

# LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE MERCADEO DIRIGIDOS AL LOGRO DE UNA MAYOR COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES). CASO DE ESTUDIO: LARAQUIM BPG. CA. UBICADA EN EL MUNICIPIO IRIBARREN, ESTADO LARA.

Este artículo está basado en un Trabajo de investigación emitido en el año 2007, y actualmente presenta algunas modificaciones realizadas en el año 2017.

JEANETTE FERNÁNDEZ PARRA

Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY)  
Venezuela

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general: Proponer lineamientos estratégicos de mercadeo, dirigidos al logro de la competitividad en pequeñas y medianas empresas, específicamente en la empresa Laraquim BPG CA, ubicada en el municipio Iribarren del estado Lara, para lo cual se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: en primer lugar, diagnosticar la situación actual en materia de mercadeo, del sector de productos químicos de limpieza en el municipio; en segundo lugar, determinar la posición competitiva actual en el mercado de la empresa, con relación al atractivo del mercado; y como tercer objetivo, determinar los lineamientos estratégicos de mercadeo más adecuados a la empresa. Para el logro de dichos objetivos, se tomó en cuenta el modelo de Administración Estratégica de Fred David, necesario para alcanzar ventajas competitivas, utilizando la Matriz FODA como una de las herramientas de análisis. El estudio es un diseño de campo de carácter descriptivo. Se empleó como técnica de recolección de datos, la encuesta y la entrevista, tomando como instrumento el cuestionario. Finalmente, esta investigación culmina con la obtención de una serie de resultados definitivos, que concluyen en lo siguiente: en el área de mercadeo, la empresa presenta fortalezas en cuanto a la calidad que ofrece el producto y el servicio que presta; sin embargo, existen fallas en la actualización de la Visión y Misión. De acuerdo con la información suministrada por uno de los directivos, la empresa se encuentra en un mercado que tiene un atractivo medio, no obstante, tiene una buena posición competitiva en el sector. Mediante una propuesta, se sugirió una serie de estrategias con miras a mejorar su posición competitiva en el mercado, mediante el desarrollo de nuevos productos y la consideración de otros criterios para medir la calidad del producto, actualizar la misión y visión, redefinir el mercado para tener una mayor posición competitiva.

## Palabras Clave

*Estrategias, Microempresas, Mercadeo, Competitividad.*

# STRATEGIC MARKETING GUIDELINES AIMED AT ACHIEVING GREATER COMPETITIVENESS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (PYMES).CASE STUDY: LARAQUIM BPG. CA. LOCATED IN THE IRIBARREN MUNICIPALITY OF LARA STATE.

This article is based on a research paper issued in 2007, and currently presents some modifications made in the year 2017.

JEANETTE FERNÁNDEZ PARRA

Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY)  
Venezuela

---

## ABSTRACT

The objective of this research was: To propose strategic marketing guidelines aimed at achieving competitiveness in small and medium enterprises, specifically in the company: Laraquim BPG located in the Iribarren municipality of Lara state. Following specific objectives: firstly, to diagnose the current situation regarding marketing of the cleaning chemicals sector in the municipality; Second, to determine the current competitive position in the market of the company, in relation to the attractiveness of the market, and as the third objective, determine the most appropriate strategic marketing guidelines for the company. For that, Fred David's Strategic Management model was taken into account, as well as elements for the achievement of competitive advantages, using the SWOT Matrix as one of the analysis means. The study was carried out in a field design under descriptive mode. As a data collection technique, the survey and interview were used as instruments and the questionnaire. Finally, this research culminates in obtaining a series of definitive results, which conclude in the following: To the aspects of marketing the company has strengths, in terms of the quality parameters of the product and the service it provides; However there are flaws in updating the vision and mission. According to the information provided by one of the managers, the company is in a market that has an average appeal, however, it has a good competitive position in the sector. A proposal suggested a series of strategies aimed at improving its competitive position in the market, by developing new products and considering other aspects to measure product quality, update the mission and vision, redefine the market to have a greater position competitive.

