



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
MUNCHIES EN TEGUCIGALPA, M. D.C.**

**SUSTENTADO POR:**

**FRANCIS NICOLE ANDINO PADILLA**

**SKARLETH YOLIBETH OLIVA VALERIO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A**

**ENERO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRÁTEGICO PARA LA EMPRESA  
MUNCHIES EN TEGUCIGALPA M.D.C**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JAVIER DEL CID**

**MINA CECILIA GARCIA**



## **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNCHIES EN TEGUCIGALPA M.D.C**

### **AUTORES:**

**FRANCIS NICOLE ANDINO PADILLA  
SKARLETH YOLIBETH OLIVA VALERIO**

### **Resumen**

El presente estudio tiene como propósito la propuesta de un plan estratégico para la empresa Munchies, se establecieron estrategias de mercado adecuadas a través de un análisis interno y externo de la empresa, con el fin de incrementar su participación en el mercado. El proceso metodológico empleado consistió en la aplicación de un cuestionario que tenía como propósito recolectar información de la mezcla de mercadotecnia y satisfacción del cliente con la empresa; al igual se utilizó el método de observación. Una vez aplicada la encuesta, se obtuvieron los resultados relevantes para el estudio y se logró formular las estrategias de mercado indicadas para la empresa. Se concluyó que la empresa cuenta con diversos factores que la afectan pero que con las estrategias sugeridas puede mejorar su participación en el mercado.

**Palabras Claves:** Estrategias, mercadeo, participación, planeación, producto.



## **STRATEGIC PLAN PROPOSAL FOR MUNCHIES COMPANY**

**ON TEGUCIGALPA M.D.C**

**BY:**

**FRANCIS NICOLE ANDINO PADILLA**

**SKARLETH YOLIBETH OLIVA VALERIO**

### **Abstract**

The purpose of this study is the proposal of a strategic plan for Munchies Company. Appropriate market strategies were established through internal and external analysis of the company, in order to increase its market participation. The methodology employed consisted in the application of a questionnaire poll that had as purpose the gathering of information regarding the marketing mix and customer satisfaction with the company. Once the questionnaire was implemented, the relevant results for the study were obtained and proper market strategies for the company were formulated accordingly. It was concluded that the company counts with diverse factors that affect it, but with the right strategies, it can improve its market share.

**Keywords:** Marketing, participation, planning, product, strategy.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos nuestro proyecto de graduación a Dios porque por Él estamos en esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres quienes nos dieron vida, educación, apoyo y en cada momento nos brindaron sus valiosos consejos, nos motivaron cuando nos faltaba fuerzas para seguir adelante.

A nuestra familia porque siempre estuvieron a nuestro lado ayudándonos en lo que necesitábamos.

A nosotras como compañeras, por nuestra dedicación, por el anhelo de seguir creciendo como profesionales y poder realizar nuestros sueños poniendo todo el esfuerzo, tiempo y empeño en lo que realizamos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por permitirnos finalizar nuestros estudios de Post grado, por darnos la inteligencia y la sabiduría. A nuestros padres por brindarnos todo el apoyo incondicional para seguir luchando día a día, a nuestros hermanos por darnos sus valiosas ideas en diferentes ocasiones.

A nuestros maestros que nos brindaron de sus valiosos conocimientos y nos ayudaron a poder culminar esta etapa tan importante. A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por habernos abierto sus puertas y brindarnos las herramientas necesarias para facilitar nuestra meta. Y a todos aquellos que directa o indirectamente formaron parte de nuestra carrera.

A nuestra asesora metodológica, Vianney Patricia Villalta Rivera, que con mucha paciencia se tomó el tiempo para podernos guiar, orientar y aconsejar en la culminación de este proyecto.

Al personal de la empresa Munchies de Novacentro, por haber abierto sus puertas y brindarnos la información necesaria, a sus clientes por disponer de su tiempo y participar en las encuestas para la realización de este estudio.

# INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes del Problema .....	2
1.3 Definición del Problema.....	3
1.3.1 Enunciado del problema .....	3
1.3.2 Preguntas de Investigación .....	3
1.4 Objetivos del Proyecto .....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos .....	4
1.5 Justificación.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Análisis de la Situación Actual .....	6
2.1.1 Análisis del Macro-entorno .....	6
2.1.2 Análisis del Micro-entorno.....	7
2.2 Teoría de Sustento.....	10
2.2.1 Análisis de las Metodologías .....	10
2.2.1.1. Plan Estratégico .....	10
2.2.1.2. Plan de Mercadeo .....	17
2.2.2 Antecedentes de las Metodologías .....	27
2.2.3 Análisis Crítico de las Metodologías.....	29
2.3 Conceptualización .....	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	32
3.1 Tipo y Nivel de Investigación .....	32



3.2. Descripción del Ámbito de la Investigación .....	32
3.2.1 Población .....	32
3.2.2 Segmento Objetivo .....	32
3.2.3 Muestra .....	33
3.3. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos .....	34
3.4. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.....	35
3.5. Operacionalización de Variables.....	37
3.5.1 Matriz de Operacionalización de Variables.....	39
3.5.2 Diagrama Operacional de Variables.....	40
CAPITULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	41
4. 1 Antecedentes de la empresa .....	41
4.1.1 Breve descripción histórica .....	41
4.1.2 Productos que la empresa ofrece .....	42
4.1.3 Logotipo de la empresa.....	43
4.1.4 Estructura de la Empresa .....	44
4.2 Análisis de resultados.....	45
4.2.1 Análisis de perfil de los clientes actuales y potenciales de Munchies .....	45
4.2.2 Hábitos de Consumo.....	48
4.2.3 Análisis Situacional de la empresa Munchies .....	52
4.2.4 Satisfacción del Cliente con la empresa Munchies .....	58
4.2.5 Análisis Cruzado de Variables .....	59
4.2.6 Análisis de Estadísticas Internas .....	60
4.2.7 Análisis de políticas internas .....	64
4.3 Propuesta de Plan de Mejora.....	65

4.3.1 Etapa 1. Identificar la misión, visión, objetivos y las estrategias actuales de la empresa.	65
4.3.2 Etapa 2. Análisis externo	67
4.3.2.1 Las Fuerzas Competitivas de la Industria	69
4.3.2.2. Posiciones de los Rivales de la Industria	71
4.3.2.3. Factores claves del éxito de la industria	72
4.3.3 Etapa 3. Análisis interno	72
4.3.4 Etapa 4. Formulación de estrategias	74
4.3.4.1 Estrategia Plan de Mercadeo	74
4.3.5 Etapa 5. Plan de acción	84
4.3.6 Etapa 6. Presupuesto	88
4.3.7 Etapa 7. Control	89
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1 CONCLUSIONES	90
5.2 RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	95
Anexo 1. Encuesta	95
Anexo 2. Variables a Evaluar en la Encuesta	100
Anexo 3. Carta de autorización de la Empresa Munchies	102
Anexo 4. Página de Instagram y Facebook de Munchies	103
Anexo 5. Visto Bueno de asesor metodológico	104

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Administración Estratégica.....	12
Figura 2. Fuerzas de Porter.....	14
Figura 3. Matriz FODA.....	15
Figura 4. Partes del Plan de Mercadeo.....	20
Figura 5. Mezcla de Mercadotecnia.....	23
Figura 6. Cálculo de tamaño de la muestra.....	34
Figura 7. Misión Propuesta para Munchies.....	65
Figura 8. Visión Propuesta para Munchies.....	66
Figura 9. Arreglo de Dulces y Chocolates.....	75
Figura 10. Concurso Arreglo de Dulces Munchies.....	86

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reporte anual de operación de Novacentro (2017) .....	33
Tabla 2. Calendario del Plan de Recolección y Procesamiento de Datos (2018).....	36
Tabla 3. Productos de la empresa Munchies (2018).....	42
Tabla 4. Movimientos de productos facturados desde 01/01/18 hasta 30/11/2018 .....	61
Tabla 5. Ingresos Mensuales Munchies .....	63
Tabla 6. Estrategias de Producto y Tácticas a Utilizar .....	78
Tabla 7. Calendario de actividades y promociones .....	86
Tabla 8. Presupuesto de Plan de Mercadeo Munchies.....	88
Tabla 9. Cronograma de implementación de Plan estratégico y Plan de Mercadeo .....	89

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Género.....	45
Gráfico 2. Edad .....	46
Gráfico 3. Lugar donde reside .....	46
Gráfico 4. A qué se dedica.....	47
Gráfico 5. Ingreso mensual .....	47
Gráfico 6. Consumo de productos de la empresa Munchies.....	48
Gráfico 7. Frecuencia de consumo de productos en Munchies .....	49
Gráfico 8. Productos de preferencia de Munchies .....	49
Gráfico 9. Horario de preferencia .....	50
Gráfico 10. Hora de preferencia para visitar la empresa .....	51
Gráfico 11. Motivación de los clientes para comprar los productos de Munchies .....	51
Gráfico 12. Conoce a la empresa Munchies .....	52
Gráfico 13. Cuando no encuentra el producto de su preferencia en Munchies que acción realiza .....	53
Gráfico 14. Productos nuevos que le gustaría encontrar.....	53
Gráfico 15. Presupuesto semanal para la compra de dulces, chocolates y golosinas .....	54
Gráfico 16. Disponibilidad de pago por un arreglo de dulces y chocolates .....	55
Gráfico 17. Los precios de Munchies son accesibles .....	55
Gráfico 18. Ubicación de la empresa Munchies .....	56
Gráfico 19. Preferencia de ubicación de una sucursal de la empresa .....	57
Gráfico 20. Medios para enterarse de las promociones de la empresa .....	57
Gráfico 21. Grado de satisfacción de los clientes con la empresa Munchies .....	58

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

El presente estudio tiene como objetivo la propuesta de un plan estratégico para la empresa Munchies, se proponen estrategias que ayuden a mejorar la participación de mercado y a cumplir los objetivos de la empresa buscando resultados a corto, mediano y largo plazo. El documento comienza con el capítulo uno, mostrando los antecedentes del problema que provienen de la ausencia de planificación y análisis, su definición, sus objetivos y justificación.

Para la comprensión del estudio es necesario que cuente con la información de teoría y conceptos acerca del tema estudiado. En el capítulo dos se aborda el marco teórico en el cual se estudian las metodologías de plan estratégico y plan de mercadeo que fueron empleadas en la investigación. El capítulo tres explica en qué consiste la metodología de la investigación, describe la encuesta que fue realizada con la finalidad de recabar información pertinente para la elaboración del estudio. En el capítulo cuatro de propuesta de mejora, se realizó un plan estratégico, se han detallado estrategias de la mezcla de mercadotecnia, creadas según los datos obtenidos en la encuesta, se elaboró un presupuesto y cronograma de las actividades de las estrategias. La investigación termina con el capítulo cinco, conclusiones y recomendaciones para la empresa Munchies, estas dan respuesta a los objetivos del estudio planteados en el capítulo uno. El estudio es de beneficio para la empresa Munchies, ya que le proporciona una guía para mejorar la toma de decisiones, a través de la investigación realizada y las estrategias propuestas. Se pretende cubrir las necesidades de los clientes, proporcionarles satisfacción y así obtener como resultado una mejor participación y rentabilidad en el mercado.

## **1.2 Antecedentes del Problema**

Munchies inicia operaciones el 7 de marzo del año 2015, en el centro comercial Novacentro. Es una empresa que se dedica a la comercialización de productos comestibles tales como dulces, chocolates, refrescos y golosinas; y la venta de arreglos de dulces, globos con diseño, bolsas para regalos y tarjetas para ocasiones.

Munchies desde sus inicios tuvo conocimientos muy superficiales del mercado y los directivos tomaban decisiones de imprevisto. Esto llevó a que no se obtuvieran los mejores resultados y al desaprovechamiento del potencial que tiene la empresa, causando un bajo posicionamiento en el mercado.

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento. Aunque sus ventas han ido en aumento, Munchies no ha logrado el crecimiento deseado. Muchos acontecimientos, como el poco conocimiento del mercado, la falta de una visión clara, el manejo del negocio de manera informal, la ausencia de un plan de prevención y la carencia de estrategias generales demuestran la necesidad de proponer un plan de acción para que la empresa pueda tener una guía. Así se aprovecharán las oportunidades y fortalezas con las que cuentan para lograr ser una empresa rentable a lo largo de los años.

La empresa no cuenta con investigaciones previas realizadas que estén relacionadas de forma directa e indirecta con el tema definido y problema planteado, por lo que el estudio realizado es el primero.

## **1.3 Definición del Problema**

### **1.3.1 Enunciado del problema**

Munchies se enfrenta a diversas situaciones que impiden su crecimiento. La empresa se dedica a la comercialización de productos comestibles y a la venta de arreglos de dulces para ocasiones especiales. Este segundo segmento fue añadido debido al amplio local con el que la empresa contaba aprovechando así dicha oportunidad para expandir su cartera de productos. Sin embargo, no se realizó un análisis previo a la apertura de este segmento. A esto se suma a una ausencia de planificación estratégica generalizada que ha existido desde los inicios del negocio. Por ello el trabajo realizado no ha sido suficiente para alcanzar los objetivos y metas de la empresa desconociendo así el rumbo de la misma.

¿Cuál es el plan de acción requerido para que la empresa Munchies pueda ser más competitiva con respecto a su participación en el mercado?

### **1.3.2 Preguntas de Investigación**

¿Cuál es la situación actual de mercado de Munchies y cuáles son los factores internos y externos que afectan su participación?

¿Cuáles son las estrategias que permitan la participación de mercado de la empresa Munchies y una mejora en su rentabilidad?

¿Cuál es el plan de acción para la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas hacia la empresa?



## **1.4 Objetivos del Proyecto**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un plan de acción que **establezca estrategias de la mezcla de mercadotecnia** a través de un análisis interno y externo de la empresa, con el fin de incrementar la participación en el mercado y una mejora en su rentabilidad.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar la situación actual de mercado de Munchies y los factores internos y externos que afectan su participación.
- ✓ Proponer estrategias que permitan la participación de mercado de la empresa Munchies y una mejora en su rentabilidad
- ✓ Definir un plan de acción para la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas a Munchies.

## **1.5 Justificación**

La investigación realizada es de suma importancia porque ayuda a entender y conocer el mercado y su entorno empresarial; analiza el entorno interno y externo de la organización que incluye las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, con el fin de desarrollar un pensamiento estratégico que le permita a la empresa mejorar la toma de decisiones, logrando una ventaja competitiva en el mercado.

Tiene utilidad ya que define la misión, visión, objetivos y estrategias de mercado que ayudan a que las metas sean controladas y alcanzadas. Desde la perspectiva económica y financiera

ayuda a que la empresa mejore su rentabilidad, siendo sostenible a lo largo de los años. La investigación es necesaria debido a que las empresas deben tener estrategias que ayuden a cumplir sus objetivos y lograr sus metas propuestas, para ello es necesario realizar un análisis de mercado. Se obtienen beneficios como priorizar ideas o iniciativas con el fin de cumplir con los objetivos; aporta a que los directivos conozcan la empresa y tengan una guía, mejora el funcionamiento de la empresa, ayuda a la toma de decisiones y crea un mayor compromiso por parte de todos los colaboradores con la empresa y con el alcance de cada una de las metas establecidas.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Análisis de la Situación Actual**

#### **2.1.1 Análisis del Macro-entorno**

El macro-entorno de la empresa Munchies es afectado por diversas circunstancias tales como factores políticos, económicos, socioculturales y ambientales.

En la actualidad, Honduras ha tenido diversas crisis políticas, las cuales han afectado a las empresas, incluyendo a Munchies. Esta se ha visto obligada a cerrar operaciones de forma temporal debido a situaciones como toque de queda, movilizaciones de huelgas e inseguridad. La consecuencia de estos factores es que la empresa no obtiene suficientes ingresos para cubrir los costos fijos y variables. La crisis y la inestabilidad política afectan la planeación y formulación de estrategias en la empresa causando que los directivos desconozcan el futuro en el cual se puede trabajar.

Con respecto al nivel socio-económico, el Banco Mundial (2018) menciona que Honduras es un país de ingreso medio-bajo, que a pesar de experimentar una recuperación moderada, continúa enfrentando los niveles más altos de desigualdad económica en Latinoamérica. Esto afecta a la empresa, ya que los consumidores no cuentan con el poder adquisitivo para realizar compras de forma constante, prefiriendo otro tipo de productos de mayor prioridad antes que los productos ofrecidos por Munchies. Por lo tanto, la crisis socioeconómica impacta en la rentabilidad de la empresa a corto y largo plazo.

Uno de los principales imprevistos externos que perjudica a la empresa es el constante aumento del precio del dólar, moneda que Munchies utiliza para pagar sus costos fijos. La empresa

busca evitar, en consecuencia, de este suceso, un aumento generalizado en los precios de sus artículos. En lugar de esto, se busca ampliar la variedad de productos y de clientes.

En cuanto al entorno ambiental, Munchies se ubica en un país de clima tropical, el cual es susceptible a fenómenos naturales adversos como huracanes y frentes fríos.

### **2.1.2 Análisis del Micro-entorno**

Munchies está situado en el centro comercial Novacentro, el cual cuenta con una ubicación geográfica estratégica. El tipo de consumidor es personal, ya que ellos compran los productos para satisfacer los deseos o necesidades propias. El mercado meta está segmentado en consumidores de ambos sexos, con un ingreso diverso; en su mayoría son personas que laboran en el edificio de Novacentro y sus alrededores. El cliente de Munchies lleva una vida rápida, cuenta con actitud animada y positiva, tiene conocimiento de sus necesidades y tiene un comportamiento de elección racional. La empresa tiene como objetivos ofrecer el mejor servicio, hacer que sus clientes se sientan parte de la institución, y brindar productos de calidad a precios competitivos.

La empresa forma parte de un rubro donde existe mucha competencia, entre los cuales se encuentran: Debbie's Corner, Candy Station, K-ndy Land, Glodisa, Circle K, Pronto y otras dulcerías y tiendas de conveniencia en Tegucigalpa. La empresa debe estar consciente de cómo actúa la competencia para lograr obtener una ventaja competitiva.

En sus inicios la empresa contaba una limitada cantidad de proveedores. Con los años esta se ha expandido, a consecuencia del crecimiento de su cartera de productos. Esta expansión mejora el posicionamiento y reconocimiento de Munchies.

El poder de negociación en algunos productos la tienen los proveedores: Al ser productos únicos ellos fijan los precios. Por otro lado, con los productos más comunes el poder de negociación lo tiene la empresa ya que existen muchos proveedores para un mismo producto. Munchies mantiene buenas relaciones con sus proveedores logrando mantener su variedad de productos a largo plazo.

La empresa no cuenta con intermediarios o empresas externas que participan en procesos de promociones, publicidad, manejo de redes sociales o distribución de productos al cliente final.

### **2.1.2.1 Análisis del Ambiente Interno**

El ambiente interno se refiere a todo lo que está dentro de la empresa; recurso humano, recurso material y recurso financiero, muchas veces estas variables son cambiantes, por lo cual la empresa debe dedicar tiempo para que esos cambios internos se ajusten al mercado.

**Recurso humano:** Las personas son la parte más importante en una organización, son quienes toman las decisiones y las ejecutan, son los responsables de todas las fases que componen la estructura de la empresa, por ejemplo; control de la administración, calidad, contabilidad, etc.

**Recursos materiales:** Los materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa. Munchies cuenta con su propio mobiliario y materiales para el buen funcionamiento de sus actividades.

### **Mobiliario de la empresa:**

- ✓ Máquina Hiopos para facturas.
- ✓ POS para cobros con tarjeta de crédito y débito.
- ✓ Exhibidores o vitrinas
- ✓ Mueble para las tarjetas
- ✓ Muebles para exhibir los arreglos de dulces y chocolates
- ✓ Mesas
- ✓ Sillas
- ✓ Estantería para productos
- ✓ Microondas

### **Materiales para la fabricación de Arreglos con dulces:**

Arreglo de taza con dulces y globo

Materiales: Taza, durapax, palillos, papelillo, papel celofán, dulces y globo, etc.

**Recursos Financieros:** Los recursos propios y ajenos de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

No se aceptan cheques, solo se acepta el lempira como moneda de pago, los cobros en tarjeta de crédito se aceptan desde las 9:30am – 6:15pm debido al sistema y corte del día.

