.

### Nota

<sup>1</sup> El presente trabajo es parte de un estudio más amplio denominado "Mercadotecnia y desempeño de empresas jaliscienses", que tiene dos objetivos fundamentales: conocer directamente qué están haciendo las empresas para permanecer y ampliar sus mercados ahora que la competencia global es más fuerte y, por otra parte, vincular la docencia y la investigación al sector productivo, al cual, a través del acercamiento de estudiantes de las Maestrías en Economía y en Negocios y Estudios Económicos, es factible aportar orientación para que puedan afrontar sus problemas de comercialización. Los datos e información de la empresa se obtuvieron en la entrevista con el C.P. Héctor Fernando Natesa López, director administrativo de Microempaques de Occidente, S.A. de C.V.

### Bibliografía

- Fong Reynoso, Carlos, "La metodología del estudio de caso y la construcción de casos prácticos de análisis empresarial", *Carta Económica Regional*, Universidad de Guadalajara, núm. 62, septiembre-octubre de 1998.
- ITESM-Conacyt-Careintra-CIATEJ, *Diagnóstico de las capacidades y requerimientos tecnológicos de la industria jalisciense*, México, 1993.
- Kotler, Phillip y Gary Armstrong, *Mercadotecnia*, tercera edición, McGraw Hill, México, 1994.
- López Méndez, Graciela, *Guía metodológica para el diagnóstico de las actividades de mercadotecnia*, inédito, Guadalajara, 1999.