## Key Words

*Strategies, Microenterprises, Marketing, Competitiveness.*

## El Contexto de las Pequeñas y Medianas Empresas

Es evidente cómo en los últimos años, el proceso de globalización ha generado cambios en diversos aspectos: en lo cultural, social, político, tecnológico, económico, entre otros. Específicamente, el aspecto económico ha traído como consecuencia, una transformación en el sector empresarial y en todos los procesos que internamente viven estas organizaciones, así como en la manera de relacionarse con su entorno, ocurriendo esto tanto en pequeñas y medianas empresas (pymes), como también en las grandes corporaciones. En el caso de las pymes, estos cambios pueden representar un panorama positivo, debido a que el movimiento económico abre la posibilidad de nuevos nichos de mercado, cambios de paradigmas sociales y rupturas de algunas barreras que anteriormente no permitían realizar algunas negociaciones, lo que representa grandes oportunidades para este sector.

A tal efecto, Rosales (2002) afirma que: “Al ampliarse las fronteras físicas... las empresas globalizadas tratan de reducir sus inversiones y costos de operación, considerando la existencia de empresas pequeñas locales, capaces de suplir oportunamente con calidad mundial y a precios competitivos a nivel internacional...” (p. 4).

Por lo tanto, este proceso económico se convierte en un fenómeno que podría ampliar el espacio de actuación de las pequeñas empresas, tanto en los países desarrollados, como en aquellos en vías de desarrollo. Sin embargo, estos últimos presentan, dentro de sus sistemas económicos, variables como la inflación, controles de precios, controles de cambio, entre otros, que afectan notablemente el contexto empresarial.

Cabe resaltar que estos procesos de transformaciones económicas van de la mano con exigencias en cuanto a estándares de calidad, tiempos y precios competitivos a nivel internacional; es por esta razón que, también pueden representar una amenaza e incluso la desaparición de cualquier empresa que no logre adaptarse rápidamente a estos cambios, por cuanto implican la apertura de mercados y la entrada de nuevos competidores con mayores capacidades en los ámbitos tecnológico, gerencial y financiero.

Venezuela es un país que obviamente no escapa a toda esta situación; por ende, sus sectores empresariales están siendo afectados por los factores internos, así como también por estas nuevas tendencias mundiales, las cuales no solo están orientadas a mejorar procesos productivos, sino que ahora centran sus mayores esfuerzos en las personas. Todo esto demanda mucho más que adaptación de aquellas empresas que deseen mantenerse en el tiempo, ahora también se trata de lograr la competitividad en el mercado.

De lo anterior se desprende la necesidad de romper paradigmas y cambiar su enfoque hacia el marketing (mercadeo o mercadotecnia, para efectos de este trabajo), en la búsqueda de mejorar su posición estratégica en el mercado, tal como

asegura Arellano (2001), quien declara más concretamente que “la orientación de la mercadotecnia obligó a las empresas a pasar, de la estrategia de producir lo que saben producir, a producir lo que el mercado necesita” (p.10), orientando a la empresa a que tenga una visión más profunda, ya que se trata de un cambio de filosofía en esta materia, tanto por parte de la empresa, como del consumidor; es por ello que las exigencias de este último han ido acrecentándose.

Así mismo, Kotler (1998) afirma que la mercadotecnia pasó de ser una herramienta de ventas, como era erróneamente concebida inicialmente, a ser una filosofía empresarial, la cual orienta todo el esfuerzo a conocer y satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, tomando en cuenta los recursos con que cuenta para lograrlo. En definitiva, no solo se trata de vender un bien o un servicio, también debe enfocarse en elementos que le permiten lograr la venta, tales como: la identificación adecuada de las necesidades, el diseño, la calidad, precios adecuados, la distribución y servicio eficiente, entre otros, a fin de que la empresa logre ser más competitiva frente a otras presentes en el mercado.

En ese orden de ideas, resulta necesario comprender la importancia para la empresa del fortalecimiento de sus ventajas competitivas, definidas por Porter (citado por Thompson, 2001) como la capacidad que tiene una empresa de tomar la iniciativa, de ser diferente y realizar las actividades de mejor manera que sus competidores, que la convierta en un punto de distinción en el mercado, así como estar más preparada para analizar y enfrentar las fuerzas competitivas existentes en su entorno.

En Venezuela, el sector de las pymes se encuentra muy afectado en el ámbito socio-económico. Armas (2000) relata cómo las medidas de sustitución de importaciones (MSI) a partir de la década de los cincuenta, podrían ser una de las razones por la cuales las pymes en Venezuela comenzaron a presentar ciertas deficiencias, debido a que existía un mercado protegido, control de precios y ayuda financiera estatal; esto pudo contribuir a la generación de empresas preparadas, solo para atender a un mercado nacional, sin posibilidad de comparación con algún producto extranjero.