## **2.2 Teoría de Sustento**

### **2.2.1 Análisis de las Metodologías**

#### **2.2.1.1. Plan Estratégico**

La planeación estratégica, es una herramienta fundamental que permite apoyar la toma de decisiones en las organizaciones, y ayuda a la dirección de las actividades que se realizan en la empresa. Con ella se definen las estrategias que se deben seguir para decidir cómo actuar a corto, mediano y largo plazo.

Amaya, (2005) menciona: “Una organización que no planea, no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategia es como un barco a la deriva, no tiene rumbo, ni dirección definida, no sabe para dónde va” (p.13). Por ello es importante que toda empresa realice un análisis de la situación actual de la misma, para identificar los problemas que enfrenta y defina un plan de acción para su crecimiento.

Muchos autores han desarrollado sus propias definiciones en referencia a la planeación estratégica, aunque los conceptos son diferentes siempre hay elementos comunes que los relacionan. La mayoría coincide en que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de las empresas.

Según Steiner, (1997) “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p.17). A través de este análisis se pueden visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión y orientar de manera efectiva el rumbo de la organización, facilitando a través de estrategias una propuesta innovadora que ayude a la dirección de la empresa.

Steiner, (1998) “La planeación es aquel lineamiento que sigue una empresa para construir sus objetivos, políticas y estrategias con el fin de lograr exitosamente los propósitos de la compañía” (p.20). Ese lineamiento es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías, ya que si no hay una estrategia adecuada puede afectar el crecimiento de la empresa. La planificación permite que la empresa alcance un mayor conocimiento de sí misma, es decir un mejor manejo de la información.

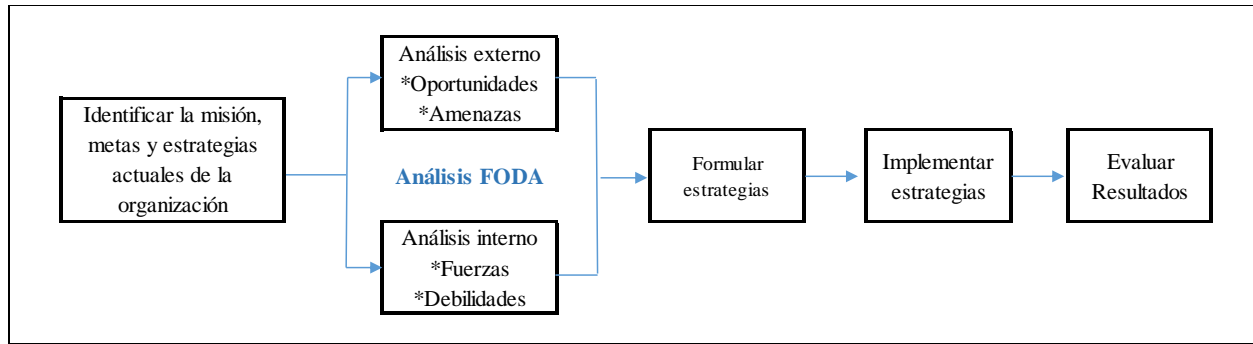
### ➤ **Proceso de la Planeación Estratégica**

La necesidad de planear nace debido a que las empresas operan en un mercado cambiante. Los cambios pueden ser tecnológicos, políticos, competitivos, sociales, económicos, entre otros. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a las personas y sus recursos, ya que no pueden dirigir con confianza o esperar que otros les sigan. En consecuencia, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas.

Thompson, Gamble & Strickland, (2012) escriben: “La planeación estratégica deberá responder preguntas; ¿Dónde estamos actualmente? ¿Dónde queremos llegar? ¿Cómo vamos a llegar?” (P.26). La participación de los gerentes es esencial porque deben comprender cada una de las funciones de la planeación para llevarla a cabo en la organización. La planeación tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos y facilitar el logro de los mismos.

Según Robbins & Coulter, (2010) “el proceso de Administración Estratégica, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégica” (P.183)





**Figura 1. Proceso de Administración Estratégica.**

Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

### **Paso 1: Identificar la misión, visión, metas y estrategias actuales de la empresa.**

#### **Misión**

Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad.

Este es el punto de partida para la planeación estratégica: La razón de ser y la identidad de la empresa. Thompson, Strickland y Gamble (2012) definen la misión como “la actividad y propósito del negocio, quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (p.22). Sin un objetivo o propósito solo se tomarían decisiones a corto plazo, por eso es importante definir su razón de ser.

#### **Visión**

Thompson, Strickland y Gamble (2012) definen visión como:

Las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Sin embargo, el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección (p. 23)

En otras palabras, es lo que a la empresa le gustaría llegar a ser, es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo. Es la imagen a futuro de cómo desea tener éxito.

La visión básicamente es:

- ✓ Breve.
- ✓ Fácil de captar y recordar.
- ✓ Inspira y plantea retos para su logro.
- ✓ Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- ✓ Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía.

### **Formulación de Metas**

La formulación de las metas implica comprender la misión de la organización. Es necesario que se formulen estrategias de tal manera que haya cambio e innovación y así se logren alcanzar las metas con los recursos disponibles de la empresa.

### **Paso 2: Hacer un análisis externo**

Analizar el entorno es una etapa fundamental en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo, para evaluar las oportunidades que pueda aprovechar la empresa y las amenazas que haya que contrarrestar.

**Oportunidades:** Son situaciones favorables que se presentan y que pueden ser aprovechadas por la empresa cuando esta las identifique y las explote en función de sus fortalezas.

**Amenazas:** Las situaciones o hechos externos a la empresa o institución que pueden llegar a ser negativos para la misma.

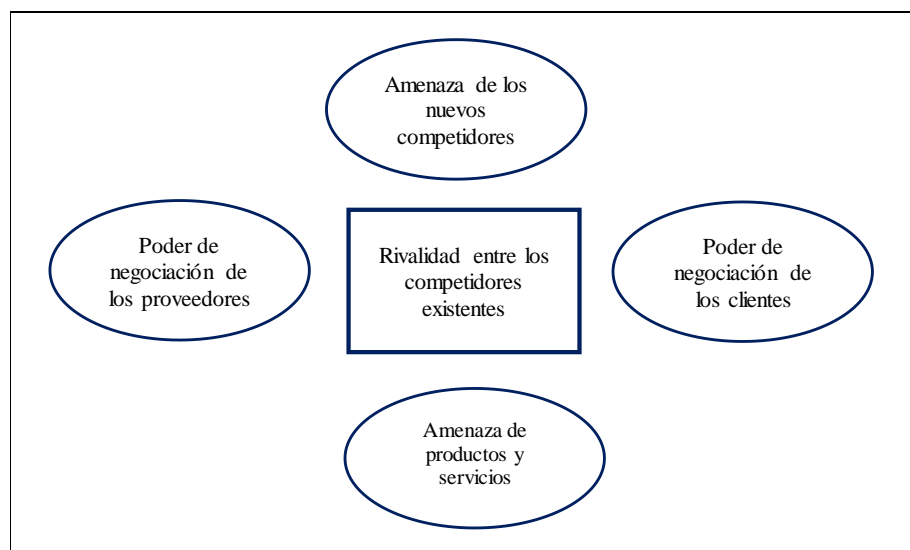
### **Competencia**

Conocer y analizar a la competencia es importante para que la empresa pueda determinar su ventaja competitiva. Dentro del plan estratégico, se debe realizar un análisis de mercado. Magretta, (2014) escribe: “Es importante que la empresa pueda conocer quién es su competencia, lo

importante de la competencia no es derrotar al rival, tampoco lograr una venta, lo importante es obtener utilidades” (p.33).

Dentro del plan estratégico, se debe realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Estas se utilizan para analizar el entorno competitivo. Las empresas pueden realizar un análisis de la competencia, tanto en lo referente a competidores directos, como potenciales y otros, que permitan a la empresa identificar su ventaja competitiva. Ver figura 2.

En la siguiente figura se muestra el modelo de Fuerzas de Porter.



**Figura 2. Fuerzas de Porter**

Fuente: Thompson Strickland y Gamble (2012)

Según Porter, en lo referente a la rivalidad entre empresas, se pueden identificar 4 tipos de competidores entre ellos; rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los nuevos competidores, y poder de negociación de los clientes.

### Paso 3: Hacer un análisis interno

El análisis interno tiene que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa que originan ventajas o desventajas competitivas.

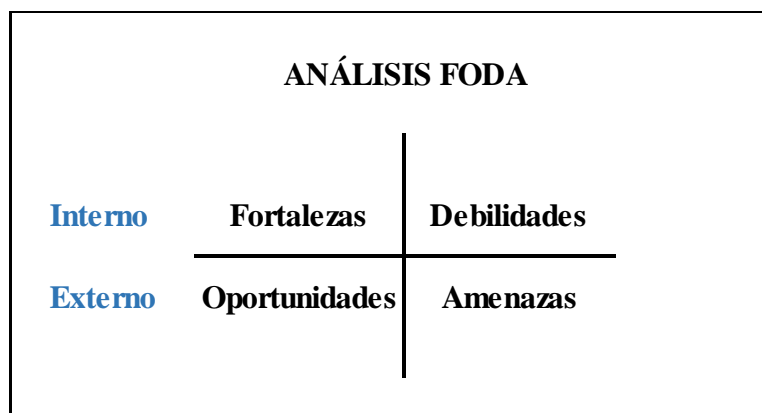
**Fortalezas:** Son todos aquellos elementos positivos que diferencian a la empresa de su competencia.

**Debilidades:** Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

#### ➤ Análisis FODA

Lazzari & Maesschalck, (2006) dice: “El análisis FODA lo realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente” (p.73). Este análisis permite conocer los puntos fuertes y débiles a nivel externo e interno de la empresa.

En la siguiente figura se muestran los 4 elementos que componen el análisis FODA



**Figura 3. Matriz FODA**

Fuente: Kotler & Armstrong (2006)

#### **Paso 4: Formular Estrategias**

Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y así elegir las que aprovechan las fortalezas de la organización y las oportunidades del ambiente, o bien corregir las debilidades de la organización y sus amenazas.

Las estrategias son realizadas por todo aquel directivo que tiene capacidad para tomar decisiones que ayuden al desarrollo presente y futuro de la organización. Este proceso debe ser lo más participativo posible para que los colaboradores se sientan comprometidos con los objetivos de la organización. Johnson, Scholes & Whittington, (2006) definen la estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permita lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p.10).

Molina & Rivera (2012) menciona que la estrategia de una organización reside en la selección adecuada de las actividades, para lograr así una diferenciación con respecto a sus competidores. La estrategia implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente.

Por tanto, la estrategia de la compañía debe hacer lo posible por transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es una búsqueda por la mejor manera de competir, sino encontrar y proporcionar un valor único para el cliente.

### **Paso 5: Implementar Estrategias**

Luego de formular las estrategias se procede a la implementación, muchas empresas, si logran implementar las estrategias correctas pueden lograr fidelización de parte de sus clientes y a la vez mayor participación y crecimiento en el mercado.

### **Paso 6: Evaluar los Resultados**

La última etapa del proceso de la planeación estratégica consiste en evaluar los resultados. ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requieren ajustes?

#### **2.2.1.2. Plan de Mercadeo**

El plan de mercadeo es una herramienta con la cual se determinan los pasos a seguir para alcanzar los objetivos determinados. Por ello el plan de mercadeo forma parte importante de la planificación estratégica de las empresas y debe ser una herramienta básica de todos los empresarios.

Este es de gran utilidad para los directivos, ayuda a visualizar y tener información sobre los competidores, los clientes, el mercado y los productos; sirve para establecer la manera como se alcanzan los objetivos, mediante estrategias de mercadeo, partiendo del cliente. El plan de mercadeo es necesario para proveer un mejor enfoque y dirección de un producto, una marca o una empresa en general. Puede aplicarse para el lanzamiento de un nuevo producto o para mejorar la venta de productos que ya existen; lo utilizan desde empresas con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro, hasta dependencias gubernamentales. Los negocios pequeños pueden crear planes de mercadeo menos formales y breves, mientras que las empresas grandes requieren de planes de mercadeo muy estructurados. Aun así, para ambos tamaños de empresas el plan debe ser

descriptivo y de forma detallada. En su mayoría, los planes de mercadeo son elaborados de forma anual, aunque en algunos casos cubren un periodo de tiempo más largo.

Kotler & Armstrong (2007) afirma:

“El plan de mercadeo es un instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. Consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia” (p.94).

Kotler (2006) menciona que un plan de mercadeo, es un documento escrito que resume lo que el especialista en mercadeo ha aprendido sobre el mercado. Indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo, facilita, dirige y coordina los esfuerzos de mercado.

A diferencia de un plan estratégico, en el cual la información disponible es más amplia y generalizada, el plan de mercadeo es limitado en su cobertura de las áreas de la empresa. Aun así, está relacionado con los planes de los demás departamentos funcionales (finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros), por lo que, sin el apoyo organizacional mutuo, ningún plan de mercadeo podría tener éxito.

Para lograr estrategias y planes de acción exitosos, se debe actualizar la información acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que se atenderán. Es usual que se inicie con un análisis de datos internos para conocer la situación actual de mercadeo, la competencia, amenazas y oportunidades. Una vez que el plan está siendo realizado, se utiliza publicidad y otras formas de investigación para medir el progreso hacia los objetivos y oportunidades de mejora a través de estándares de desempeño tales como participación en el mercado, volumen de ventas, rentabilidad del producto y satisfacción del cliente. Se puede realizar un plan de contingencia en caso de ciertas situaciones a causa de cambios inevitables del entorno.

La investigación de mercados es aplicada para conocer las expectativas y niveles de satisfacción de los clientes, creando una ventaja competitiva para la empresa. Es así como el plan de mercadeo describe el tipo de investigación que se realiza y la manera en que son aplicados los resultados.

El plan de mercadeo ayuda a mantener relaciones redituables con los clientes, moldeando relaciones internas y externas. Influye en la forma que el personal trabaja entre sí, la manera en que la empresa trabaja con proveedores y en los tratos que brinda hacia los otros implicados tales como su comunidad, medios de comunicación y legisladores. Todas estas relaciones deben tomarse en cuenta al momento de elaborar un plan de mercadeo, siendo de suma importancia para el éxito de la empresa.

### ➤ **Importancia del Plan de Mercadeo**

Según Kotler (2008) “La mercadotecnia, desempeña un papel importante. Proporciona una filosofía guía, la cual sugiere que la estrategia de la empresa debe girar en torno a la satisfacción de las necesidades de importantes grupos de consumidores” (p.46).

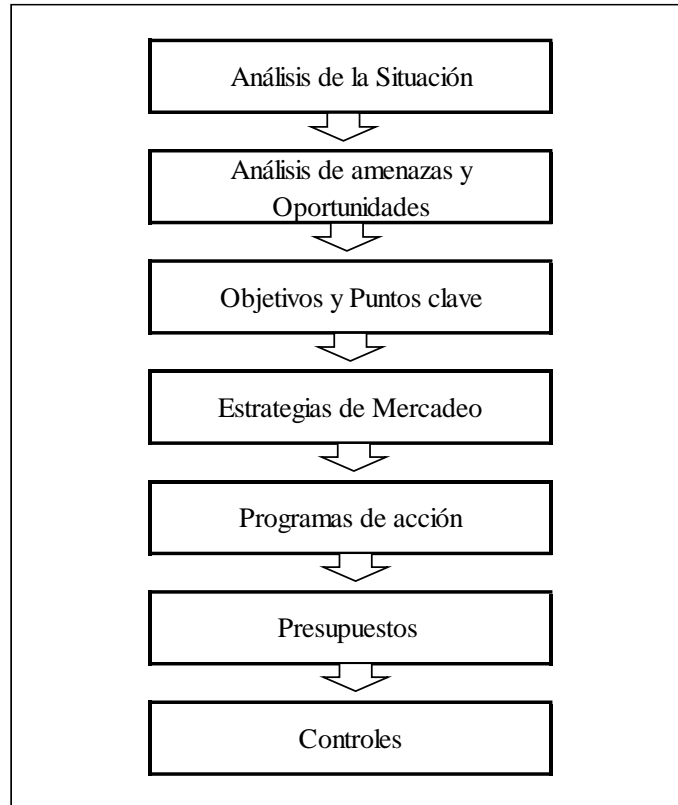
De este modo, mediante el plan de mercadotecnia, las empresas pueden:

- ✓ Definir objetivos, estrategias, políticas, tácticas y otros para alcanzar los objetivos y metas.
- ✓ Identificar las oportunidades prometedoras.
- ✓ Utilizar eficientemente los recursos de la empresa.
- ✓ Integrar los elementos de la mezcla de mercadotecnia de una manera congruente entre sí.



## ➤ Partes de un Plan De Mercadeo

En la siguiente figura se pueden observar las partes que contempla un plan de mercadeo.



**Figura 4. Partes del Plan de Mercadeo**

Fuente: Kotler & Armstrong

### 1. Análisis de la Situación

Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño del producto, de la competencia y de la distribución.

Esta sección contiene:

- ✓ Una descripción que define el mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de mercado que influirían en las

compras de estos mismos.

- ✓ Una revisión del producto que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los productos clave de la empresa.
- ✓ Una revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.
- ✓ Una revisión de la distribución, que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.

## **2. Análisis de amenazas y oportunidades**

Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.

## **3. Objetivos y puntos clave**

Expresa los objetivos de mercadotecnia que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Por ejemplo, si la meta es alcanzar una participación en el mercado del 15 por ciento, esta sección analiza la forma de llegar a esa meta.

## **4. Estrategia de mercadeo**

Traza la lógica general de mercadotecnia, con la cual la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadeo y las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en mercadotecnia. Diseña estrategias específicas para cada

elemento de la mezcla de mercadotecnia y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.

## **5. Programas de acción**

Detalla la forma en que las estrategias de mercadeo se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?

## **6. Presupuestos**

Detalla un presupuesto de apoyo a la mercadotecnia, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados (de producción, distribución y mercadeo). La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de mercadotecnia.

## **7. Controles**

Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas.

### **➤ Mezcla de Mercadotecnia**

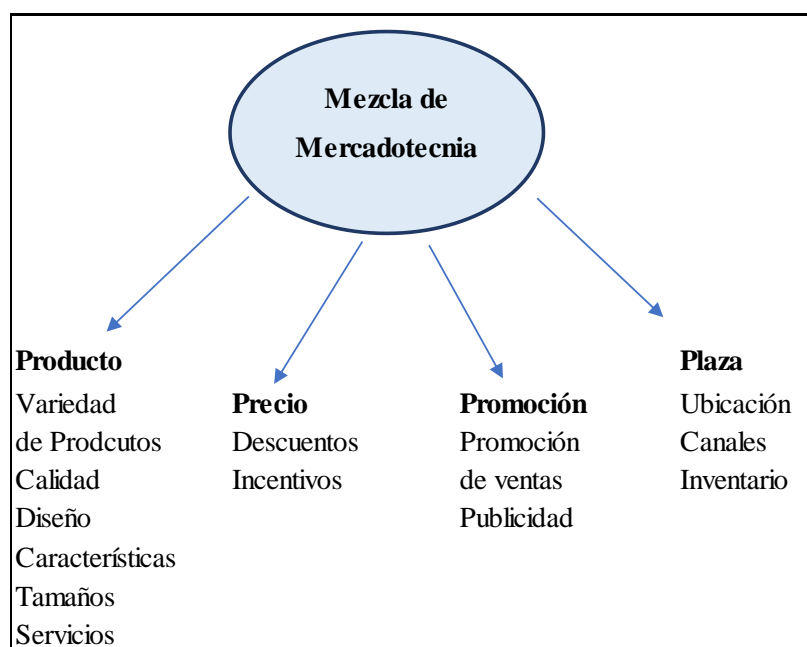
Kotler & Armstrong, (2008) definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una

respuesta deseada en el mercado. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (p.63). La mezcla de mercadotecnia es considerada la herramienta estratégica más utilizada por los mercadólogos, suele ser identificada y conocida como las 4ps.

Kotler (2016) menciona que toda empresa debe tener entre sus funciones la gestión de mercadotecnia, basada en la conceptualización, planificación, ejecución, control y evaluación de los cuatro componentes más importantes: el producto, el precio, la plaza y la promoción.

Ver figura 5.

En la siguiente figura se muestran las 4 P la mezcla de mercadotecnia.



**Figura 5. Mezcla de Mercadotecnia**

Fuente: Kotler & Armstrong (2016)

**Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado. Un producto puede ser un bien tangible como un auto, o intangible como un servicio de limpieza a domicilio.