Luego de los años ochenta, cuando este modelo (MSI) fue desapareciendo y la producción nacional comenzó a competir en igualdad de condiciones con productos importados, se puso en evidencia la disparidad en los parámetros de precio y calidad, generándose un desequilibrio que muchas empresas aún no han logrado superar.

Los procesos de apertura de mercados, según Rosales (citado), han fortalecido el debate ideológico acerca del papel que debe desempeñar el Estado frente a la economía de cualquier país. Evidentemente, las pymes no escapan de este debate. Por ello, algunos autores exponen sus argumentos, relacionados

con la necesidad de que organizaciones gubernamentales les ofrezcan protección, mediante políticas específicas de financiamiento preferencial y asistencia integral; por otro lado, autores defienden la idea de que es la “fuerza del mercado” la que decide la sobrevivencia de las empresas.

Es evidente que la situación antes descrita, afecta en gran magnitud a las pymes venezolanas. Por esta razón, en este estudio se tomó como referencia el caso de la empresa Laraquim BPG CA, perteneciente al sector de productos químicos de limpieza. De acuerdo con conversaciones preliminares del investigador con sus directivos, la empresa se ha visto afectada por una limitada cartera de clientes, al tiempo que existen elementos internos y externos que afectan su participación en el mercado, por no poseer una estrategia expresamente definida de mercadeo, capaz de dar a conocer sus productos y la calidad de los mismos, lo que les ha ocasionado como consecuencia, inconvenientes de tipo financiero.

Toda esta situación genera un efecto de “sobrevivencia” que limita la puesta en práctica de estrategias de mercadeo y lleva a la empresa a invertir solo en los procesos estrictamente necesarios para su funcionamiento: compra de materia prima, pago a trabajadores, servicios, impuestos, dejando a un lado aspectos como el marketing de sus productos, lo que puede afectar significativamente su competitividad y presencia en el mercado.

De lo anterior se desprende la necesidad de conocer de la empresa sus problemas y exigencias gerenciales, así como su relación con el entorno, porque independientemente del tamaño de la empresa, esta requiere un pensamiento estratégico, desarrollo en el área de mercadeo, de finanzas, eficiente manejo de recursos humanos, entre otros elementos. Esta dinámica interna ocurre tanto en grandes, como en pequeñas empresas, solo que de manera diferente. Aun cuando esto parezca obvio, no todas las personas así lo comprenden; en ocasiones se piensa que la complejidad gerencial y el manejo de una empresa es directamente proporcional a su tamaño, sin tomar en cuenta lo exigente que es para el gerente de una pequeña empresa, tener multiplicidad de funciones, al manejar al mismo tiempo la dirección, planificación, mercadeo, finanzas, que en una empresa grande son responsabilidades diferenciadas de departamentos especializados. Por lo tanto, es de gran importancia mediante esta investigación, conocer y atender las necesidades que en este sentido presenta la empresa y no le permite avanzar para ser competitiva.

## Objetivo General de la Investigación

Proponer lineamientos estratégicos de mercadeo, dirigidos al logro de la competitividad en pequeñas y medianas empresas, específicamente en la empresa Laraquim BPG CA, ubicada en el municipio Iribarren del Estado Lara.

## Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en materia de mercadotecnia, del sector de productos químicos de limpieza, en el municipio Iribarren del Estado Lara.
2. Determinar la posición competitiva actual en el mercado de la empresa Laraquim BPG CA, ubicada en el municipio Iribarren del Estado Lara, en relación al atractivo del mercado.
3. Determinar los lineamientos estratégicos de mercadeo más adecuados a la empresa Laraquim BPG CA, ubicada en el municipio Iribarren del Estado Lara.

## Gerencia Estratégica: Un Nuevo Enfoque en la Gerencia Empresarial

Esta investigación requirió de conceptualizaciones y teorías en el campo de la gerencia, que sirvieron de fundamentación y marco referencial a las perspectivas que se quieren alcanzar; a continuación, se definen algunas de ellas.

La Gerencia estratégica es definida por David (2013) como un proceso que está conformado por la formulación, ejecución y evaluación de acciones, que permitan que una organización logre sus objetivos, tomando en cuenta elementos positivos o no, de la misma y que la afectan tanto a nivel interno como a nivel externo. Así mismo, este proceso se puede definir como un enfoque mucho más objetivo y sistemático que considera elementos cualitativos y cuantitativos a la hora de la toma de decisiones en cualquier organización. La Gerencia estratégica es puntualizada por David (citado), en doce pasos consecutivos, los cuales han sido agrupados en tres etapas que a continuación se presentan:

### 1. Formulación de Estrategias

- Identificar los objetivos, estrategias y misión de la empresa.
- Realizar una investigación interna, a fin de lograr identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Realizar una investigación externa, a fin de lograr identificar las amenazas y oportunidades de la empresa frente a su entorno.
- Fijar la misión de la empresa.
- Realizar un análisis con la información obtenida de la formulación de estrategias, con el objeto de generar diferentes opciones a la hora de la toma de decisiones.

- Fijar los objetivos.
- Fijar las estrategias.

## 2. Ejecución de la Estrategia

- Fijación de metas.
- Fijación de política.
- Asignación de recursos.
- Analizar bases internas y externas para las estrategias actuales.

## 3. Evaluación de las Estrategias

- Medir los resultados y aplicar las medidas correctivas, en caso de que éstas sean necesarias.

## Herramientas de Análisis para la Formulación de Estrategias

Para efectos de esta investigación solo se desarrolló la primera fase: Formulación de la estrategia, para lo cual se llevó a cabo un proceso de análisis requerido en estos casos, con la finalidad de poder realizar un aporte a la consolidación de ventajas competitivas en la empresa.

La formulación de estrategias, como primera etapa de la Gerencia Estratégica, representa una fase medular, tal como indica David (citado), porque sustenta lo que se pretende lograr en la organización; de igual forma, este autor presenta en su obra, una serie de herramientas que ayudan a recolectar y procesar toda la información, con la finalidad de tener una perspectiva mucho más precisa y analítica, que permita diseñar la mejor estrategia.

En el desarrollo de este trabajo, se usó como herramienta de análisis la Matriz FODA, llamada de esta manera por sus iniciales que significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Según David (citado), esta matriz permite el desarrollo de cuatro tipos de estrategias: Las estrategias DO, las cuales tienen el objetivo de mejorar las debilidades externas, valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias FO, que usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA, basadas en la utilización de las fortalezas para minimizar las amenazas provenientes del entorno de la empresa. Las estrategias DA que, en una situación crítica, permiten a la empresa tanto evitar la amenaza, como reforzar una debilidad específica que pueda presentar.

## El Marketing como Herramienta para el Mejoramiento de la Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas

El marketing es definido por Kotler (citado) como un proceso social y administrativo, por medio del cual la empresa define las necesidades y anhelos de su mercado meta, con la finalidad de proporcionarles lo requerido con mayor eficiencia en comparación con la competencia, con la finalidad de posicionarse en la mente del consumidor. Aunado a esto, se debe tomar en cuenta que la filosofía de la mercadotecnia consiste en satisfacer las necesidades, tanto del cliente como las de la empresa; este equilibrio puede ser logrado con la combinación de cuatro elementos fundamentales: Precio, Producto, Plaza, Promoción, llamada Marketing Mix (Mezcla de la Mercadotecnia), también conocidas como “Cuatro P”. En la medida en que la empresa se ocupe de atender estos cuatro elementos, enfocados al cliente, al mismo tiempo obtendrá mejores resultados en cuanto a la satisfacción de sus propios intereses.

La evolución del marketing ha sido paulatina. Arellano (citado) analiza la importancia que ha tomado esta disciplina en el mundo empresarial; con esto hace referencia a que el cliente no ha estado siempre como prioridad fundamental en las empresas. Según el autor, el marketing comienza a tener fuerzas como herramienta estratégica empresarial, a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuando las empresas comprendieron que debían evolucionar y dicha herramienta les permitiría sobrevivir, al proporcionarles dos ventajas estratégicas en el mercado:

- Reduce el riesgo de rechazo de los productos, debido a que hay un estudio previo antes del lanzamiento.
- Proporciona una ventaja competitiva, ya que el producto se adapta más a las necesidades del consumidor, que lo ofrecido por la competencia.