Sus variables son las siguientes:

- ✓ Variedad
- ✓ Calidad
- ✓ Diseño
- ✓ Características
- ✓ Marca
- ✓ Envase
- ✓ Garantías

**Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia.

Sus variables son las siguientes:

- ✓ Descuentos
- ✓ Complementos
- ✓ Periodo de pago
- ✓ Condiciones de crédito

**Plaza:** También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Sus variables son las siguientes:

- ✓ Canales
- ✓ Surtido
- ✓ Ubicaciones
- ✓ Inventario
- ✓ Transporte
- ✓ Logística

**Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Sus variables son las siguientes:

- ✓ Publicidad
- ✓ Venta Personal
- ✓ Promoción de Ventas
- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Propaganda

Es decisión de cada empresa poder combinar de la mejor manera estas variables para el correcto funcionamiento de la misma y lograr así la satisfacción de todos los consumidores que podrán comprar los productos, si están de acuerdo con su precio, lugar y presentación.

### ➤ **Mercado**

El mercado es importante de conocer para la empresa, ya que en el plan de mercadeo se debe estar al tanto de la competencia, el comportamiento de los consumidores, el entorno que puede afectar a la empresa, su posicionamiento, estrategias y competitividad.

Kotler & Armstrong, (2008) escriben: “Dentro del plan de mercadeo se debe “administrar los mercados para obtener relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, la creación de estas relaciones implica arduo trabajo. Las empresas deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, fijarles precios adecuados, promoverlas, almacenarlas y entregarlas” (p. 8).

### ➤ **Mercado meta**

El mercado meta corresponde al conjunto de clientes que la empresa decide atender mediante sus productos o servicios, debido a que las necesidades y características en común que poseen pueden ser satisfechas por la empresa.

### ➤ **Posicionamiento**

Trout & Rivkin (1996) mencionan que el posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la empresa en relación con la competencia. A las empresas les interesa influir en la mente de los consumidores, de allí su importancia. El posicionamiento permite conocer el verdadero lugar que se tiene de un producto, servicio, marca, empresa, etc. en la mente del consumidor, con relación a la competencia. En caso de que este lugar no coincida con el buscado

por la empresa, se pueden proponer estrategias de posicionamiento para modificar dicho lugar por medio de las 4 P's.

### **2.2.2 Antecedentes de las Metodologías**

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Miseses (2007) La mayoría de los autores que han desarrollado el tema de la Planeación Estratégica coinciden en que es un proceso formal de planeación a largo plazo que los gerentes utilizan para definir objetivos organizacionales y determinar cómo alcanzarlos

L. P. Villalaz (1999) En su artículo planificación estratégica define que en 1954 Peter Druker, fue el que afirmó que los gerentes deben analizar la situación presente de la empresa y que deben cambiarla si es necesario mediante la evaluación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Chandler (1962), basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posteriormente en la Segunda Guerra Mundial, definió la estrategia de una empresa como:

- ✓ La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- ✓ La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.



- ✓ La asignación de recursos para alcanzar las metas que se propusieron.

Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización. Ansoff & Hayes (1990). Todas las empresas sean grandes o pequeñas e incluso cada persona debe de contar con un plan este define la dirección hacia donde lleva su vida (P.9)

Cuando las empresas no tienen un plan estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar. Incluso, empresas grandes como Coca Cola, son las primeras en contar con planes estratégicos ya que se fijan metas para llegar a nuevos mercados, para introducir nuevos productos a través de nuevas estrategias realizando un análisis interno y externo llegan a cubrir las necesidades de los consumidores por eso la importancia de definir un plan estratégico.

Al igual que el plan estratégico, el plan de mercadeo surge de la historia general de la planeación en 1962, cuando Alfred D. Chandler propuso un enfoque de estrategia inicial, que consistía en definir objetivos a largo plazo, las estrategias a aplicar y la forma en que los recursos serían utilizados para alcanzar los objetivos.

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación e interés en conocer de forma anticipada a lo que deberá enfrentarse, por lo que planear es una de las actividades más importantes en la actualidad, brindando dirección y orientación en las actividades para fomentar el crecimiento y bienestar a largo plazo.

Toda organización necesita planes generales y específicos para poder alcanzar el crecimiento constante y el éxito, los directivos deben decidir los objetivos y metas que desean lograr y de ahí partir con un plan estratégico que es un plan general y global, luego cada división debe realizar sus planes específicos como la elaboración de un plan de mercadotecnia.

Las condiciones económicas y de mercado que predominan en las últimas dos décadas han impulsado a muchas empresas a realizar análisis formales y constantes acerca de la manera óptima de adecuar sus recursos a las oportunidades; al mismo tiempo a elaborar planes más específicos, centrados en un área como la mercadotecnia.

### **2.2.3 Análisis Crítico de las Metodologías**

Esta investigación tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico que permita comprender y analizar a los consumidores, conocer aspectos positivos y negativos, sus fortalezas y debilidades, así como también tener una perspectiva más clara de las oportunidades que aún no se han aprovechado y así desarrollar mejores estrategias que permitan a la empresa lograr mayor participación en el mercado.

Dentro de las limitaciones se puede encontrar que la empresa no cuenta con estudios realizados anteriormente y el acceso limitado a información de propuestas de plan estratégico para empresas dedicadas a la comercialización de productos similares a los de Munchies.

Mediante el análisis se pueden encontrar las siguientes ventajas:

- ✓ Conocer mejor la realidad de la empresa
- ✓ Ayuda a preparar el futuro

- ✓ Permite visualizar las oportunidades y prevenir posibles amenazas

El plan de mercadeo para la empresa ofrece información actualizada sobre el mercado, analiza los problemas y las oportunidades, ayuda a pensar en el futuro y a desarrollar estrategias que sirvan para que la empresa mejore su participación en el mercado.

A través del plan de mercadotecnia se obtiene un análisis real de la situación actual por lo que no se deja nada a la suposición; identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.

Los directivos de las empresas deben estar conscientes de las grandes ventajas que se obtienen de la implementación de un plan de mercadeo. Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, evitando desviaciones que puedan ser difíciles de corregir; el plan de mercadotecnia se actualiza cada cierto tiempo usualmente de forma anual, por lo que la empresa cuenta con datos históricos que pueden ayudar a mantener la misma línea de acción pero siempre adaptando los cambios necesarios que presente el mercado; se logra una expansión controlada de la empresa ; a través del plan de mercadeo se obtiene conocimiento de los hechos objetivos, análisis real de la situación, la competencia, el consumidor, ventajas y desventajas del mercado; y ayuda en la administración de los recursos necesarios para que se realicen los objetivos y metas.

Existen limitaciones en la implementación de un plan de mercadeo, se deben identificar para lograr prevenirlas. Muchas veces se realizan objetivos mal definidos; no contar con un plan alternativo; y no contar con los recursos financieros, humanos o técnicos necesarios para el desarrollo del plan. Las alternativas para superar las limitaciones incluyen una revisión constante si los objetivos están definidos de acuerdo a lo que se desea lograr y se puede realizar un plan de contingencia.

## 2.3 Conceptualización

**Dirección:** Es la acción y efecto de dirigir, llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar.

**Empaquetados:** Proceso para proteger y resguardar un producto durante los procesos de distribución, almacenaje y manipulación. El empaquetado de alimentos tiene como función mantener en condiciones óptimas su contenido.

**Encuesta:** Método de obtención de datos cuyo objetivo es obtener la opinión de un conjunto de personas sobre un producto y su impacto en el mercado.

**Estrategia:** Es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades.

**Mercadeo:** Enmarca todas las acciones, realizadas por las empresas, dirigida a influir positiva o negativamente en los mercados.

**Planeación:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas

**Plan estratégico:** Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

**Plan de Mercadeo:** Es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de la mezcla de mercadotecnia que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y Nivel de Investigación**

El presente es un estudio con un enfoque de investigación mixto y se establece este tipo de estudio con un alcance descriptivo.

La investigación es tanto cualitativa como cuantitativa. Para la recolección de datos cuantitativos en el estudio se tienen variables de edad, ingreso mensual, frecuencia de compra y precios, mientras que en la parte cualitativa se tienen variables como el género, lugar donde reside, la lealtad a la marca, productos de preferencia, opinión de ubicación y horarios, entre otros. Hernández Sampieri & Baptista, (2010)

### **3.2. Descripción del Ámbito de la Investigación**

La investigación tiene un alcance a nivel de la ciudad de Tegucigalpa en el área comercial de Novacentro y sus alrededores, donde se ubica la empresa Munchies.

#### **3.2.1 Población**

La población que se utilizó es la que asistió al centro comercial Novacentro en el mes de diciembre del año 2017, siendo la población total del estudio de 206,087 personas. Se tomó esta población porque la empresa está ubicada dentro de Novacentro del cual provienen la mayoría de sus clientes actuales y potenciales.

#### **3.2.2 Segmento Objetivo**

Se debe considerar que no toda la población será parte del segmento objetivo, debido a que la población puede que incluya bebés, niños pequeños, algunas personas que no tienen poder adquisitivo y personas que visitan el centro comercial de manera repetitiva

y fueron contados doble. Por lo tanto, la encuesta será aplicada a personas adultas en edad mayor de 15 años que visiten Novacentro y sus alrededores.

La muestra fue obtenida de los datos encontrados en el reporte anual de operación del año 2017 de Novacentro, tomando el último mes de diciembre (206,087 clientes).

**Tabla 1. Reporte anual de operación de Novacentro (2017)**

**AFLUENCIA DE VISITANTES**

MES	AÑO					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ENERO	109,216	110,854	144,080	133,340	130,648	151,408
FEBRERO	105,062	104,707	133,702	134,600	158,348	156,828
MARZO	119,270	107,149	148,544	156,540	167,460	171,616
ABRIL	98,218	98,218	149,384	149,820	161,912	134,668
MAYO	110,960	110,960	165,736	163,176	159,716	164,968
JUNIO	125,571	125,571	162,332	185,764	177,600	180,220
JULIO	126,246	126,246	181,096	189,836	166,164	176,816
AGOSTO	138,150	138,150	173,128	168,284	171,932	188,816
SEPTIEMBRE	123,424	123,424	165,644	165,568	148,468	172,949
OCTUBRE	120,141	120,141	173,328	170,824	137,040	175,516
NOVIEMBRE	108,202	108,202	150,136	159,516	142,272	202,868
DICIEMBRE	139,178	1139,178	151,448	179,832	156,796	206,087
PROMEDIO	109,665	185,755	146,198	150,701	144,644	160,367

Fuente: Administración Novacentro (2017)

### 3.2.3 Muestra

Las respuestas de las encuestas aplicadas obtienen un pequeño margen de error porque no se puede encuestar a toda la población por lo que se utilizó el 7% de margen de error. Es sugerido utilizar un margen de entre 1% al 10% y 7% se encuentra dentro de ese rango: Cuanto menor sea

el margen de error, más confianza se puede tener en los resultados. Por ser una población grande se tomó 7% para obtener una muestra considerable. El nivel de confianza es de 95% y una variabilidad conocida del 50%, dando como resultado un tamaño sugerido de la muestra de 196 personas.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó una página web Survey Monkey



The image shows a web interface for calculating sample size. The title is "Calcula el tamaño de la muestra". There are three input fields: "Tamaño de la población" with the value 206087, "Nivel de confianza (%)" with a dropdown menu set to 95, and "Margen de error (%)" with the value 7. Below these fields, the result "Tamaño de la muestra" is displayed in large green text as 196.

Input	Value
Tamaño de la población	206087
Nivel de confianza (%)	95
Margen de error (%)	7
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>196</b>

**Figura 6. Cálculo de tamaño de la muestra**

Fuente: Survey Monkey (2018)

El tipo de muestreo es probabilístico aleatorio simple, porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos para la muestra por medio de la selección aleatoria de las unidades de muestreo.

### **3.3. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

El principal instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, el cual está conformado por un conjunto de preguntas respecto a las variables que se desean medir. El objetivo principal fue determinar el perfil de los clientes actuales y potenciales de la empresa, evaluar el mercado, las preferencias de compra de los clientes, la frecuencia de compra, la satisfacción del cliente, la

lealtad del cliente, el posicionamiento, la competencia, el producto, el precio, la plaza y la promoción con la finalidad de recolectar la información necesaria para proporcionar estrategias basadas en las cuatro P de la mezcla de mercadotecnia. Ver anexo 3.

El instrumento consta de veintidós preguntas, siendo veintiún preguntas cerradas y una pregunta abierta, reuniendo aspectos socio-demográficos en cinco de ellas, y cuenta con tres preguntas cerradas dicotómicas donde solo existen dos posibilidades de respuesta, trece preguntas cerradas de selección múltiple y una pregunta de calificación. En el anexo 1 se muestran las preguntas del cuestionario realizado.

Las encuestas fueron aplicadas por las encargadas de la investigación, en el centro comercial Novacentro y sus alrededores, al igual que dentro de la empresa Munchies. Se realizó la aplicación de las encuestas durante 4 días seguidos a las personas que se encontraban en el área mencionada, sin distinción de género, edad, situación económica, ni ningún otro.

Para la recolección de datos cualitativos en el estudio también se utilizó la técnica de observación dentro de la empresa para realizar un análisis interno y fuera de la empresa para evaluar la competencia.

### **3.4. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos**

Se recolectó la información con un cuestionario electrónico creado en el programa Google Docs y se utilizó un dispositivo electrónico portátil (iPad) en el cual llenaron la encuesta, ya sea cuando el cliente visitó la empresa Munchies al momento de finalizar el proceso de compra o fuera de la empresa, dentro de Novacentro y sus alrededores. Ver tabla 2.



Por motivos de aspectos éticos, se solicitó la colaboración al encuestado con el llenado del respectivo instrumento de forma voluntaria. Se respetó la decisión de no participación. La información obtenida fue utilizada solamente para el estudio, los resultados son confidenciales y anónimos y se solicitó aprobación por parte de la empresa para realizar el cuestionario.

El cuestionario fue aplicado y procesado a través del programa Google Docs, una vez realizado el proceso de control de calidad de la base de datos, se realizó la etapa de análisis. Se generaron reportes estadísticos compuestos por diferentes tipos de gráficos para generar estadísticas descriptivas. Los datos fueron medidos bajo un enfoque cuantitativo ofreciendo resultados medibles y con enfoque cualitativo brindando interpretación y profundización de datos no probabilísticos

**Tabla 2. Calendario del Plan de Recolección y Procesamiento de Datos (2018)**

<b>Fecha de aplicación de cuestionario</b>	<b>Cantidad de cuestionarios a aplicar</b>	<b>Persona que aplicó el cuestionario</b>	<b>Lugar donde se aplicó el cuestionario</b>
<b>Viernes 23/11/18</b>	60 cuestionarios	Nicole Andino y Skarleth Oliva	Munchies
<b>Sábado 24/11/18</b>	40 cuestionarios	Nicole Andino y Skarleth Oliva	Munchies y Novacentro
<b>Lunes 27/11/18</b>	50 cuestionarios	Nicole Andino y Skarleth Oliva	Munchies, Novacentro y sus alrededores
<b>Martes 28 /11/18</b>	46 cuestionarios	Nicole Andino y Skarleth Oliva	Munchies, Novacentro y sus alrededores

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Operacionalización de Variables

A continuación, se detalla la matriz de Operacionalización de las variables a estudiar.

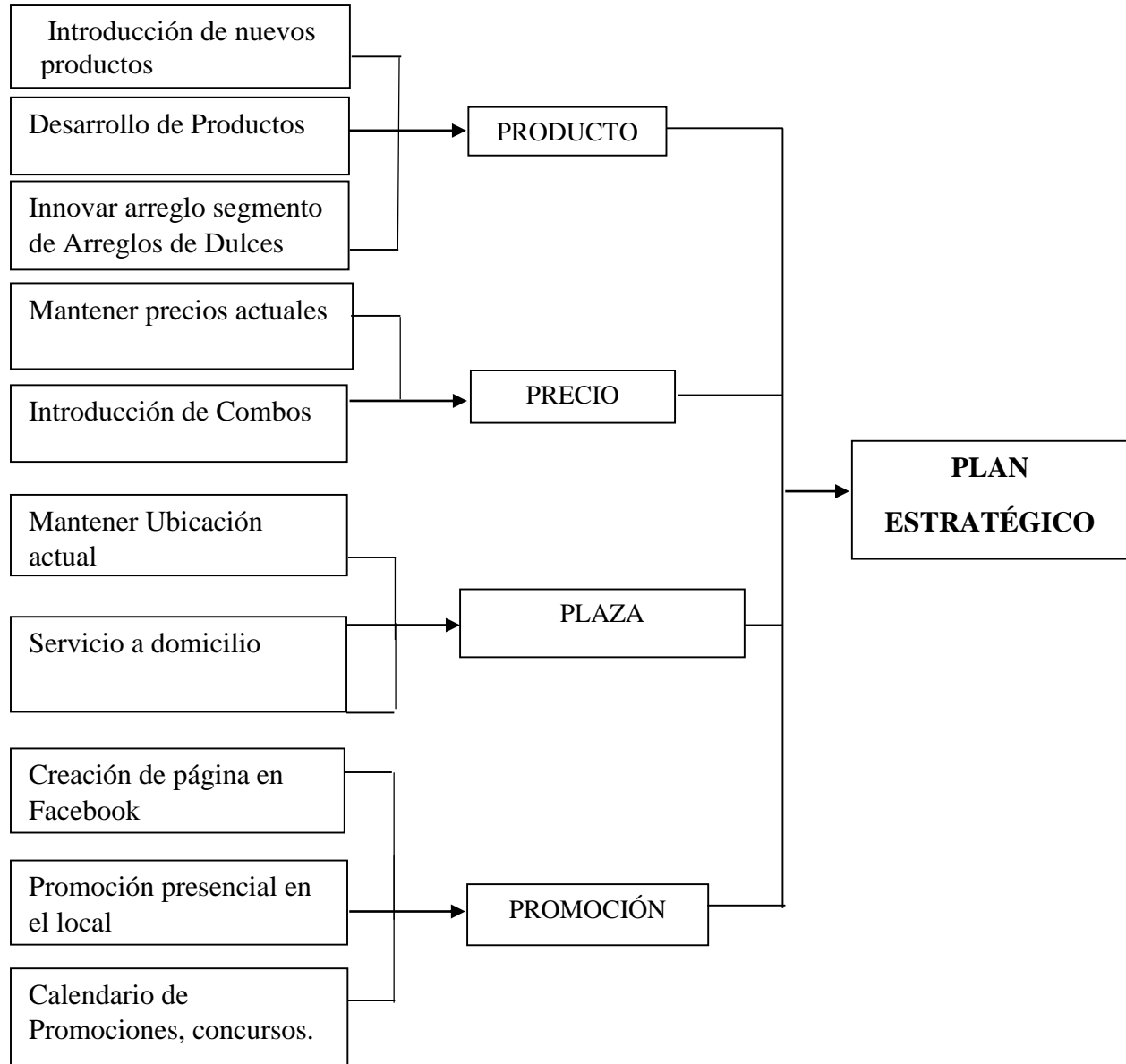
Pregunta de Investigación	Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicadores	Clasificación
¿Cuál es la situación actual de mercado de Munchies y cuáles son los factores internos y externos que afectan su participación?	Analizar la situación actual de mercado de Munchies y los factores internos y externos que afectan su participación.	Edad	Edad que tiene	15-20 21-25 26-30 31-35 > 36	Datos Demográficos
		Sexo	Sexo biológico del cliente	Femenino Masculino	Datos Demográficos
		Lugar	Lugar donde reside	Comayagua Tegucigalpa Santa Lucía Valle de ángeles Zamorano Tatumbá	Datos Demográficos
		Cliente	¿A que se dedica?	Estudiante Empresario Empleado en empresa privada Empleado en empresa pública No trabaja	Datos Demográficos
		Ingreso	Ingreso mensual	< de L. 5,000.00 Entre L.5,001.00 a L.10,000.00 Entre L.10,001.00 a L.15,000.00 Entre L.15,001.00 a L.20,000.00 > de L.20,000.00	Datos Demográficos
		Conocer	Conoce la empresa Munchies	Si No	P. 1
		Consumo	Consume productos de la empresa Munchies	Si No	P. 2
		Frecuencia	Frecuencia consumo de productos en Munchies	De 1 a 2 veces por semana De 3 a 4 veces por semana Cada 15 días Una vez al mes	P. 3
		Preferencia	De los productos actuales de la empresa Munchies, ¿Cuáles son de su preferencia?	Dulces Chocolates Refrescos Helados Golosinas Saladas Galletas Arreglos de dulces y chocolates Tarjetas para ocasiones Bolsas de regalo	P. 4
		Acción de compra	En caso de no encontrar el producto de su preferencia en Munchies.	Compra otra marca de producto similar No realiza la compra Busca el producto en otro lugar.	P. 5