Es por esto que debe ser tomada como una herramienta de diferenciación, frente al resto del sector industrial al que pertenece. Lo que denomina Arellano (citado) “Marketing Competitivo”, se refiere no solo al hecho de satisfacer las necesidades del cliente, sino que debe hacerse mejor que los competidores. Este proceso exige a la empresa transformaciones internas, así como en la manera de relacionarse con su micro y macroambiente. Según Kotler (citado), el microambiente está conformado por: clientes, proveedores, competencia, intermediarios; por su parte, el macroambiente lo integran el ámbito demográfico, económico, político, natural, cultural, entre otros; todos ellos, formando parte de todo el contexto de las empresas y que debe constantemente ser evaluado.

### Importancia del Logro de las Ventajas Competitivas

Se hace necesario que las empresas comiencen a pensar estratégicamente, y el marketing puede representar una vía efectiva para el desarrollo de las ventajas competitivas. Porter (citado por Thompson, 2001) precisa que la estrategia



competitiva para una empresa significa ser diferente, tomar la decisión deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes, con la finalidad de proporcionar una “mezcla única de valores” y, si esto ocurre, la empresa desarrollará ventajas competitivas frente a sus competidores y obtendrá una mejor posición en su sector.

Según Thompson (citado), existen estrategias para que una empresa pueda obtener ventajas competitivas frente a sus rivales; algunas de estas se mencionan a continuación:

- Desarrollo de un excelente producto, con características resaltantes del mercado.
- Ofrecer al cliente un servicio superior.
- Lograr obtener costos más bajos que los rivales.
- Tener una ubicación geográfica privilegiada.
- Poder llevar productos al mercado con mayor rapidez que los competidores, mediante un plan de logística y distribución adecuado.
- Desarrollo de competencias únicas en técnicas de fabricación.

Es por esta razón que para tener éxito y mejorar la posición competitiva, la empresa debe abocarse a la incesante búsqueda de las ventajas competitivas, mediante la formulación y aplicación de estrategias orientadas a proporcionar a los compradores mayor valor por el dinero que están pagando. Es evidente que para lograrlo, se hace necesario realizar un análisis integral de la empresa en estudio y del sector al que pertenece.

## Metodología para Llevar a cabo la Investigación

El presente trabajo está enmarcado en una investigación de campo, ya que según Sabino (1992), “Se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad” (p. 94), lo cual se logra mediante la recopilación de información, a través de los clientes de la empresa en estudio. Es de carácter descriptiva, por cuanto Sabino (citado) plantea que la preocupación principal en este tipo de investigación es “describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”.

En esta investigación se busca establecer la importancia y relación de dos variables; en primer lugar: el Marketing Estratégico, que se relaciona con el concepto de marketing como función empresarial, el cual busca, según Arellano (citado)

“recolectar y procesar las informaciones sobre las necesidades y los deseos de los consumidores, procesar esos deseos y proponer productos y servicios para satisfacerlos” (p.2). Las dimensiones tomadas en cuenta para el estudio de esta variable son: Identidad corporativa, Políticas de mercadeo y la Aceptación de los clientes; de estas dimensiones se desprenden una serie de indicadores que conducen a las interrogantes, dirigidas tanto a directivos como a clientes en cuanto a: Misión, visión, calidad de servicio, atención postventa, entre otros. Esto permitirá determinar cómo la empresa va a situarse en el mercado frente a sus competidores.

La segunda variable es la Competitividad, relativa a la capacidad que tiene una empresa para aprovechar sus recursos, distinguiéndose de competidores. Para esta variable se toman en cuenta las siguientes dimensiones: Atractivo del mercado y la Posición competitiva de la empresa, con sus respectivos indicadores e interrogantes dirigidas a los directivos de la empresa, con la finalidad de indagar en su experiencia en el sector empresarial y su comportamiento, cuota de participación en el mismo, comportamiento de los competidores, rentabilidad del sector, riesgo, entre otros, con el objetivo de poder establecer la posición en el mercado de la empresa frente a sus competidores y formular las estrategias adecuadas para tal fin. Esta información permite medir el comportamiento de las variables en estudio y establecer una relación entre ambas, que viene dada por el uso del Marketing Estratégico, como medio para el mejoramiento de la Competitividad de la empresa.

En este trabajo se analizaron dos subpoblaciones: Una población interna, representada por un (01) directivo de la empresa, y la externa, comprendida por veinte (20) clientes actuales y veinticinco (25) clientes potenciales de la empresa Laraquim BPG. La técnica de recolección de datos fue la encuesta en las dos modalidades: verbal (la entrevista) y escrita (el cuestionario). Para el instrumento se diseñó un (01) cuestionario aplicado a los clientes actuales y potenciales de la empresa, conformada por doce (12) preguntas tipo dicotómicas (sí-no) y de opciones múltiples, para conocer su apreciación acerca del tema objeto de estudio. De igual manera, se elaboró un guión de entrevista conformado por nueve (09) preguntas abiertas, el cual fue aplicado al directivo de la empresa Laraquim BPG y cuyo resultado arrojó la información sobre la posición competitiva de la empresa en el mercado.

## Análisis de los Datos

El análisis de los resultados se hizo por medio de las frecuencias absoluta (Fa) y porcentual (Fr. %) en cada ítem, de los cuales se pueden resaltar algunos elementos que representan información de gran interés para esta investigación.

De todo ello se puede destacar, que 89% de la población encuestada estima que la entrega de los productos se realiza en el tiempo acordado; esto permite evidenciar que realmente sí se cumple el lapso estipulado entre los clientes y la empresa, lo cual constituye una fortaleza para la atracción de clientes potenciales y el mantenimiento de los actuales. De igual manera, puede destacarse que del total de los encuestados, el 67% señaló que la atención general por parte del personal es excelente, el 22% la estima buena y tan solo el 11% regular, lo cual indica que la mayoría de los clientes perciben un esmero por parte del personal de Laraquim, en brindar un mejor servicio en forma integral, tal como se muestra en el Gráfico 1:

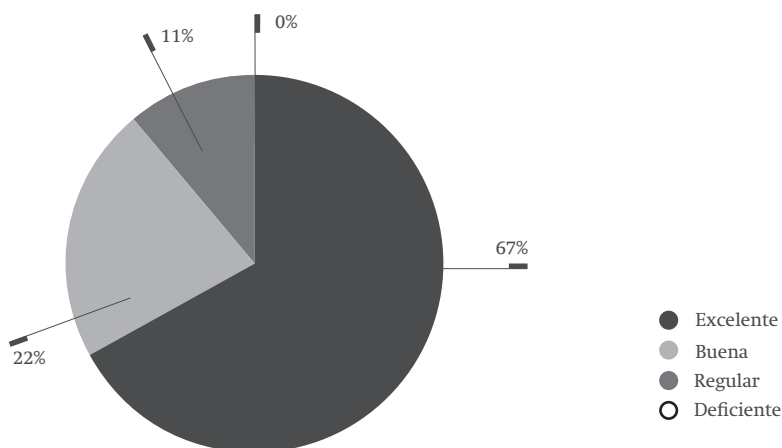


Gráfico 1. Nivel de Atención. Fuente: Fernández, 2007.

Por otra parte, se observa que el 89% considera que los productos de Laraquim BPG cubren las expectativas de calidad de los clientes, y el 11% estima lo contrario, lo cual permite deducir que existe aceptación en los atributos de los productos ofrecidos, reconociendo la importancia que los directivos de la empresa le otorgan a la calidad.

En el caso de los parámetros de calidad, el 78% de los clientes encuestados consideran que existen parámetros de calidad en el rendimiento de los productos, el 11% estima que existe en cuanto a la funcionalidad, y el 11% en la variedad; esto conduce a interpretar que existen estándares, especialmente en cuanto a la funcionalidad, rendimiento, entre otros, que son prioridades al momento en que el cliente evalúa el producto, tal como lo muestra el Gráfico 2:

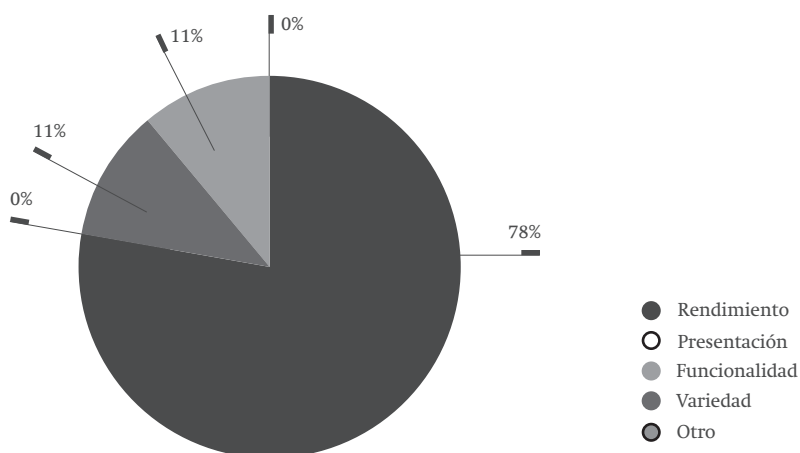


Gráfico 2. Parámetro de calidad. Fuente: Fernández, 2007

En el caso de la entrevista, la misma se aplicó a un directivo de Laraquim BPG. Se obtuvo una Matriz de Análisis Crítico, contentiva de tres columnas, en las que se reflejan los ítems que describen los elementos tomados en cuenta para la investigación, la situación actual que determina el diagnóstico de la información suministrada por el directivo y la situación propuesta, donde el investigador realizará las recomendaciones para mejorar la atención al cliente.

De acuerdo con los resultados obtenidos en ambos instrumentos, se pudo diseñar la Matriz FODA, la cual se presenta en la siguiente Tabla:

Tabla 1. Matriz FODA.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definición de objetivos.</li> <li>Política de fijación de precios.</li> <li>Existencia de estándares de calidad de productos.</li> <li>Diferenciación de la calidad de productos.</li> <li>Innovación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desactualización de la misión.</li> <li>Desactualización de la visión.</li> <li>Capacitación del personal en áreas de mercadeo.</li> <li>Cuotas relativas de mercado.</li> <li>Disponibilidad de recursos financieros.</li> </ol>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA "FO"	ESTRATEGIA "DO"
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la demanda en productos complementarios a los de limpieza.</li> <li>- Captación de nuevos nichos de mercado.</li> <li>- Aparición de nuevas técnicas de mercadeo.</li> <li>- Tecnología avanzada.</li> <li>- Apertura de nuevas instituciones educativas y condominio.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diversificar nuevas líneas de productos (F5, O1, O2).</li> <li>Establecer políticas de diferenciación basadas en la calidad (F4, O5).</li> <li>Adecuar los objetivos, de acuerdo al nivel de cuota de mercado deseado (F1, O1).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir estrategias para la obtención de liquidez para la adquisición de tecnologías (D5, O5).</li> <li>- Adquirir nuevas técnicas de mercadeo que permitan aumentar la cuota de mercadeo (D4, O4, O5).</li> <li>- Brindar cursos de capacitación en lo que respecta a las técnicas de mercadeo (D3, O4, O5).</li> </ul>
AMENAZAS	ESTRATEGIA "FA"	ESTRATEGIA "DA"
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos competidores.</li> <li>- Desabastecimiento de materiales e insumos.</li> <li>- Control cambiario.</li> <li>- Inflación.</li> <li>- Desastres naturales.</li> <li>- Altos índices de inseguridad.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer políticas de diferenciación de los productos con respecto a los nuevos competidores (F4, A1).</li> <li>Definir planes de contingencias de productos, de acuerdo a los estándares de calidad (F3, A2).</li> <li>Establecer en la planificación financiera las eventualidades para la adquisición de materiales importados (F2, F4, O3, O4).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adecuar el contenido de la visión con la aparición de nuevos competidores (D2, A1).</li> <li>Adaptar la misión de acuerdo a los requerimientos del mercado (D1, A2).</li> <li>Desarrollar planes competitivos para el aumento de las cuotas relativas de mercado (D4, A1).</li> </ol>

Fuente: Fernández, 2007.