¿Cuáles son las estrategias que permitan la participación de mercado de la empresa Munchies y una mejora en su rentabilidad?	Proponer estrategias que permitan la participación de mercado de la empresa Munchies y una mejora en su rentabilidad	Satisfacción	Grado de satisfacción con respecto a la empresa Munchies	El servicio al cliente La rapidez de atención al cliente Disponibilidad de productos El ambiente ofrecido por la empresa Limpieza y orden del lugar	P. 17
		Horarios	Horario de Preferencia	8:00 am a 5:00 pm 9:00 am a 6:00 pm 10:00 am a 7:00 pm	P.7
		Decisión de compra	Qué influye cuando compra en Munchies	Ubicación Precios Calidad Variedad de productos Atención al cliente Seguridad Tiempo de espera	P. 9
		Presupuesto	Presupuesto semanal para comprar dulces, chocolates y golosinas	L 100.00 a L 200.00 a la semana L 201.00 a L 400.00 a la semana L 401.00 a L 600.00 a la semana Más de L 600.00 a la semana	p. 10
		Pago	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo de dulces?	L 50.00 a L 150.00 L 151.00 a L 250.00 L 251.00 a L 350.00 Más de L 350.00	p. 11
		Precios	Precios son accesibles	Si No	p. 12
		Ubicación	Ubicación de Munchies	Excelente Buena Regular Mala	p. 13
¿Cuál es el plan de acción para la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas hacia la empresa?	Definir un plan de acción para la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas a Munchies.	Nuevos productos	Productos nuevos que le gustaría encontrar	Yogurt Malteadas y leche en caja Globos con helio Empaque de regalo Helados caseros Productos libres de azúcar	p. 6
		Nueva sucursal	Donde prefiere otra sucursal de Munchies	City Mall Metro Mall Otro:	P. 14
		Medio	Medios para promocionar los productos	Redes sociales Correo electrónico Presencial en el local	P. 15
		Promociones	Tipo de promociones le gustaría que Munchies realizará	Regalos y obsequios Cupones de descuento Promoción por tiempo limitado Concursos	P. 16
		Nuevo Horario	En que horario prefiere visitar la empresa	Mañana Tarde Noche	P. 8

### 3.5.1 Matriz de Operacionalización de Variables

TITULO	PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO		VARIABLE	
			GENERAL	ESPECÍFICO	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
Propuesta de Plan estratégico para la empresa Munchies en Tegucigalpa M.D.C	¿Cuál es el plan de acción requerido para que la empresa Munchies pueda ser más competitiva con respecto a su participación en el mercado?	¿Cuál es la situación actual de mercado de Munchies y cuáles son los factores internos y externos que afectan su participación?	Proponer un plan de acción que establezca estrategias de la mezcla de mercadotecnia a través de un análisis interno y externo de la empresa, con el fin de incrementar la participación en el mercado y una mejora en su rentabilidad.	Analizar la situación actual de mercado de Munchies y los factores internos y externos que afectan su participación.	Producto	Plan Estratégico
		¿Cuáles son las estrategias que permitan la participación de mercado de la empresa Munchies y una mejora en su rentabilidad?		Proponer estrategias que permitan la participación de mercado de la empresa Munchies y una mejora en su rentabilidad	Precio	
		¿Cuál es el plan de acción para la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas hacia la empresa?		Definir un plan de acción para la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas a Munchies.	Plaza  Promoción	

### 3.5.2 Diagrama Operacional de Variables



## **CAPITULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **4. 1 Antecedentes de la empresa**

#### **4.1.1 Breve descripción histórica**

Munchies inicia operaciones el 7 de marzo del año 2015. Inicialmente operaba en un local pequeño con una pequeña cartera de productos siempre enfocados en las golosinas, bebidas gaseosa, agua, chocolates y dulces en general. A lo largo de los meses Munchies obtiene una buena aceptación de parte del mercado, por lo que 7 meses después se toma la decisión de mudarse a un nuevo local, debido a la necesidad de suplir la demanda de los clientes, y al mismo tiempo ofrecer una mayor cartera de productos y servir de una manera más cómoda.

La empresa se trasladó a una ubicación más estratégica la cual le proporciona mejor accesibilidad para los clientes. En su nuevo local inicia operaciones el 10 de octubre del año 2015, ampliando su cartera de negocios donde ahora incluye variedad de arreglos de dulces y chocolates, tarjetas para ocasiones especiales, bolsas de regalo y globos decorados. Munchies continúa siempre con el mismo enfoque de ofrecer variedad de productos comestibles empaquetados, pero con una mayor cartera donde se incorpora una gran cantidad de dulces, chocolates, aperitivos salados, galletas y refrescos extranjeros, al igual que nacionales. La idea de poder alcanzar un local más grande, y en un lugar estratégicamente posicionado, supone un cambio notable en la demanda, y a consecuencia de esto un amplio número de clientes fieles.

Durante los últimos 3 años, se ha podido establecer como una empresa de preferencia con clientes fieles. Esto ha resultado en apostar por incluir una gama de productos que podrían alcanzar los 900 y a su vez en la posibilidad de generar empleo directo, por los momentos limitándose a la

incorporación personal de servicio al cliente. De poder alcanzar posicionarse más dentro de su mercado meta, así como de ampliar su oferta, buscarían poder generar más empleo como una medida retributiva a personas que buscan un trabajo con horario flexible.

#### 4.1.2 Productos que la empresa ofrece

Munchies ofrece variedad de productos comestibles empaquetados, la empresa no elabora ninguno de estos productos, solamente es un intermediario entre el proveedor y el cliente. Con excepción a los arreglos de dulces y chocolates que son elaborados por el personal de la empresa.

**Tabla 3. Productos de la empresa Munchies (2018)**

<b>Producto</b>	<b>Marca</b>
<b>Chocolates</b>	Hershey's, Milky Way, Twix, Snickers, Kit Kat, Butterfinger, Baby Ruth, Reese's, M&M's, Toblerone, Ferrero Rocher, Nestle, Crunch, Palmer, entre otros.
<b>Dulces</b>	Skittles, Air Heads, Jolly Rancher, Blow Pop, Welchs, Wonka, Smarties, E – Frutti, Panditas, Kellogs, Sour Jacks, Tic Tac, Halls, Mentos, Ice Breakers, Candy Canes, Goetze's, entre otros.
<b>Galletas</b>	Oreo, Chips Ahoy, Ritz, Club Social, Chokis, Florentina, Arcoiris, Cremax, Pan Crema, Emperador, Quaker, Príncipe, Canelitas, Barritas, M&M's cookies, Knotts, Pop Tarts.
<b>Aperitivos/Golosinas</b> <b>Saladas</b>	Combos, Veggie, Rosvy, Almitas, Chex Mix, Sanissimas, Pringles, Frito Lay, Yummies, Planters, Kar's, entre otros.
<b>Bebidas embotelladas</b>	Toda la línea de Pepsi, Coca Cola y Aguazul, Arizona Tea, Carnaval, Savia, Del Monte, Red Bull, Crush, Copan Dry, Starbucks Coffee, Marinero, Raptor, Dr Pepper, La Croix, Welchs, De La Granja, V8, entre otros.

<b>Arreglos de dulces y chocolates.</b>	En tamaño pequeño, mediano y grande, para diversas ocasiones como navidad, cumpleaños, graduación, amor, aniversario, de gracias, felicitaciones, entre otros.
<b>Tarjetas para ocasiones</b>	Cumpleaños, bodas, graduación, aniversario, día de la madre, día del padre, amor, bienvenida, gracias, generales por temporada navideña, entre otras.
<b>Bolsas de regalo</b>	Cumpleaños, por temporada navideña y generales para cualquier ocasión.
<b>Globos para ocasiones</b>	Cumpleaños, graduación, aniversario, bienvenida, amor, gracias, por temporada navideña y generales como estrellas.

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.3 Logotipo de la empresa**

Para la creación del logo de Munchies se buscaba un tipo de letra que fuera diferente y único que al mismo tiempo se mostrará simpático y amigable, el punto en la letra “i” de Munchies es un nachito o un churrito mordido ya que el fuerte de las empresas son las golosinas.

El color naranja se utilizó porque es un color que llama la atención por su alegría no pasa desapercibido y es un color que se usa en tema de alimentos.



**Figura 7. Logotipo de la empresa Munchies**

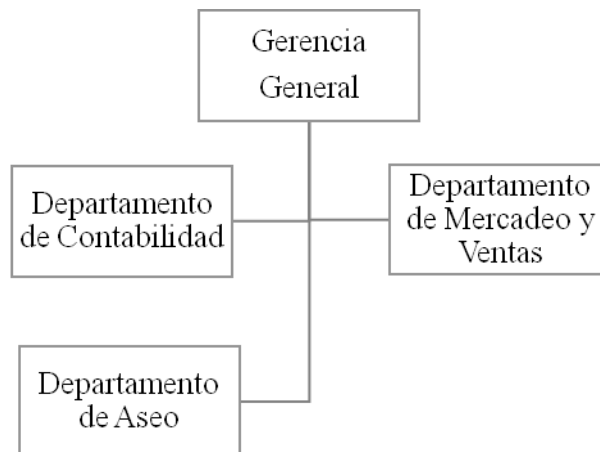
Fuente: Empresa Munchies (2015)



#### 4.1.4 Estructura de la Empresa

Actualmente la empresa cuenta con cinco personas, cada una de ellas tiene una función en específico y tiene a cargo un área de la empresa. Su idea es ir creciendo tanto en nuevas sucursales como en personal.

Munchies está estructurado de la siguiente forma:



**Figura 8. Organigrama de la empresa Munchies**

Fuente: Elaboración Propia (2018)

**Gerencia General:** Guía, orienta y supervisa al personal en sus actividades diarias, se encarga del manejo del flujo de efectivo al igual que los pedidos, realiza pagos y lleva la contabilidad diaria de la empresa.

**Departamento de Contabilidad:** Se encarga establecer las medidas necesarias para garantizar el correcto funcionamiento de activos, pasivos, ingresos, costos, gastos de la empresa.

**Departamento de Mercadeo y Ventas:** Se encarga de realizar el mercadeo de la empresa a través de promociones por tiempo limitado, retención de los clientes, manejo de las redes sociales, promoción comercial, comercialización y visibilidad del local. Ventas se encarga de ofrecer y vender los productos a los clientes, al mismo tiempo brindarle la mejor atención al cliente.

**Departamento de Aseo:** Se encarga de la limpieza del local.

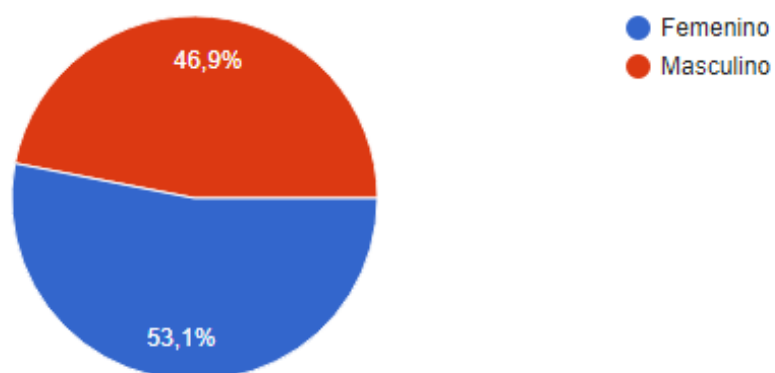
## 4.2 Análisis de resultados

A continuación, se realizó un análisis del perfil de los clientes actuales y potenciales, a través de los resultados obtenidos en las encuestas.

### 4.2.1 Análisis de perfil de los clientes actuales y potenciales de Munchies

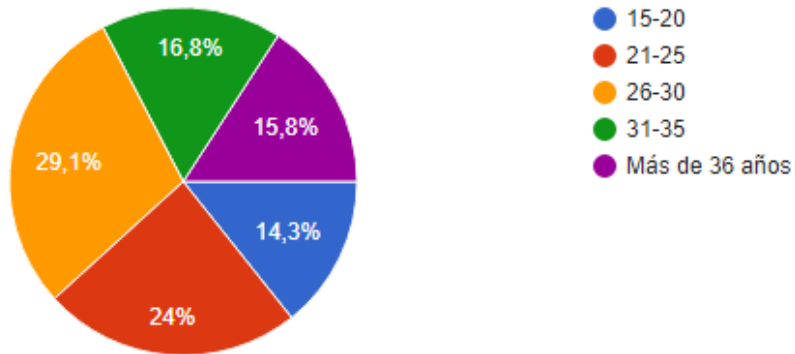
Según la encuesta aplicada, se obtuvo que la empresa es visitada tanto por personas del género masculino como del femenino; sin embargo, se debe mencionar que el género femenino es el que más gusta de ir a comprar los productos de Munchies, lo cual representa un 53,1% de los clientes en comparación con el género masculino que es un 46,9%.

**Gráfico 1. Género**



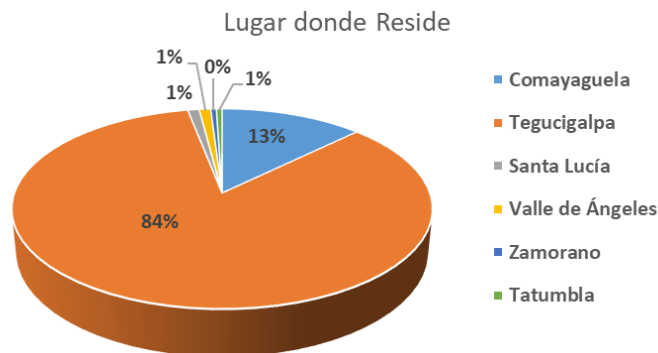
Con base en el análisis realizado, el género femenino es el que más se interesa por consumir productos de la empresa Munchies. Se debe mencionar que la empresa sí está consciente acerca de que el género femenino es quien principalmente consume sus productos.

**Gráfico 2. Edad**



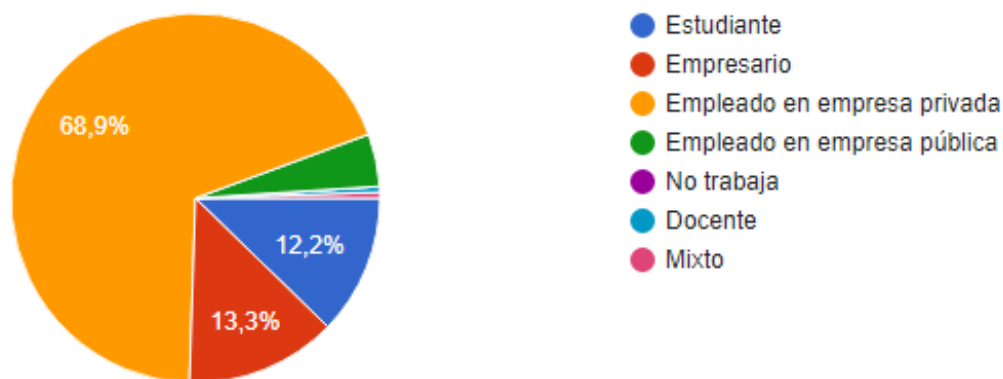
Las personas que visitan Munchies son de todos los rangos de edad, se observa un alto porcentaje de jóvenes en edad de 21 a 30 años lo cual representa un 53.1% de los clientes. En el gráfico se muestra el detalle de los datos obtenidos. A pesar de que las personas de todas las edades consumen productos de Munchies, quienes dan mayor importancia son las personas, con edades entre los 26 y 30 años, con un 29,1% y quienes menos consumen son las personas entre 15 y 20 años, con un 14,3%.

**Gráfico 3. Lugar donde reside**



Las personas que compran en Munchies son en su mayoría de Tegucigalpa un 84%, colonias cercanas a la empresa, un 13% personas que viven en Comayagüela, y personas de Santa Lucía, Valle de Ángeles, Tatumbula y Zamorano, esto debido a que trabajan en Centro comercial Novacentro.

**Gráfico 4. A qué se dedica**

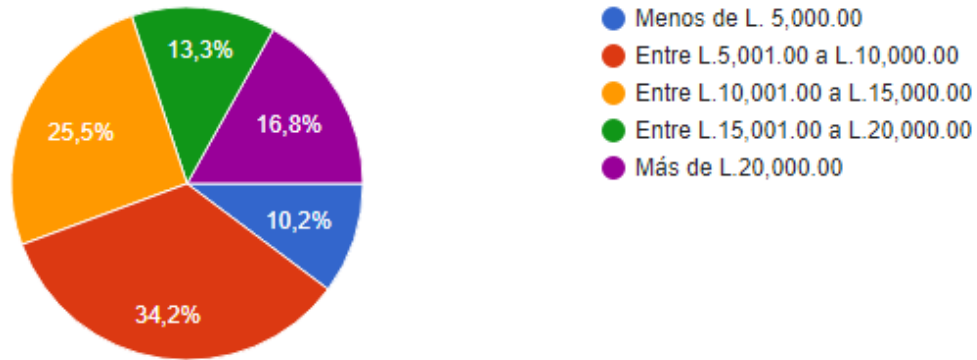


En el caso de las ocupaciones las personas que mayormente consumen y visitan Munchies son empleados en empresa privada representando un 68,9%. Las personas empresarias son un 13,3% del total, seguidamente de estudiantes que visitan el centro comercial con un 12,2%, dejando el 5,6% en ocupaciones de empleado en empresa pública, personas que no trabajan, docente y personas que estudian y trabajan al mismo tiempo.

**Gráfico 5. Ingreso mensual**

Se puede observar que el rango de mayor ingreso es el de L 5,0001.00 a 10,000.00, siendo expresado en un 34,2% de encuestados, seguido por un 25,5% representando un ingreso de 25,5%. Esto indica que el 69,9% de las personas son de categoría media-baja, incluyendo el 10,2% de

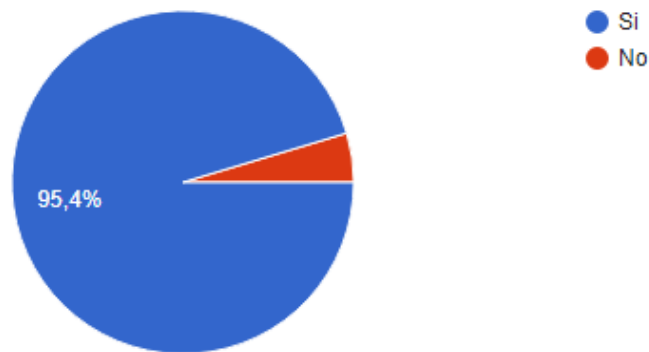
personas con ingresos menores de L 5,000.00. El 30,1% restante se puede categorizar en personas con ingresos de clase media.



#### 4.2.2 Hábitos de Consumo

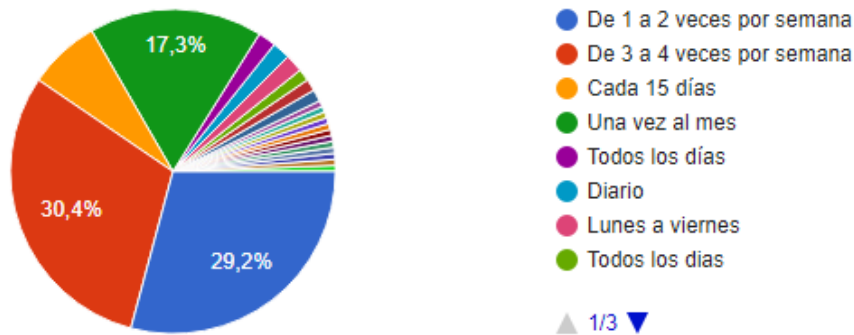
En la siguiente sección se describen los hábitos y preferencias de consumo de los clientes de la empresa.

**Gráfico 6. Consumo de productos de la empresa Munchies**



El 95,4% de los encuestados respondieron que, si consumen productos de la empresa Munchies, mientras que el 5,6% indicó que no.

**Gráfico 7. Frecuencia de consumo de productos en Munchies**

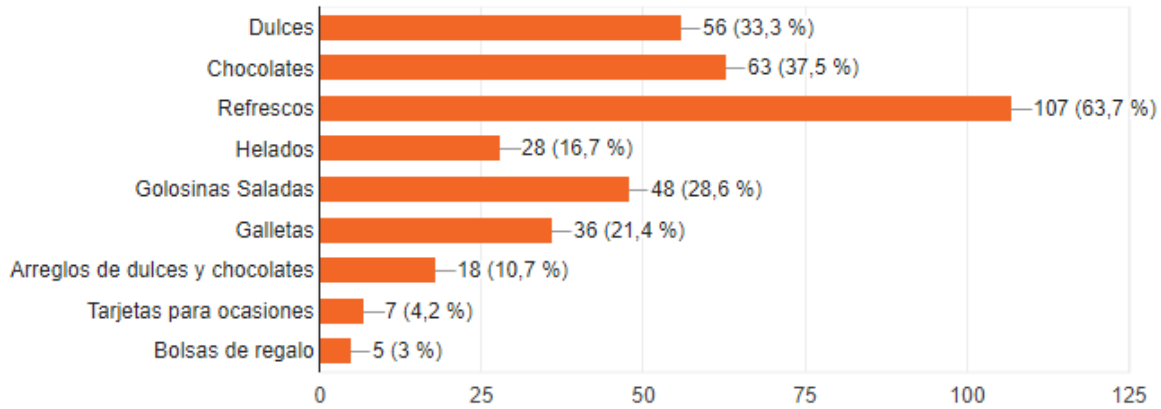


En el gráfico se muestra la frecuencia con que las personas van a comprar a Munchies. El 30,4% de los clientes consumen de 3 a 4 veces por semana, seguido con un 29,2% que indican que consumen los productos de 1 a 2 veces por semana siendo un total de 59,6% de clientes que tienen una alta frecuencia de consumo. Estos resultados son positivos para la empresa, aun así, existe un 17,3% que representa el consumo mensual de los clientes y 7,1% que realizan compras cada 15 días. El 16% restante consume en una frecuencia diferente, entre las respuestas se encuentran consumos de forma diaria, de lunes a viernes, de 5 a 6 veces por semana, 8 veces a la semana, 1 vez cada 6 meses, de 5 a 10 veces a la semana, una vez cada dos meses y cuando asiste al centro comercial.

**Gráfico 8. Productos de preferencia de Munchies**

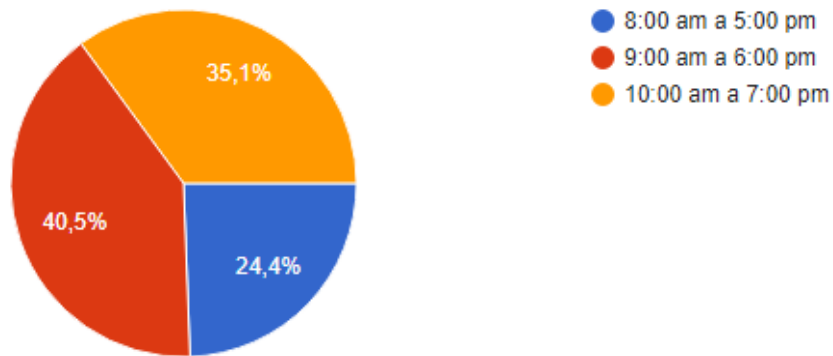
Las personas indicaron que los productos de mayor preferencia corresponden a la categoría de refrescos siendo el 63,7% del total. Seguido por la sección de chocolates, y luego la de dulces; en el gráfico se muestra el porcentaje adquirido por cada sección. Los productos de menor preferencia son los arreglos de dulces y chocolates, tarjetas para ocasiones y bolsas de regalo; este

resultado se puede tomar como una oportunidad para lograr hacer estrategias con estos productos de poca preferencia.



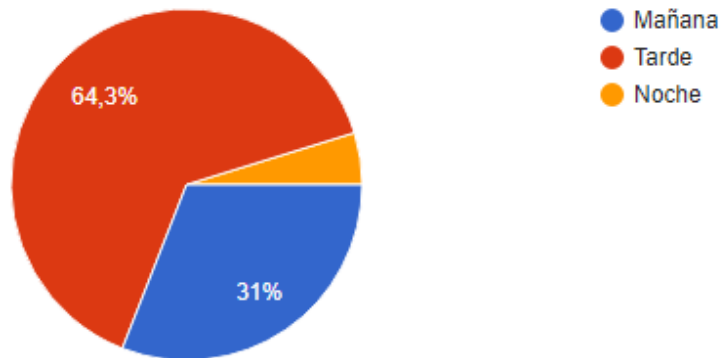
### Gráfico 9. Horario de preferencia

El resultado de horario de preferencia por las personas encuestadas es de 9:00 am a 6:00 pm, siendo el horario actual que mantiene la empresa. Sin embargo, el 35,1% opinaron que les gustaría que la empresa mantuviera un horario de 10:00 am a 7:00 pm.



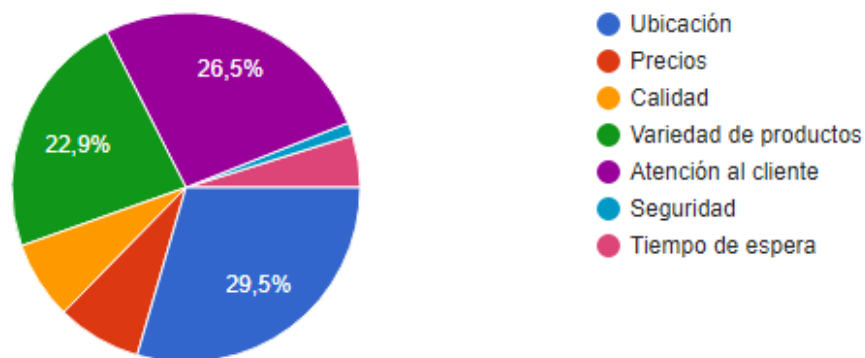
Muchos de los encuestados explicaron que les gustaría este horario porque son personas con trabajos en horario nocturno, pero aun así parece que las compras las realizan durante horas de la tarde.

**Gráfico 10. Hora de preferencia para visitar la empresa**



Los clientes actuales prefieren visitar la empresa principalmente en horas de la tarde, para comer la merienda de la tarde y comprar los complementos para el almuerzo, según los datos obtenidos y mostrados en el gráfico el 64,3% de los clientes indicó dicho horario como el preferido. Seguido por el horario de mañana con un 31% y solamente el 4,8% selecciono el horario de noche.

**Gráfico 11. Motivación de los clientes para comprar los productos de Munchies**



Se encontró que las personas tienen varias motivaciones para comprar en la empresa, destacándose la ubicación con 29,5% y la atención al cliente con 26,5%, seguido por la variedad de productos y expresada por el 22,9% de los clientes. Estos son los tres principales motivos por

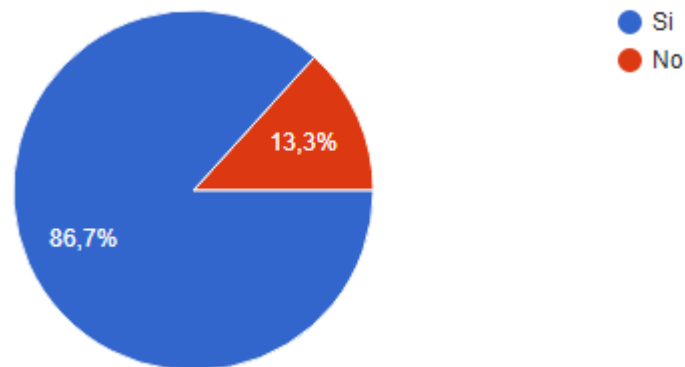


los que compran en la empresa, dejando como motivaciones secundarias los factores de precios, calidad, tiempo de espera y seguridad.

#### 4.2.3 Análisis Situacional de la empresa Munchies

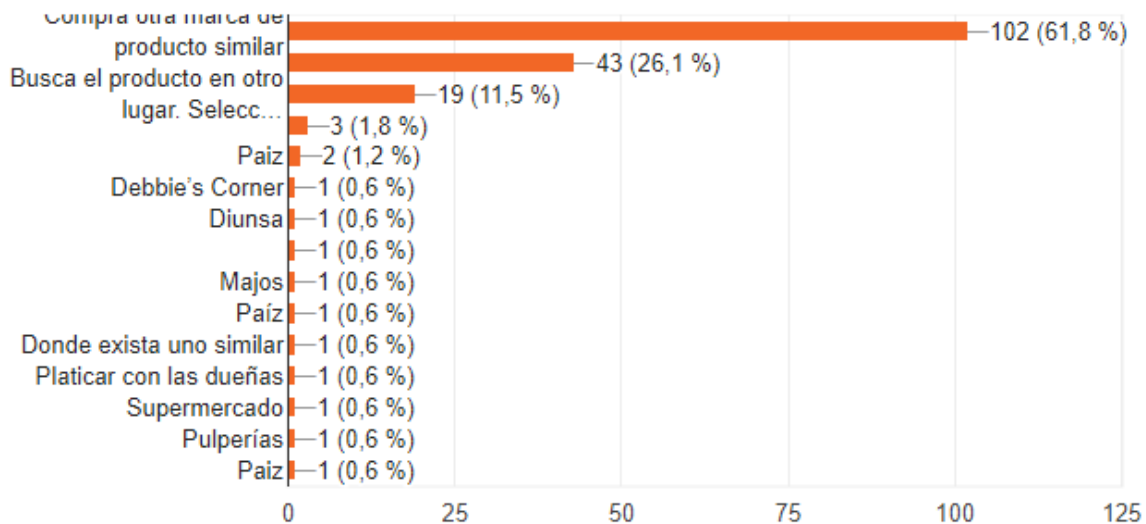
##### ➤ Posicionamiento

**Gráfico 12. Conoce a la empresa Munchies**



Se puede mencionar que la empresa Munchies ha dado a conocer sus productos y es reconocida en el Centro Comercial Nova Centro y sus alrededores ya que del total de las personas encuestadas el 86,7% indicaron que, si conoce la empresa, mientras que el 13,3% no la conoce. Se puede concluir que el 13,3 % de los clientes no ha comprado los productos de Munchies esto se debe al desconocimiento de la empresa

**Gráfico 13. Cuando no encuentra el producto de su preferencia en Munchies que acción realiza.**

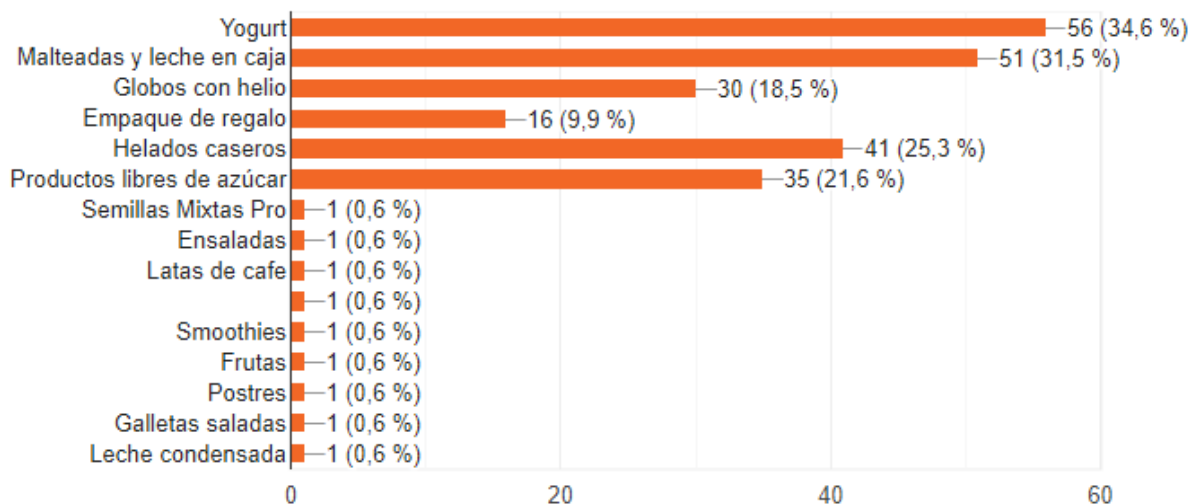


Según los datos obtenidos en la encuesta, se puede observar que existe lealtad a la marca ya que en caso de no encontrar el producto de su preferencia el 61,8% de los clientes compran otra marca de producto similar, es decir, sino encuentra un Snickers, puede comprar un Hershey o Milky Way siempre en Munchies. El 26,1% no realiza la compra y el 11,5% el cliente opta por buscarlo en otro lugar, siendo algunos lugares la competencia, Debbie's Corner, supermercado, etc.

➤ **Producto**

**Gráfico 14. Productos nuevos que le gustaría encontrar**

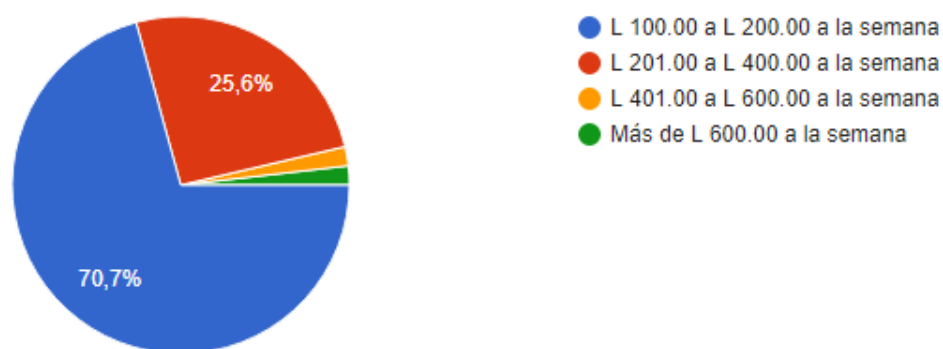
Según la investigación realizada algunos clientes expresaron sus ideas de nuevos productos que la empresa puede incorporar dentro de las opciones están: semillas mixtas, ensaladas, frutas, postres entre otros. La empresa debe realizar un análisis de las sugerencias de productos para mantener clientes satisfechos.



Dentro de los productos más solicitados, Yogurt 34,6%, malteada y leche en caja 31,5%, helados caseros 25,3%, un 21,6% menciono que le gustaría encontrar productos libres de azúcar, un 18,5% globos con helio y 9,9% empaque de regalo.

### ➤ Precio

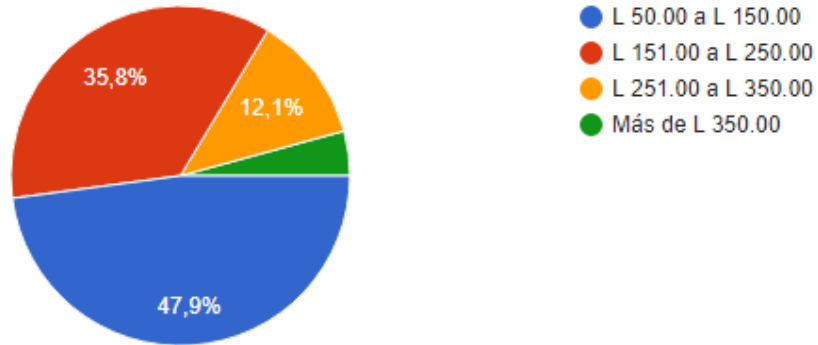
**Gráfico 15. Presupuesto semanal para la compra de dulces, chocolates y golosinas**



Se puede observar que el presupuesto semanal que las personas tienen para consumir productos de Munchies anda en un rango se L.100.00 hasta L.400.00 el 70,7% de los encuestados

respondió que ellos están dispuestos a gastar alrededor de L.100.00 a L.200.00 esto puede ser debido a sus ingresos son bajos para invertir en este tipo de productos,

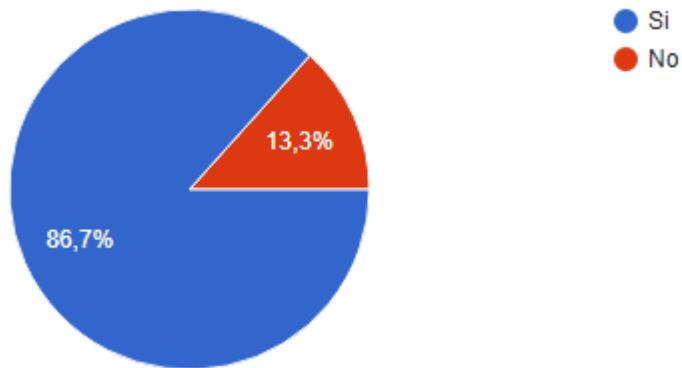
**Gráfico 16. Disponibilidad de pago por un arreglo de dulces y chocolates**



El 47,9% de los clientes menciona que su presupuesto para comprar un arreglo de dulces en la empresa se encuentra en un rango de L. 50.00 a L.150.00 el 35,8% está dispuesto a dar más de L. 151.00 a L. 250.00 y un porcentaje de 12,1% está dispuesto a comprar arreglos con un precio mayor de L. 251.00.

**Gráfico 17. Los precios de Munchies son accesibles**

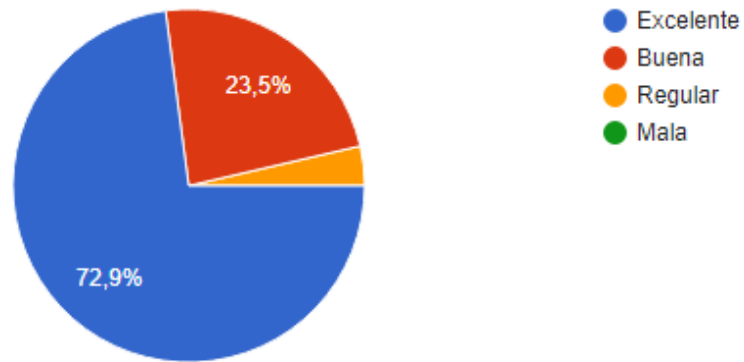
En el gráfico anterior se puede observar que la mayoría de los clientes el 86,7% percibe que los precios de los productos de Munchies son accesibles y solo un 13,3% menciona que no son accesibles, siendo esto un aspecto positivo para la empresa.



Por lo tanto, la empresa debe estar al tanto de la competencia con la finalidad de continuar estableciendo precios similares.

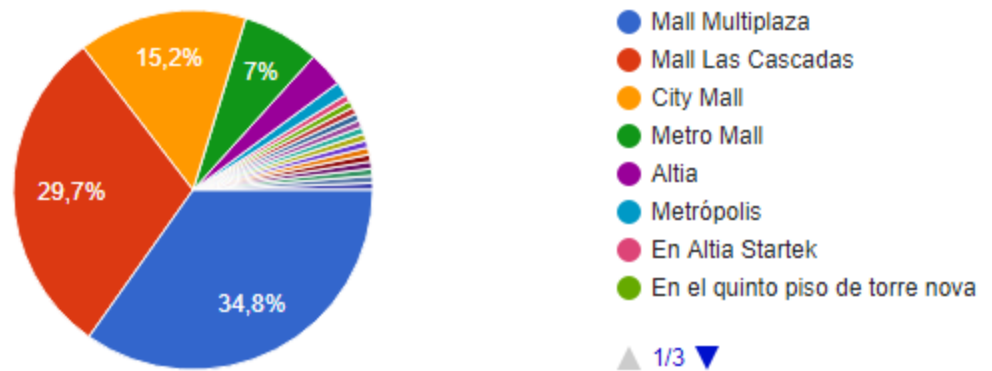
➤ **Plaza**

**Gráfico 18. Ubicación de la empresa Munchies**



El 72,9% de los clientes considera que la ubicación actual de la empresa Munchies es excelente, un 23,5% buena, mientras que el 3,6% la considera inadecuada. Al igual que sucede con el precio, la plaza actual de Munchies ha sido un punto a su favor, ya que la mayor parte de los clientes considera que su ubicación sí es adecuada, sobretodo que la mayor parte de clientes son de lugares cercanos a la empresa.