Del resultado del análisis realizado surgieron una serie de estrategias, tal como se muestra en la matriz FODA, destacándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno que rodean a la empresa objeto de estudio.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos (cuestionario y entrevista), aunado a la matriz FODA, se derivan diversas conclusiones que permitieron detectar las problemáticas antes planteadas, las cuales se mencionan a continuación:

- Cumpliendo con el objetivo N° 1, se pudo diagnosticar, en primer lugar, que los clientes tanto actuales como potenciales, perciben que la empresa Laraquim BPG entrega los productos en el tiempo estipulado; asimismo, existe calidad de servicio por parte del personal. Sin embargo, debe mejorar su capacidad de reacción en la resolución de problemas y peticiones específicas sobre el producto.
- Se pudo concluir que en la empresa utilizan el rendimiento del producto como uno de los parámetros que permiten medir la calidad, tomando en cuenta indicadores como la funcionalidad, variedad. Esto representa una fortaleza, permitiendo un mecanismo de control y seguimiento de la calidad de sus productos.
- De acuerdo con la información suministrada por los clientes, el servicio postventa es efectivo y los precios se ajustan a la calidad. En consecuencia, permite asegurar y crecer en las ventas proyectadas durante el año.
- En cuanto a la identidad corporativa, el directivo de Laraquim BPG reconoció que existe desactualización de la misión y visión, y expresa que debido a la misma dinámica de la empresa, se ha descuidado este aspecto de identidad corporativa.
- La empresa tiene políticas de fijación de precios basadas principalmente en el costo de producción, siendo lo más idóneo para la venta de sus productos.
- Es política de la empresa ofrecer a su personal charlas dirigidas al mejoramiento de la atención al cliente, lo cual puede fortalecer el proceso de prestación del servicio al cliente y optimizar la satisfacción del mismo.
- De acuerdo a la experiencia del directivo de la empresa, se encuentra en un mercado que tiene un atractivo medio. De igual manera, se concluye que posee un grado de estancamiento medio, porque su crecimiento relativo en el mercado no ha aumentado recientemente. Sin embargo, tiene una buena posición competitiva que podría fortalecerse.

Finalmente, se presentó a la empresa Laraquim BPG la propuesta relativa a la primera etapa de proceso de Gerencia estratégica de Fred David (citado):

Formulación de estrategias. La propuesta se denominó: *Lineamientos estratégicos de mercadeo dirigidos al logro de una mayor competitividad*, contentiva de los siguientes elementos:

- Misión – Visión sugeridas a la empresa.
- Objetivos.
- Políticas.
- Estrategias, con sus respectivas acciones tácticas, responsables y tiempo de ejecución sugerido.

Entre las estrategias propuestas se encuentran las siguientes:

1. Diversificar nuevas líneas de productos.
2. Desarrollar planes competitivos, para el aumento de las cuotas relativas de mercado.
3. Adecuar los objetivos de acuerdo a la cuota de mercado deseado.
4. Establecer políticas de diferenciación de los productos con respecto a los nuevos competidores.
5. Adaptar la misión de acuerdo a los requerimientos del mercado.
6. Se recomienda realizar cursos de capacitación que permitan al personal obtener conocimientos de las nuevas tendencias en materia de mercadeo, y así aumentar la cuota de mercado.
7. Establecer otros criterios para medir la calidad de los productos, tales como: variedad, presentación, entre otros.

Se recomienda la implantación y posterior evaluación de los lineamientos estratégicos propuestos.

## REFERENCIAS

Arellano, R. (2001). *Marketing. Enfoque a América Latina*. México: McGraw-Hill.

Armas, V. (2000). Esplendores y Miserias de las Pymes Venezolanas. *Debates Iesa*. 5(1), 35-46.

David, F. (2013). *La Gerencia Estratégica* (14ª ed.). México: Pearson.

Fernández, J. (2007). *Lineamientos estratégicos de mercadeo dirigidos al logro de una mayor competitividad en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Caso de estudio: Laraquim BPG. CA. Ubicada en el municipio Iribarren, estado Lara. (Trabajo de Maestría).* Universidad Fermín Toro, Cabudare, estado Lara.

Kotler, P. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

Rosales, R. (2002). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa*. Venezuela: Ediciones IESA.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.

Thompson, A. (2001). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

---

**Jeanette Fernández Parra:** Licenciada en Administración Comercial, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA); Magíster en Gerencia Empresarial, Universidad Fermín Toro (UFT); Docente Asociado de la Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, adscrita al Espacio Académico Ciencia y Cultura de la Alimentación en las áreas: Proyecto emprendedor de inversión; Seminario (Gerencia, legislación y planificación).

E-mail: [jeafernandez@hotmail.com](mailto:jeafernandez@hotmail.com)