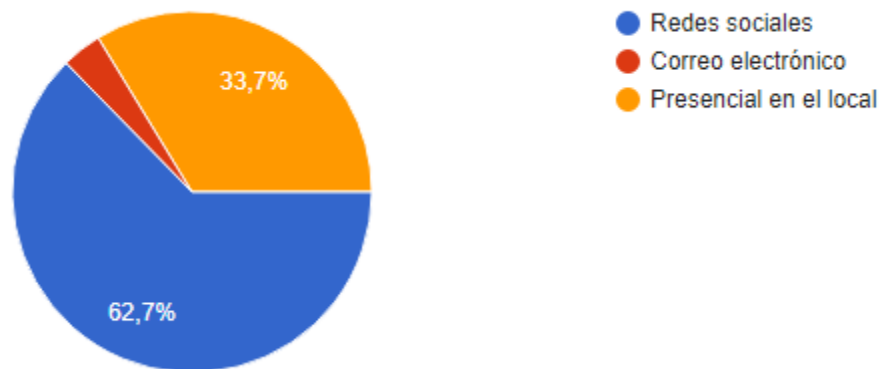
**Gráfico 19. Preferencia de ubicación de una sucursal de la empresa**



Es importante mencionar que los clientes expresaron su idea de dónde prefiere que se encuentre otra sucursal de la empresa Munchies, un 34,8% respondió que en Mall Multiplaza, esto puede deberse a que los clientes busquen puntos de ventas cercanos a sus hogares o lugares que transiten más luego de Plaza Novacentro. Un 29,7% le gustaría en Cascadas Mall, seguido de City Mall 12,2% y en Metro Mall 7%. Otras personas prefieren lugares tales como: Altia Startek, Metrópolis, entre otros.

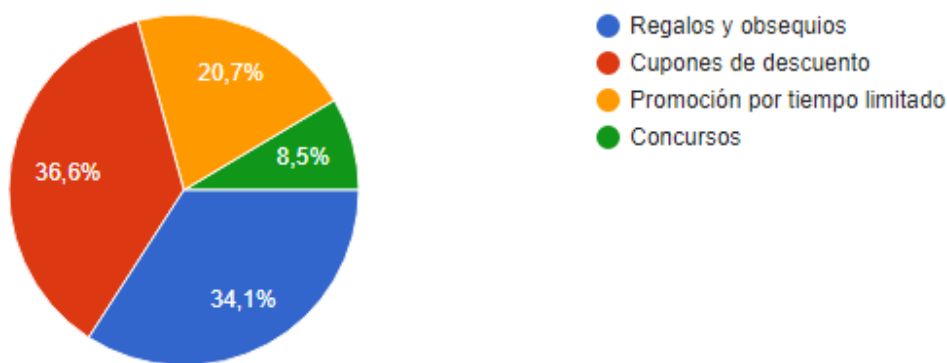
➤ **Promoción**

**Gráfico 20. Medios para enterarse de las promociones de la empresa**



Se observa que un 62,7% de los clientes prefiere enterarse de las promociones que ofrece la empresa por medio de redes sociales, tiene relación con la variable edad debido a que la mayoría de las personas que consumen productos de Munchies son jóvenes trabajadores su edad anda en un rango de 21 a 30 años seguido de un 33,7% prefieren presencial en el local, solo un 3,6% prefiere por medio de correo electrónico.

**Gráfico 21: Promociones que le gustaría que la empresa realice.**

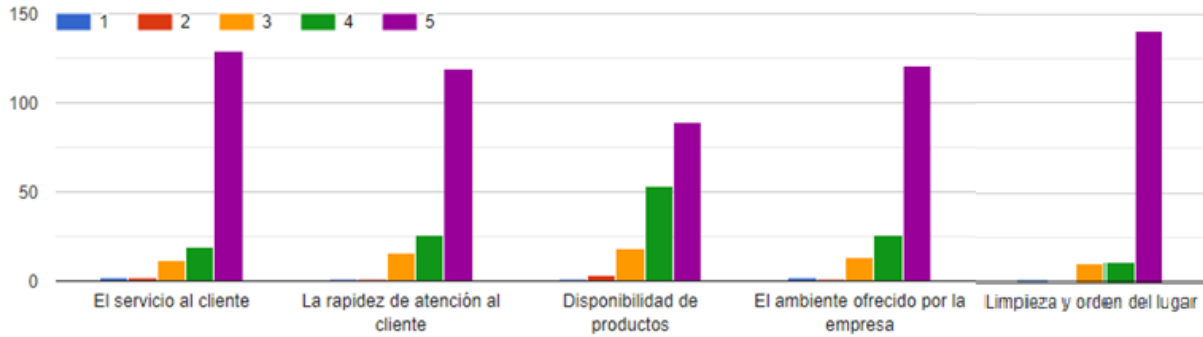


En la P de promoción, un 36,6% del total de las personas encuestadas respondió que prefieren cupones de descuento en el cual el consumidor puede obtener un descuento en el producto. Un 34,1% prefiere regalos y obsequios, un 20,7% promoción por tiempo limitado y un 8,5% concursos. Estas estrategias benefician a los consumidores y a la empresa ya que se puede incluso lograr un mejor posicionamiento de la marca.

#### **4.2.4 Satisfacción del Cliente con la empresa Munchies**

**Gráfico 21. Grado de satisfacción de los clientes con la empresa Munchies**

Se puede observar que del total de las personas encuestadas la mayoría calificó a la empresa con cinco (calificación más alta) en las siguientes variables:



Servicio al cliente, rapidez de atención, ambiente ofrecido por la empresa, limpieza, orden de lugar y disponibilidad de productos, en esta variable podemos observar que un buen porcentaje de las personas calificaron con un 4, puede ser debido a que están buscando otros productos que aún no se ofrecen en Munchies.

#### 4.2.5 Análisis Cruzado de Variables

- ✓ El ingreso de los clientes tiene una gran influencia en el precio, ya que son personas con ingresos entre L 5,000.00 a L 10,000.00, siendo en su mayoría de categoría media baja por lo que consideran que algunos precios no son accesibles, el 13,3% de las personas encuestadas consideran que los precios no son accesibles. El presupuesto semanal para la compra de dulces, chocolates y golosinas es mínimo, y no están dispuestos a pagar altos precios por un arreglo de dulces y chocolates. Su disposición de pago para este tipo de productos es de L 100.00 A L 200.00 a la semana y por un arreglo de dulces de L 50.00 a L 150.00. Al tener poco poder adquisitivo prefieren comprar productos que consideran de mayor importancia.
- ✓ El 72,9% de los encuestados indicaron que la ubicación actual de la empresa les parece excelente y un 23,5% consideran que es buena. Esto se relaciona con la motivación de los clientes para comprar los productos de Munchies, donde el resultado fue que un 29,5% tienen la motivación de comprar debido a la ubicación de la empresa.



- ✓ Se puede medir la lealtad a la empresa y su posicionamiento ante la competencia cercana con la frecuencia de consumo que es de 3 a 4 veces por semana en un 30,4% y 1 a 2 veces por semana en un 29,2%, indicando que la mayoría de los encuestados realiza varias compras en la semana y con la acción que realiza cuando no encuentra un producto en Munchies, la mayoría respondió que compraba otro producto similar dentro de la empresa. Se observa que un 61.8% son leales a la marca.
- ✓ El grado de satisfacción con la empresa en cuanto a la disponibilidad de productos obtuvo una calificación más baja y esto puede estar relacionado con la necesidad de introducir nuevos productos y mejorar el inventario de los actuales. Algunos de los productos nuevos que a los clientes les gustaría encontrar son yogurt, malteadas y leche en caja, helados caseros y productos libres de azúcar y bajos en calorías.
- ✓ La edad de los encuestados fue desde 15 años hasta más de 36 años, pero el 29,1% son personas de 26 a 30 años y el 24% de 21 a 25 años, esto se relaciona con que la mayoría de las personas se dedican a trabajar en empresa privada o en empresa propia. Al igual que la edad influye en que puedan consumir con mayor libertad este tipo de productos, por lo que el 95,4% de los encuestados respondieron que si consumen productos de la empresa Munchies.

#### **4.2.6 Análisis de Estadísticas Internas**

Los datos de la cantidad en unidades de productos vendidos del año *2018* son datos reales históricos que fueron proporcionados por la empresa. Se observa que los productos más vendidos son los chocolates, refrescos y agua embotellada. La información coincide con los productos de preferencia mencionados por las personas encuestadas, donde se obtuvo que

el 63,7% prefieren los refrescos y el 37,5% los chocolates. Esto indica que dichos productos no deben faltar en el inventario de la empresa por ninguna manera ya que son los que generan la mayor cantidad de ingresos por ventas.

**Tabla 4. Movimientos de productos facturados desde 01/01/18 hasta 30/11/2018**

	Producto	Cantidad (en unidades)
1	Hersheys Nuggets	23853
2	Coca Cola 500ml	5792
3	Hersheys Kisses	5367
4	Aguazul 1.1 Litros	3114
5	Winterfresh	3043
6	Aguazul 750 ml	3005
7	Te Lipton Limón 500 ml	2676
8	Pepsi 600ml	2291
9	Coca Cola 355 ml	2272
10	Aguazul 1.5 Litros	1779
11	Dorito Nacho Atrevido Peq.	1772
12	Coca Cola Light 500 ml	1407
13	Fritos Antojitos Peq.	1355
14	Canada Dry 500 ml	1146
15	Sour Power	1068
16	Doublemint	1064
17	Fiesta Snack Peq.	1016
18	Spearmint	943
19	Pepsi 237ml	906
20	Coca Cola Clásica en lata	790
21	Arreglo de Dulces	768
22	Gatorade Berry Blue	737
23	Lays Queso Peq.	734
24	De la granja 500 ml	686
25	Te lipton Frambuesa 500ml	684
26	Jugo Naturas	681
27	Gatorade Fruit Ponch	650
28	Te Lipton Verde 500 ml	623
29	Mountain Dew 600 ml	522

30	Te Lipton Lata	476
31	Welchs Fruity Snacks	472
33	Coca cola Zero en lata	450
34	Petit Lata	439
35	Nature Valley	436
36	Airheads	427
37	Sanguchito	386
38	Hersheys Cookies and Cream	376
39	M&Ms Chocolate	352
40	Blow Pop	337
41	Snickers	320
42	Skittles	318
43	Gatorade Grape	296
44	Caribas Familiar	284
45	Bubbu lubbu	282
46	Juicy Fruit	277
47	Ruffles Original	277
48	Pingüino	273
49	Pop Tart	272
50	Gatorade Lime	255
51	Fun Dip	230
52	Pizza Efrutti	215
53	M&Ms Peanuts	212
54	Trident Value Pack	209
55	Hershey Milk Chocolate	200
56	Resees Cups	189
57	Crunch	183
58	Giga Almendra	183
59	Halls	183
60	Five	177
61	Milky way	165
62	Jolly Rancher	158
63	Ring Pop	149
64	Chex Mix	138
65	Coca Cola Cherry	136
66	Efrutti Hamburguesa	135
67	Combos Pizzeria	126
68	Dr Pepper	120
69	Kit Kat	113
70	Kirkland Agua Saborizada	106

71	Arizona Green Tea	105
72	Trolli Sour Bites Crawlers	104
73	Raisinets Nestle	104
74	Trident Canela	104
75	Live Savers hard candy	95
76	Live saber gummies	90
77	Gatorade Orange	81
78	Butterfinger	65
79	Starbucks Coffee	63
80	Ice Cubes	58
81	Cracker Jack	48
82	Chocolate Baby Ruth	43
83	100 Grand	32
	<b>Total</b>	<b>82068</b>

Los ingresos mensuales de la empresa han sido estables, pero se observa que en el mes de septiembre la empresa comenzó a obtener menores ingresos, siendo los meses de octubre y noviembre meses de inestabilidad para la empresa. Los costos fijos de la empresa son de L 85,000.00 y sus costos variables un 42% de las ventas, por lo que se observa que la empresa no ha podido cubrir sus costos para el mes de noviembre y no logró obtener utilidades.

**Tabla 5. Ingresos Mensuales Munchies**

INGRESOS MENSUALES		COSTOS MENSUALES	
Mes	Ventas (en Lempiras)	Costos Fijos	Costos Variables
<b>2018</b>		L85,000.00	42% de las Ventas
Enero	L 218.011,00		
Febrero	L. 242.196,00		
Marzo	L. 230.861,00		
Abril	L. 234.360,00		
Mayo	L. 249.318,00		
Junio	L. 244.185,00		
Julio	L. 222.473,00		
Agosto	L. 222.968,00		
Septiembre	L. 199.069,00		
Octubre	L. 175.754,00		
Noviembre	L. 146.150,00		

#### 4.2.7 Análisis de políticas internas

Para el análisis interno se aplicó el método de observación. A continuación, se describen las diferentes políticas con las que la empresa cuenta, las cuales aplican para clientes, empleados políticas de calidad y de cobranza.

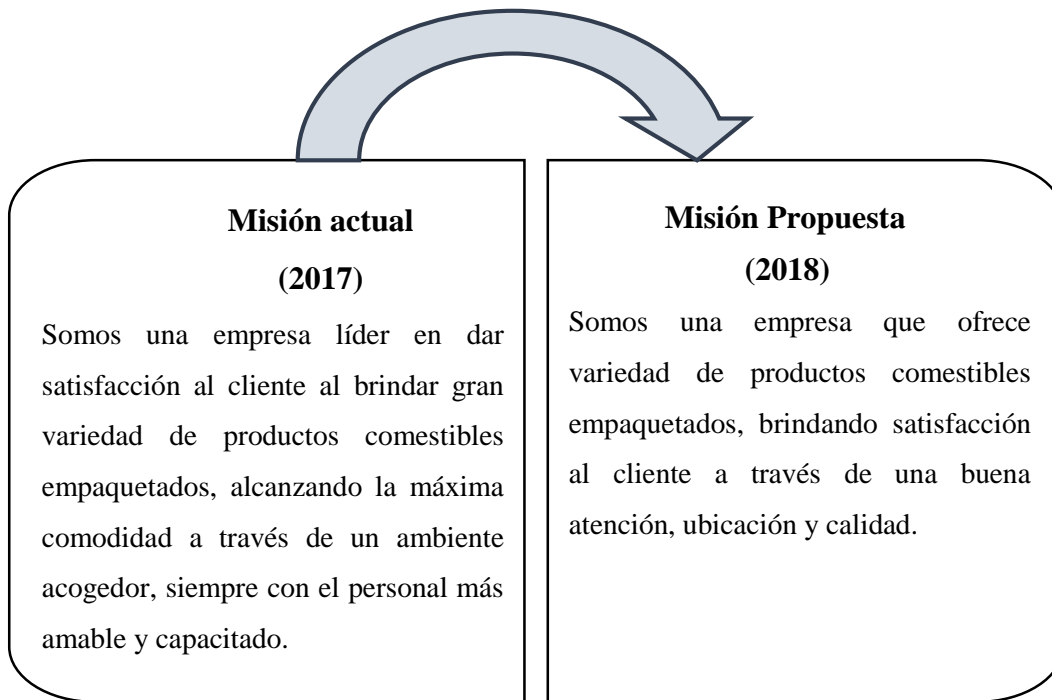
Políticas a los Clientes	Políticas a los Empleados
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Se atenderá por orden de llegada.</li> <li>*Prohibido pasar a áreas restringidas.</li> <li>*No nos hacemos responsables por objetos olvidados.</li> <li>*No se guardan objetos, utensilios o alimentos externos a la empresa.</li> <li>*Si ocurre un daño a la propiedad de la empresa deberá pagarlo.</li> <li>*Todos tendrán el derecho de pedir su factura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Todos deberán entrar a la hora establecida en el contrato y la vestimenta deberá ser presentable.</li> <li>*Deberán asistir a las capacitaciones establecidas por la empresa.</li> <li>*Todos están en su derecho del cumplimiento de sus beneficios según la ley.</li> <li>*Los encargados en ventas tendrán la responsabilidad de hacer el cierre contable a diario.</li> </ul>
Políticas de Calidad	Políticas de Cobranza en el Establecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Todos los productos vencidos serán devueltos a los proveedores.</li> <li>*No se venderán productos con la envoltura abierta. Si el cliente recibe un producto en mal estado será debidamente reemplazado.</li> <li>*Todos los productos recibidos por los proveedores deberán ser supervisados en el momento de su entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*No se aceptan cheques.</li> <li>*No se aceptan cambios ni devoluciones.</li> <li>*Se atenderá por orden de llegada.</li> <li>*Los cobros en tarjeta de crédito se aceptan desde las 9:30am – 6:15pm debido al sistema y corte del día.</li> <li>*Solo se acepta el Lempira como moneda de pago.</li> <li>*Se debe efectuar el pago antes del consumo.</li> </ul>

### 4.3 Propuesta de Plan de Mejora

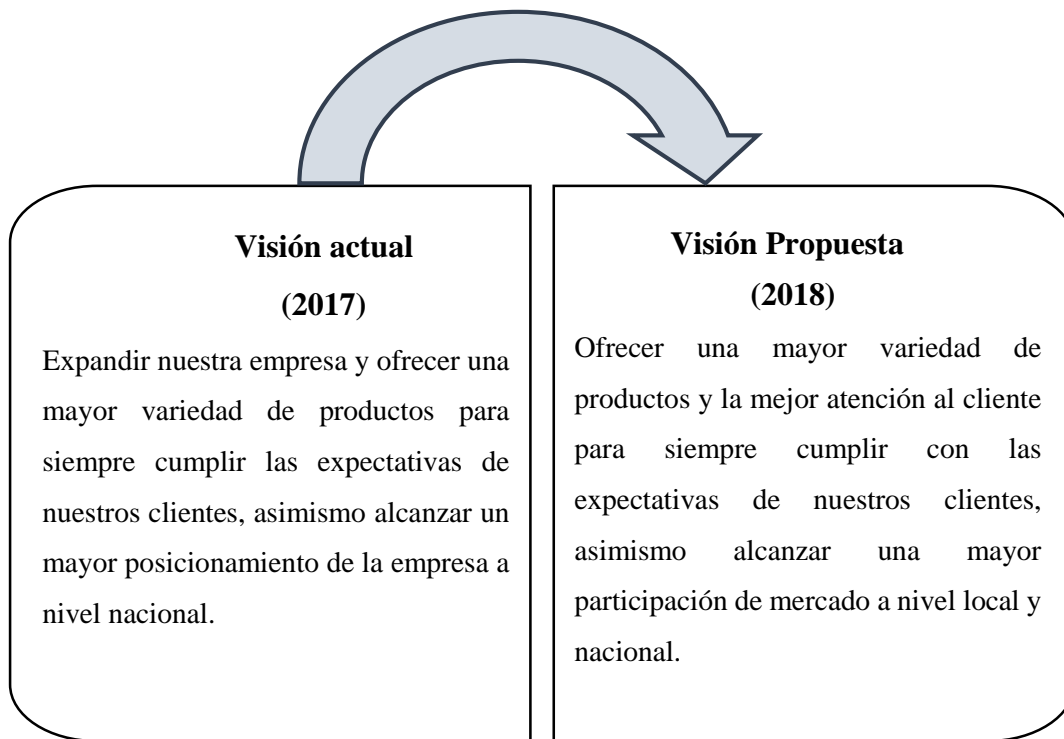
A continuación, se describe la propuesta de plan de mejora que consiste en la elaboración de un plan estratégico para la empresa Munchies con sus respectivos pasos. Se desarrolló hasta el paso número cuatro, debido a que los pasos cinco y seis consisten en implementar estrategias y evaluar resultados, los cuáles no pueden ser ejecutados por el tiempo de duración de la investigación.

#### 4.3.1 Etapa 1. Identificar la misión, visión, objetivos y las estrategias actuales de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con una misión y visión elaborada en el año 2017, para nuestra propuesta sugerimos a la empresa una modificación para que esta pueda ser más real y más enfocada al rubro de la empresa y lo que desea ser.



**Figura 7. Misión Propuesta para Munchies**



**Figura 8. Visión Propuesta para Munchies**

➤ **Valores**

**Responsabilidad:** Ser responsables al momento de hacer trabajos tanto visibles como invisibles para el cliente, desde tener en orden nuestra contabilidad hasta ofrecer un buen servicio al cliente.

**Compromiso:** Trabajar cada día teniendo en mente a nuestros clientes. Esforzarnos hasta saber que cada detalle está listo y nosotros preparados para satisfacer las necesidades que se nos aproximen.

**Diversidad:** Siempre tener opciones que ofrecer para cada gusto. Buscar las nuevas tendencias en múltiples productos y brindar satisfacción a cada cliente.

**Innovación:** Tener creatividad en los diversos productos que ofrecemos al momento de presentarlo al mercado, asimismo lograr un espacio acorde a la generación que se nos presenta en el momento. Poder diferenciarnos es un punto clave de nuestra historia.

➤ **Objetivos**

- ✓ Poder crecer dentro del mercado local y nacional en un 10% anual.
- ✓ Concentrar la demanda, al aumentar nuestra variedad de productos según nuestros clientes lo soliciten, y eliminar aquellos que no se demanden.
- ✓ Lograr un mejor posicionamiento y alcanzar ser una empresa líder en el mercado.
- ✓ Innovar en nuestra manera de ofrecer los productos y definir nuestra diferenciación entre nuestros competidores a través de capacitaciones.

➤ **Estrategias**

La empresa Munchies no cuenta con estrategias establecidas, la toma de decisiones se hace de forma improvisada, en base a la situación que se dé en el momento. Es decir, no se hace un análisis previo.

#### **4.3.2 Etapa 2. Análisis externo**

**Oportunidades:** Las oportunidades son aquellos factores que resultan favorables y explotables que permiten obtener ventajas competitivas.

- ✓ Mercado amplio, debido a que los productos que ofrece son muy solicitados.
- ✓ Alta cantidad de proveedores en el rubro.



- ✓ Amplia exposición de adquirir nuevos proveedores, debido a que los proveedores buscan a la empresa para proveer de sus productos.
- ✓ Aumento de la población empresarial en Novacentro y sus alrededores.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- ✓ Entrada de nuevos competidores, empresas que ofrecen variedad de productos ya sea de dulces como de aperitivos salados.
- ✓ Falta de control de la mezcla de mercado del centro comercial.
- ✓ Nuevas promociones y precios de los competidores.
- ✓ Crisis socioeconómica del país.
- ✓ Incremento de precio del dólar en el país.
- ✓ Los proveedores pueden dejar de funcionar en el tiempo requerido.
- ✓ Centros comerciales más transitados cerca de Novacentro.
- ✓ Incremento de los impuestos y pagos legales para el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Disminución de la propensión a gastar en ese tipo de producto.
- ✓ Disminución del consumo de productos que contienen dulce porque en exceso pueden causar daño a la salud.
- ✓ Condiciones de inseguridad en el país.
- ✓ Inconvenientes para la adquisición de equipos de tecnología avanzada por altos costos en el mercado.
- ✓ Alto cobro de mantenimiento, agua y luz por estar ubicado en un centro comercial.

#### **4.3.2.1 Las Fuerzas Competitivas de la Industria**

##### **➤ Clientes**

En la empresa Munchies, el tipo de consumidor es personal, ya que ellos compran los productos para satisfacer los deseos o necesidades de sí mismo, tiene una relación con el valor/calidad y precio. El mercado meta esta segmentado en consumidores de ambos sexos, con un ingreso diverso, en su mayoría son personas que laboran en el edificio de Novacentro y sus alrededores. El consumidor de Munchies lleva una vida rápida, tienen actitud animada y positiva, tienen conocimiento de sus necesidades, tiene un comportamiento de elección racional, sus elecciones son independientes del entorno.

##### **➤ Competidores**

Como toda empresa es necesario identificar cuáles son las empresas contra las que compete, en qué grado y en qué nivel afectan la participación en el mercado, estas son algunas de las tiendas temáticas de dulces, en las principales plazas comerciales.

##### **✓ Debbies Corners**

Es una de las principales tiendas de arreglos de dulces que funcionan actualmente en el mercado, con 4 tiendas en Tegucigalpa, Mall Multiplaza, Plaza Miraflores, Mall El Dorado, Cascadas Mall y City Mall. Están fuertemente posicionados en la mente de los consumidores al ser una de las primeras tiendas temáticas que existieron en la ciudad, fundada en el año 1993.

✓ **Candy Station**

Está ubicado en Mall Multiplaza, con una local atractivo a la vista de los clientes, y ubicado estratégicamente a la entrada del foodcourt en el tercer nivel. Con horarios flexibles de 10:00 am a 8:00 pm de lunes a domingo.

✓ **K-ndy Land**

Cuenta con una gran variedad de dulces, peluches, globos, están ubicados en City Mall, los cuales cubren a los consumidores de la zona sur de la ciudad.

**Algunas de las tiendas de conveniencia son:**

✓ **Circle K**

Franquicia estadounidense ubicada en diversos puntos estratégicos de la ciudad, ofrece snacks y dulces las 24 horas del día.

✓ **Super 7**

Tiendas de conveniencia ubicadas en gasolineras, cuenta con variedad de productos de comida rápida y bocadillos.

➤ **Proveedores**

Munchies mantiene diversos proveedores, al mantener los productos únicos el poder de negociación de los proveedores es más fuerte y ellos fijan los precios ya que son pocos los proveedores que brindan esos productos. Por el otro lado, al mantener productos que son de conocimiento común en la sociedad y más comunes, el poder de negociación de proveedores se debilita ya que existen muchos proveedores para ciertos productos. Muchos proveedores buscan a la empresa para ofrecer sus productos por su alta rotación en golosinas.

### ➤ **Sustitutos**

Los sustitutos de los productos de Munchies pueden ser cualquier bocadillo o aperitivo, ya sea como café, donas, conos o helados. En este caso podríamos decir que los productos de Espresso Americano, Dk Donuts, Panadería Basilio y postres de Burger King, son considerados sustitutos ya que los clientes pueden dejar de comprar los productos de Munchies por los mencionados anteriormente. Aunque las presiones competitivas son menores debido a que los costos de los sustitutos son mayores y en su mayoría no están disponibles con rapidez.

### ➤ **Nuevos Participantes**

Las amenazas de entrada de nuevos participantes son existentes, ya que las barreras de entrada al mercado no son muy altas, pero son bajas por la perspectiva de la industria que es riesgosa, además que la demanda crece poco a poco.

#### **4.3.2.2. Posiciones de los Rivales de la Industria**

En los últimos años el rubro al que pertenece la empresa ha ido creciendo constantemente, como se ha mencionado con anterioridad existe una diversidad de tiendas que se perfilan como competidores directos de Munchies. Entre ellas la más fuerte es Debbies Corner, ya que por su antigüedad y popularidad ha llegado a posicionarse como una marca en la mente del consumidor. A pesar de sus costos un tanto elevados en comparación a las demás su popularidad en arreglos de dulces para ocasiones especiales ha marcado una tendencia, tanto que este servicio se ha ido implementando en las diversas tiendas dedicadas a la venta de estos productos.

La evolución y tendencia de la compra de estos productos en nuestro país es favorable para Munchies pues además de golosinas se ofrecen dulces exclusivos a un público meta y la

implementación de arreglos para un regalo en especial ha sido sin duda de gran aceptación en el mercado.

#### **4.3.2.3. Factores claves del éxito de la industria**

Uno de los mayores factores claves de éxito de Munchies está relacionado con las habilidades y capacidades de los colaboradores de la empresa, cada integrante cuenta con habilidades distintivas que son de beneficio para la organización, ya sea de beneficio para la parte creativa, innovadora, atención al cliente y administrativa para la empresa.

La accesibilidad y variedad de productos tiene un papel clave para la empresa, al igual que su constante innovación. La atención al cliente es muy importante para el crecimiento de la empresa y hacer sentir al cliente satisfecho.

#### **4.3.3 Etapa 3. Análisis interno**

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

- ✓ Cuenta con ubicación geográfica accesible ya que es en un centro comercial ubicado en una zona transitable.
- ✓ Existe un buen desempeño, confianza y fidelidad referente a las relaciones con los clientes brindándoles un agradable ambiente, haciéndolos sentir cómodos y bienvenidos.
- ✓ Precios accesibles, con calidad de servicio que permita atraer clientela del sector, ampliar el mercado meta y aumentar las ventas.
- ✓ Personal calificado y comprometido con la empresa.

- ✓ Ofrece productos de calidad.
- ✓ Es la única tienda de conveniencia y con venta de arreglos de dulces en todo el centro comercial Nova centro.
- ✓ Ser los primeros en el rubro de venta de productos comestibles empaquetados en Novacentro.
- ✓ Productos únicos y diversidad de productos, incluyendo productos bajos en calorías.
- ✓ Visibilidad de local, ubicado en primer nivel.
- ✓ Local en zona altamente transitada, cerca de elevadores y gradas.
- ✓ Espacio amplio y cómodo para los clientes.
- ✓ Variedad de productos extranjeros y nacionales.
- ✓ Capacidad de atención de diferentes pedidos.
- ✓ Conocimiento del mercado.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, entre otros.

- ✓ Productos con fecha de caducidad.
- ✓ Alta rotación de empleados.
- ✓ Falta de sistematización de los procesos administrativos y operacionales.
- ✓ No tienen más sucursales.
- ✓ No se cuenta con un servicio de internet gratuito para los clientes al visitar el local.
- ✓ Problemas con el control de inventarios.

- ✓ Poca ventilación en el local.
- ✓ Otras tiendas ofrecen algunos productos suplentes.
- ✓ Falta de disponibilidad de productos en algunas ocasiones.
- ✓ Alto consumo de energía eléctrica debido a los congeladores de refrescos y paletas.

#### **4.3.4 Etapa 4. Formulación de estrategias**

##### **4.3.4.1 Estrategia Plan de Mercadeo**

Para la elaboración del plan de mercadeo se inicia desde la etapa tres. Objetivos y puntos clave, ya que en el plan estratégico se detalla acerca de análisis de la situación actual de la empresa y su análisis interno y externo. Las estrategias fueron elaboradas en base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

##### **Objetivos y Puntos clave**

- ✓ Proporcionar a la empresa una guía y dirección para mejorar su participación de mercado.
- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente con respecto a la disponibilidad y variedad de productos.
- ✓ Obtener mejores resultados de rentabilidad.
- ✓ Mantener la calidad de servicio al cliente.

##### **➤ Estrategia de Producto de Arreglo de Dulces y Chocolates**

La empresa Munchies cuenta con dos segmentos de productos, siendo el menos conocido el segmento de arreglos de dulces y chocolates, tarjetas para ocasiones y globos con diseño. El posicionamiento de este sector es muy bajo y muchas personas desconocen de la existencia de este

producto en la empresa. En la actualidad, el rubro de tiendas especializadas de regalos es cada vez mayor por lo que la empresa debe implementar una estrategia de diferenciación horizontal, la cual consiste en aplicar precios iguales dependiendo el estilo del arreglo de dulces y chocolates pero aun así cada estilo cuenta con características diferentes en color, variedad de dulces, diferente globos y diferente ocasión. Esto permite al consumidor elegir de forma libre entre las opciones a un mismo precio, pero siempre manteniendo la calidad. Lo mismo es aplicable para las tarjetas para ocasión y globos con diseño.

Por ejemplo, todos los arreglos de dulces que son de estilo con taza y un globo mediano tendrán un precio de L 335.00, sin importar el color de la taza, la ocasión ya sea de cumpleaños, amor, bienvenida, agradecimiento, entre otros, el precio siempre será el mismo. Esto ayuda a la empresa a obtener una diferenciación y da el beneficio de libertad a los clientes, de que tienen la oportunidad de elegir entre muchas opciones.



**Figura 9. Arreglo de Dulces y Chocolates**



Estos tres arreglos de dulces y chocolates contienen diferentes productos, globos y tazas, pero en la estrategia todos tendrían el mismo precio. Así el cliente puede elegir con más tranquilidad y crea una ventaja competitiva.

### ➤ **Producto**

Los clientes de Munchies expresaron cuáles son sus productos de preferencia, siendo los refrescos el producto que prefieren comprar en la empresa. Esto puede ser porque el refresco tiene alta demanda en la hora del almuerzo, se observó que muchas personas visitan la empresa solamente para realizar la compra de esta sección de productos. Los dulces y chocolates tienen una alta preferencia por parte de los consumidores, seguido por las golosinas saladas y las galletas. Los productos de menor preferencia son los de arreglos de dulces y chocolates, tarjetas para ocasiones y bolsas de regalo.

### **Estrategia de Producto**

Como estrategia general se propone el desarrollo de productos, consiste en introducir nuevos productos en el mercado existente, se requiere la implementación de nuevos productos o modificación de los actuales para satisfacer las necesidades no cubiertas del mercado actual.

El fuerte de la empresa son los productos comestibles empaquetados que son vendidos de forma individual, por lo que se propone como estrategia introducir nuevos productos en el mismo segmento. Muchos de los clientes han expresado la necesidad de una mayor variedad de productos bajos en calorías e integrales, al igual que la introducción de productos libres de azúcar.

Para los productos de menor preferencia, se debe formular una estrategia que consista en posicionar dichos productos en la mente del consumidor e incorporar elementos que le permitan diferenciarse de la competencia. Lograr que los clientes tengan preferencia por el segmento de arreglos de dulces y chocolates, tarjetas para ocasiones y bolsas de regalo.

### **Tácticas a utilizar**

Las tácticas y planes mencionados a continuación tienen como finalidad que la empresa amplíe sus productos manteniendo siempre las características de buen sabor y calidad, al igual que concientizar a los clientes acerca de la variedad de productos existentes y nuevos y diferenciar los productos de la empresa de la competencia.

Es importante que los nuevos productos sean publicitados a través de las redes sociales y en el local con la finalidad de dar a conocer y concientizar a clientes acerca de los nuevos productos.

Para el segmento de arreglos de dulces y chocolates, tarjetas para ocasiones y bolsas de regalo, se propone por el momento no introducir nuevos productos como globos con helio y empaque de regalo, ya que se observó en los resultados de la encuesta que son pocas las personas que indicaron que les gustaría que estos nuevos productos se encontraran en la empresa. Se considera que la introducción de estos productos podría no ser de beneficio para la empresa por los costos en los que se debe incurrir tanto en materiales como en recurso humano. Por lo tanto, en lugar de introducir estos nuevos productos, se sugiere reforzar los que ya existen, mejorando la calidad de los productos y elevando sus estándares de creatividad y diferenciación ante la competencia, se sugiere ampliar la variedad de dichos productos para ocasiones como bautizos, día de la mujer, día del padre, entre otros.

Es importante que todos los productos sean exhibidos de la mejor manera y que estén ordenados y categorizados correctamente. Esto permite que el cliente pueda elegir entre todos los productos ofrecidos, evitando dejar cierto producto sin visibilidad de elección.



**Tabla 6. Estrategias de Producto y Tácticas a Utilizar**

Estrategias	Tácticas a Utilizar
<p>Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos.</p>	<p><b>Introducción de nuevos productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas marcas</li> <li>• Nuevos tamaños</li> <li>• Varias versiones en sabores. (Extensión de línea)</li> </ul> <p><b>Algunos de los productos nuevos a introducir son los siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yogurt, malteadas, leche en caja, leche condensada.</li> <li>• Productos libres de azúcar.</li> <li>• Productos bajos en calorías e integrales.</li> <li>• Mayor variedad de refrescos, ya sea en tamaño, sabor y marca.</li> </ul>
<p>Desarrollo de productos innovadores y modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos</p>	<p><b>En el segmento de arreglos de arreglos de dulces y chocolates, se propone:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la calidad e innovación del producto, se debe realizar capacitaciones al personal para que los arreglos puedan ser realizados de manera más creativa y con una ventaja de diferenciación ante la competencia.</li> <li>✓ Adaptación de los productos de acuerdo al precio que los clientes están dispuestos a pagar según los resultados. En su mayoría, realizar arreglos de dulces y chocolates con un rango de precio de</li> </ul>

	L 50.00 a L 150.00, se puede realizar de L 150.00 a L 250.00, esto para una mayor rotación del producto y generar ganancias en volumen.
--	---

**Tabla 5. Introducción de Nuevos Productos**

Producto	Marca	Descripción	Costo	Imagen
<b>Malteadas</b>	<b>Sula</b>	Leche de sabores vainilla, chocolate y fresa en tamaño mediano.	L 12.00 por unidad.	
<b>Yogurt</b>	<b>Yoplait</b>	Yogurt liquido 235 gramos de diferentes sabores fresa, banano fresa, mora, frutas tropicales en tamaño mediano	L 18.00 por unidad.	
<b>Leche Condensada</b>	<b>Nestle La Lechera</b>	Leche condensada en tamaño pequeño.	L 10.00 por unidad.	
<b>Chocolate sin azúcar</b>	<b>Hershey's</b>	Bolsa de chocolate negro sin azúcar en miniatura.	L 75.00 por bolsa.	

<p><b>Dulce sin azúcar</b></p>	<p><b>Jolly Rancher</b></p>	<p>Bolsa de dulces Jolly Rancher pequeños.</p>	<p>L 70.00 por bolsa.</p>	
<p><b>Agua mineral</b></p>	<p><b>Kirkland</b></p>	<p>Agua Mineral 500 ml, sin azúcar, sin calorías, tamaño mediano.</p>	<p>L 42.00 por unidad.</p>	

➤ **Precio**

En la investigación realizada se pudo observar que el 86,7% de los clientes de la empresa Munchies percibe que los precios de los productos son accesibles y solo un 13,3% menciona que no son accesibles, siendo esto un aspecto positivo para la empresa. Sin embargo, existe una pequeña cantidad que opina que los precios no son accesibles, por lo que se debe mejorar esta percepción negativa ante los precios de la empresa.

El 71% de los clientes están dispuestos a gastar por semana de L. 100.00 a L.200.00 esto puede ser debido a que los ingresos de las personas de Novacentro y sus alrededores son bajos y no lo consideran que es un producto necesario. Un 48% menciona que su presupuesto para comprar un arreglo de dulces en la empresa anda en un rango de L. 50.00 a L. 150.00

Se puede percibir que los clientes no están dispuestos a invertir en este tipo de productos, se deben implementar acciones para lograr aumentar las percepciones positivas hacia los precios de los productos, principalmente por medio de combos o productos que no permitan que el cliente compare directamente los precios con los de la competencia.

### **Estrategia de Precio**

Mantener los precios que la empresa maneja en la actualidad y mejorar la percepción de los precios a través de combos o paquetes que puedan proveer una ventaja de precio a los clientes. Aplicar la estrategia de alineamiento para los nuevos productos y para los existentes, consiste en que el producto entre al mercado con un precio similar al de sus competidores y dentro del valor que los clientes le otorgan al producto.

### **Tácticas y plan de acción**

Para lograr mantener su estrategia de precios actuales, la empresa debe incorporar tácticas que permitan preferencia y fidelización por parte de los consumidores

#### **✓ Introducir combos**

La estrategia consiste en ofrecer combos de los diversos productos a un menor precio si lo compra de esta manera, en lugar de individual ya que el precio es mayor y da la oportunidad al cliente de elegir entre varias opciones, con el fin de ofrecer una mejor percepción de los precios y aumentar las ventas.

La idea de contar con dichos combos es que el cliente perciba que el precio del combo es más económico y lo perciba similar o menor al de la competencia.

### Opción 1

Refresco de 1.5 Coca Cola  
+ Poffets Familiar

(En combo el precio sería de L 55.00,  
mientras que si lo compra de forma  
individual el total sería de L 62.00)



### Opción 2

Taza de arreglo de dulces y chocolates  
+ Tarjeta para ocasión

(En combo el precio sería de L 350.00,  
mientras que si lo compra de forma  
individual el total sería de L380.00)



### Opción 3

Chocolate Hershey's + Hershey's Crema y  
Galletas + Hershey's Almendras

(En combo el precio sería de L 105.00,  
mientras que si lo compra de forma  
individual el total sería de L 117.00)



### Opción 4

Galletas avena Quaker + Mix de semillas y  
frutas Yummies + barra de miel Nature  
Valley

(En combo el precio sería de L 48.00,  
mientras que si lo compra de forma  
individual el total sería de L 55.00)



## ➤ **Plaza**

Según el análisis de las encuestas, la mayoría de los clientes consideran que la ubicación actual de la empresa es adecuada, pero les gustaría que la empresa cuente con otras sucursales o puntos de venta. Los lugares de preferencia expresados por los encuestados son Mall Multiplaza y Mall Las Cascadas.

### **Estrategia de Plaza**

Como estrategia se sugiere mantener la ubicación actual de la empresa. En un futuro puede considerar la opción de expandirse a una de las ubicaciones de preferencia de los clientes.

### **Tácticas y plan de acción**

Según la investigación el 96.4% de los encuestados consideran la ubicación de la empresa excelente y buena, debido a que la mayoría de las personas provienen de la zona de Tegucigalpa. Por lo tanto, la empresa debe continuar con su estrategia actual en relación a la P de plaza.

Sin embargo, para satisfacer que los clientes deseen otro punto de venta en donde encontrar los productos, se puede recurrir a utilizar el servicio a domicilio como una estrategia de plaza. Así los clientes no solo tienen una opción de conseguir los productos de la empresa, sino que también pueden hacerlo a través de servicio a domicilio. Se sugiere a la empresa utilizar el servicio a domicilio de la empresa Loncheando, así no incurre en costos ni gastos porque la empresa mencionada solamente obtiene ganancias del incremento de precio por el envío obteniendo así su ganancia.



## ➤ **Promoción**

La empresa debe empezar a innovar con estrategias de publicidad principalmente, y promociones si quiere darse a conocer a un mayor número de clientes y posicionarse en la mente de los consumidores.

Para ello, debe iniciar por publicitar en los medios que utilizan tanto sus clientes actuales como potenciales, ya que en el análisis previo se observó que el 63% de las personas encuestadas prefiere enterarse de promociones por medio de las redes sociales, el 34% presencial en el local.

El tipo de promociones que los clientes prefieren que la empresa realice 37% cupones de descuento, 34% regalos y obsequios y un 21% promoción por tiempo limitado.

### **Estrategia de Promoción**

Implementar promociones en el local y en las redes sociales semanalmente para mejorar la presencia de la empresa Munchies y crear lealtad a la marca.

### **4.3.5 Etapa 5. Plan de acción**

#### ✓ **Tarjeta de descuento empresarial**

En los resultados de la encuesta se obtuvo que el 29,1% de los encuestados se encuentran en la edad de 26 a 30 años y el 24% entre 21 a 25 años. También se pudo observar que el 68,9% son empleados en empresa privada. Estos resultados indican que la mayoría de los clientes de la empresa son personas jóvenes que trabajan en Novacentro y sus alrededores, por lo que se propone una estrategia para este mercado meta que es el empresarial. La estrategia consistirá en una tarjeta de descuento empresarial, enfocado en las diversas empresas que laboran en Novacentro, como

ser, Banrural, Startek y Tigo, se les otorgara un 15% de descuento por compras mayores de L 100.00 al presentar su carnet de la empresa donde labora. Esta estrategia de promoción tiene como objetivo captar el mercado de jóvenes que laboran en las empresas privadas, para hacer crecer el posicionamiento de la empresa, siendo la empresa de preferencia de este mercado.

✓ **Tarjeta de cliente frecuente**

La tarjeta de cliente frecuente brinda beneficios exclusivos solamente para clientes fieles. Por medio de dicha tarjeta el cliente deberá llenar un formulario con sus datos personales con la finalidad de que la empresa también obtenga la información de los clientes, sus productos preferidos, hábitos de consumo y otros que le servirán a la empresa para mejorar día a día.

✓ **Promoción por tiempo limitado**

Aplicar la promoción de 2x1 en algunos productos que la empresa desea dar a conocer, que sean nuevos o existentes. Esto con la finalidad que los clientes obtengan beneficios por parte de la empresa y al mismo tiempo que los incite a comprar los productos, ya que están a precios menores a los de siempre.

✓ **Promoción por fechas especiales**

Se recomienda aplicar descuentos en una sección de los productos por tiempo limitado en fechas especiales. Como ejemplo se brinda una promoción de verano, en la cual todas las paletas heladas de marca Sarita tienen el 20% de descuento, generando ganancias con las ventas por volumen.

✓ **Incentivar comunicación positiva en redes sociales**

Se recomienda que la empresa pueda crear su página en Facebook. Ya que, en los resultados obtenidos mediante la investigación, la mayoría de clientes actuales y potenciales, prefieren recibir promociones mediante las redes sociales. Ver anexo 4. La empresa debe incluir mensajes que hagan que los clientes comuniquen a otros acerca de Munchies, y sus productos.

✓ **Concursos**

Para lograr una mayor interacción entre los consumidores y que puedan socializar entre ellos, se utilizara la página de Instagram y Facebook para realizar concursos.

**¡Prepárate para GANAR!**

Un arreglo de dulces y chocolates, podrá ser reclamado durante el mes de febrero del 2019, solicitándolo tres días de anticipación.

**Instrucciones**

1. Entra a la página oficial de Munchies y "Síguenos".
2. Comparte esta publicación desde la página de Munchies y etiqueta 3 amigos.
3. Ya estas participando para ganar un "Arreglo de dulces y chocolates, en el día de los enamorados".

**Munchies**

Tienes hasta el 30 de Enero para participar.

**Figura 10. Concurso Arreglo de Dulces Munchies**

Fuente: Elaboración propia

**Programa de Acción**

**Tabla 7. Calendario de actividades y promociones**

Mes	Semana	Actividad	Promoción	Redes sociales / Presencial en el Local	Responsable
Enero	1	Inicio de año "Regreso a clases"	<b>Combo Escolar</b> Arma tu combo escolar de Jugos y Galletas	Redes sociales y Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	4				
Febrero	1	Mes del amor y la amistad	<b>Concurso en Instagram</b> Comparte la publicación, etiqueta y gana un arreglo de Dulces y Chocolates	Red social. Instagram	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	n/a				
	n/a				
Marzo	n/a	Día del Padre	<b>Combo del Padre</b> Arma tu arreglo de dulces y chocolates más tarjeta con precio especial	Redes sociales y Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	n/a				
Abril	1	Bienvenido Verano	Promoción por tiempo limitado, compra tu helado con un 20% de Descuento durante el mes	Redes Sociales	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	4				
Mayo	n/a	Dia de la Madre	<b>Combo de la Madre</b> Arma tu arreglo de dulces y chocolates más tarjeta con precio especial	Redes sociales y Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	n/a				
	n/a				
Junio	1	Posicionamiento de productos	<b>Promoció 2X1</b> en nuevos productos	Redes sociales y Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	4				
Julio	1	Posicionamiento de productos	<b>Tarjeta cliente frecuente</b> Beneficios exclusivos solo para clientes fieles	Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	4				
Agosto	1	Posicionamiento de Productos	<b>Cupón de Descuento</b> Obten 10% en la próxima compra	Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	4				
Septiembre	n/a	Día del niño	<b>Descuento especial</b> Los niños que visiten la empresa reciben un 10% en su compra	Redes sociales y Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	n/a				
	n/a				
Octubre	1	Mes "lucha contra el cancer de mama"	Por la compra de dulces y chocolates el 5% será donado a la Fundación	Redes sociales y Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	4				
Noviembre	1	Posicionamiento de Productos	<b>Cupón de Descuento</b> Obten 10% de Descuento en lapróxima compra	Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	4				
Dicciembre	1	Celebra Navidad	<b>Regalos</b> Por la compra de cinco productos navideños, lleva el sexto gratis	Redes sociales y Presencial en el local	Departamento de Mercadeo y ventas
	2				
	3				
	4				

#### 4.3.6 Etapa 6. Presupuesto

A continuación, se muestra el costo de implementación de la propuesta del plan de mercadeo.

**Tabla 8. Presupuesto de Plan de Mercadeo Munchies**

<b>Actividad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Inversión</b>
<b>Concurso en Instagram</b>		
<b>Premio de arreglo de dulces y chocolates</b>	1	L 200.00
<b>Cliente frecuente</b>		
<b>Costo de las tarjetas</b>	100	L 300.00
<b>Cupón de Descuento</b>	200	L 300.00
<b>Cupón de Descuento</b>	200	L 300.00
<b>Introducción nuevos productos compra inicial.</b>		
• <b>Malteadas</b>	24	L 288.00
• <b>Yogurt</b>	24	L 432.00
• <b>Leche condensada</b>	12	L 120.00
• <b>Chocolate sin azúcar</b>	12	L 900.00
• <b>Dulces sin azúcar</b>	12	L 840.00
• <b>Agua Mineral</b>	12	L 504.00
<b>Total</b>		<b>L 4,184.00</b>

**Tabla 9. Cronograma de implementación de Plan estratégico y Plan de Mercadeo**

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Análisis FODA</b>																																																
<b>Formulación de Objetivos</b>																																																
Introducción de nuevos productos																																																
Combo escolar																																																
Concurso Arreglo de Dulces																																																
Combo del padre																																																
Introducción de nuevos productos																																																
Combo de Verano																																																
Combo de la Madre																																																
<b>Revisión de Objetivos</b>																																																
Introducción de nuevos productos																																																
Combo escolar "Regreso a Clases"																																																
Tarjeta cliente frecuente																																																
Cupón de Descuento																																																
Descuentos Día del niño																																																
Introducción de nuevos productos																																																
Cupón de Descuento																																																
Introducción Productos de temporada navideña																																																
<b>Revisión de cumplimiento de objetivos</b>																																																
Servicio a Domicilio																																																

### 4.3.7 Etapa 7. Control

Los controles ayudan a vigilar el proceso y evaluar los resultados, para conocer si las estrategias son efectivas. Los controles serán realizados de forma semanal o mensual, dependiendo de la estrategia establecida en el momento.

Muchas veces se deben evaluar aspectos financieros, perspectiva del cliente y la aplicación de la estrategia. Los gerentes pueden revisar si las estrategias actuales están cumpliendo con los objetivos de la empresa y dando los resultados que se esperan, si no es así, deben modificarse y replantar nuevas estrategias para lograr las metas fijadas.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- ✓ De acuerdo al análisis de la situación actual, Munchies es una empresa conocida en un 86.7% este porcentaje lo conforman las personas que visitan el centro comercial Novacentro, y sus alrededores. El 72,9% de los clientes considera que la ubicación actual es excelente y el 95.4% de los encuestados respondieron que si consumen productos de la empresa y la frecuencia de compra es de 3 a 4 veces por semana, representando un 30.4%. La empresa se ve afectada por el nivel socioeconómico de sus clientes ya que la mayoría de personas que consumen productos en Munchies son de categoría media baja con ingresos entre L 5,000.00 a L 10,000.00, representando el 34% del total de las personas encuestadas, su presupuesto semanal para la compra de dulces, chocolates y golosinas es bajo y no están dispuestos a pagar altos precios por un arreglo de dulces y chocolates. Su disposición de pago para este tipo de productos es de L 100.00 A L 200.00 a la semana y por un arreglo de dulces de L 50.00 a L 150.00. Al tener poco poder adquisitivo prefieren comprar productos que consideran de mayor importancia.

En relación a los factores externos la empresa cuenta con una alta cantidad de competidores entre ellos; Debbies Corners, Candy Station, K-ndy Land y otras tiendas de conveniencia. La empresa debe mantenerse en constante innovación para poder encontrar una ventaja competitiva. Dentro de los factores internos se puede concluir que la mayor cantidad de ingresos por ventas son los refrescos representando un 63,7% y chocolates un 37,5%. Esto indica que dichos productos no deben faltar en el inventario de la empresa ya que son los que generan mayor cantidad de ingresos por ventas.

- ✓ Se proponen estrategias de la mezcla de mercadotecnia, según los resultados obtenidos los clientes solicitan diversidad de productos más saludables un 34,6% prefiere yogurt, malteadas y caja en leche un 30.5% y un 21.6% prefiere productos libres de azúcar, entre otros, al ofrecer lo que el cliente solicita se ganará fidelización por parte de ellos. En la estrategia de precio se analiza la introducción de combos que ayuden a los clientes a mejorar la percepción negativa que tienen del precio, a su vez promocionar mayor variedad al ser combos que involucren dos hasta tres productos y así lograr una mejora en su rentabilidad.

En la estrategia de promoción para que la empresa pueda tener mayor público se recomienda realizar actividades en su página web ya que según el análisis previo se observó que el 63% de las personas encuestadas prefiere enterarse de promociones por medio de las redes sociales y el 34% presencial en el local, el tipo de promociones que los clientes prefieren son los siguientes; el 37% cupones de descuento, 34% regalos y obsequios y un 21% promoción por tiempo limitado. En cuanto a la estrategia de plaza se decide mantener la ubicación actual, se encontró que las personas tienen varias motivaciones para comprar en la empresa, destacándose la ubicación con 29,5%. La empresa el servicio a domicilio como forma de expansión en el mercado.

- ✓ Se concluye que el plan estratégico y plan de mercadeo anteriormente planteado ayudará a la empresa a innovar en la forma de ofrecer sus productos. Con la propuesta, se espera que la empresa logre mejorar sus problemas actuales y alcanzar sus objetivos; es importante también mantener un estricto control de cada estrategia, con la finalidad de que se realicen los cambios necesarios a tiempo y permitan que la empresa se mantenga por el camino del éxito.



## 5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que la a empresa pueda mantener los precios en sus productos actuales y en los que se proponen hacer un análisis de lo que el cliente está dispuesto a pagar ya que según los resultados obtenidos se puede observar que el nivel socioeconómico de los clientes actuales y potenciales es lo que más restringe la compra de sus productos.
- ✓ Munchies debe mantener mayor disponibilidad de productos, ya que se observó que los clientes evaluaron con una baja calificación este aspecto, se recomienda que pueda tener un mejor control para que siempre puedan tener disponibilidad de productos nuevos y actuales.
- ✓ En la estrategia de precio se propone que la empresa pueda realizar promociones de combos que ayuden a minimizar el costo del producto para mejorar la percepción negativa y construir fidelización por parte de los clientes.
- ✓ La empresa se encuentra en una ubicación estratégica sin embargo debe posicionar mejor su marca para que sea más reconocida ya que en un futuro debe buscar expandirse, se recomienda como estrategia a corto y mediano plazo la implementación de servicio a domicilio. Así la empresa puede llegar a otras ubicaciones sin necesidad de una nueva sucursal.
- ✓ En cuanto a promoción se recomienda que la empresa pueda poner en práctica las diversas promociones propuestas que incluye concursos en redes sociales, promociones por tiempo limitado, descuentos, promociones por temporada y tarjeta de cliente frecuente. Al igual que crear su propia página en Facebook ya que la mayoría de las personas encuestadas responden que están interesadas en conocer promociones a través de redes sociales.

## BIBLIOGRAFIA

Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación & Estrategia*. México.

Banco Mundial. (2018). El Banco Mundial en Honduras. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview#1>

Chandler, A. D. (1962). *Planeación Estratégica: Historia de la Planeación Estratégica*. Recuperado 28 de noviembre de 2018, de <file://www.W5N/historia-de-la-planeacion-estrategica.html>

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de <http://www.crai.unitec.edu/library/ind>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.

Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=997>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica* (11 ed.). México.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (6<sup>a</sup>). México: Pearson Educación.

Lazzari, L. L., & Maesschalck, V. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3168136>

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México, D.F.,: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3227502>

Mieses, E. (2007). Éxito Y Fracaso En La Planeacion Estrategica. *Reporte Delta; Cali, Colombia*, p. n/a.

Molina, S. A. P., & Rivera, H. A. R. (2012). Las herramientas estratégicas un apoyo al proceso de toma de decisiones. *Criterio Libre; Bogotá, 10(16)*. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1024426488/abstract/7BB2170051E647CAPQ/6>

Steiner, G. A. (1997). Planeación Estratégica. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>

Steiner, G. A. (1998). Planeación Estratégica, una guía paso a paso., 13.

Stephen P Robbins, & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Strickland, J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos (18a. ed.)* (18.<sup>a</sup> ed.). México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana.

Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3214460>

Thompson, I. (s. f.). La Mezcla de Mercadotecnia, 3.

Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *El nuevo posicionamiento: Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Mcgraw Hill. Recuperado de <http://www.crai.unitec.edu/library/index.php>

Villalaz, L. P. (1999). Planificación Estratégica, 13.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta



### Encuesta Munchies

Buen día, somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Competencias Directivas de UNITEC Tegucigalpa. Actualmente estamos cursando nuestro proyecto de graduación, por lo cual solicitamos de su ayuda respondiendo la siguiente encuesta.

**1. ¿Conoce la empresa Munchies?**

(Si su respuesta es NO pase a datos demográficos)

- Si
- No

**2. ¿Consumo productos de la Empresa Munchies?**

- Si
- No

**3. ¿Con que frecuencia consume dichos productos en Munchies?**

- De 1 a 2 veces por semana
- De 3 a 4 veces por semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- Otro \_\_\_\_\_

**4. De los productos actuales de la empresa Munchies, ¿Cuáles son de su preferencia?**

- Dulces
- Chocolates
- Refrescos
- Helados
- Golosinas Saladas

- Galletas
- Arreglos de Dulces y Chocolates
- Tarjetas para ocasiones
- Bolsas de Regalo

**5. ¿En caso de no encontrar el producto de su preferencia en Munchies, que acción realiza?**

- Compra otra marca de producto similar
- No realiza la compra
- Busca el producto en otro lugar, especifique\_\_\_\_\_

**6. ¿Qué productos nuevos le gustaría encontrar en Munchies?**

- Yogurt
- Malteadas y leche en caja
- Globos con helio
- Empaque de regalo
- Helados Caseros
- Productos libres de azúcar
- Otro (especifique)\_\_\_\_\_

**7. De los horarios brindados a continuación, ¿Cuál es el de su preferencia?**

- 8:00 am a 5:00 pm
- 9:00 am a 6:00 pm
- 10:00 am a 7:00 pm

**8. ¿En qué horario prefiere visitar la empresa?**

- Mañana
- Tarde
- Noche

**9. ¿Qué factores influyen en su decisión de compra en Munchies (Puede elegir más de una opción)**

- Ubicación
- Precios
- Calidad
- Variedad de productos
- Atención al cliente
- Seguridad
- Tiempo de espera

**10. ¿Cuánto es su presupuesto semanal para comprar dulces, chocolates y golosinas?**

- L 100.00 a L 200.00 a la semana
- L 201.00 a L 400.00 a la semana
- L 401.00 a L 600.00 a la semana
- Más de L 600.00 a la semana

**11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo de dulces?**

- L 50.00 a L 150.00
- L 151.00 a L 200.00
- L 251.00 a L 350.00
- Más de L 350.00

**12. ¿Considera que los precios de la empresa Munchies son accesibles?**

- Si
- No

**13. ¿Qué opina de la ubicación de Munchies en Novacentro?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**14. ¿Dónde prefiere que se encuentre otra sucursal de la empresa Munchies?**

- Mall Multiplaza
- Mall Las Cascadas
- City Mall
- Metro Mall
- Otro: \_\_\_\_\_

**15. ¿Por qué medio desea enterarse de las promociones que ofrece la empresa?**

- Redes sociales
- Correo electrónico
- Presencial en el local

**16. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que Munchies realizara?**

- Regalos y obsequios
- Cupones de descuento
- Promoción por tiempo limitado
- Concursos
- Otro \_\_\_\_\_

**17. Por favor indique su grado de satisfacción con respecto a la empresa Munchies, siendo 5 la calificación más alta y 1 la calificación más baja.**

(Marque sólo una casilla en cada línea)

	1	2	3	4	5
1. El servicio al cliente					
2. La rapidez de atención al cliente					
3. Disponibilidad de productos					
4. El ambiente ofrecido por la empresa					
5. Limpieza y orden del lugar					

## DATOS DEMOGRÁFICOS

### Género

Femenino

Masculino

### Edad

15-20

21-25

26-30

31-35

Más de 36 años

### Lugar donde reside

---

### ¿A qué se dedica?

Estudiante

Empresario

Empleado en empresa privada

Empleado en Empresa Pública

No trabaja

### Ingreso Mensual

Menos de L. 5,000

Entre L.5, 001 a L.10, 000

Entre L.10, 001 a L.15, 000

Entre L.15, 001 a L.20, 000

Más de L.20, 000



## **Anexo 2. Variables a Evaluar en la Encuesta**

**Con respecto al perfil de los clientes, se evaluaron las variables de:**

- ✓ Género
- ✓ Edad
- ✓ Lugar de residencia
- ✓ Ocupación
- ✓ Ingreso Mensual

**Como parte de las preferencias de consumo de los clientes se evaluaron las variables de:**

- ✓ Frecuencia de consumo de los productos de la empresa
- ✓ Productos de preferencia
- ✓ Lugares donde realiza la compra cuando no encuentra el producto en Munchies
- ✓ Productos nuevos que le gustaría encontrar
- ✓ Motivación para comprar en Munchies
- ✓ Horario en que prefiere visitar la empresa

**Se evaluaron los factores para proporcionar estrategias de:**

- ✓ Producto
- ✓ Plaza
- ✓ Precio
- ✓ Promoción
- ✓ Posicionamiento

**Como parte de los objetivos de la encuesta se tienen los siguientes:**

- ✓ Conocer el perfil de los clientes actuales y potenciales de Munchies
- ✓ Determinar las preferencias de consumo de los clientes
- ✓ Identificar si los clientes conocen a la empresa
- ✓ Analizar si existe lealtad hacia la empresa
- ✓ Conocer la opinión acerca de los precios de los productos, ubicación, promociones y satisfacción del cliente
- ✓ Conocer los medios publicitarios para enterarse de promociones de la empresa
- ✓ Calificar el servicio al cliente, la rapidez de atención, disponibilidad de productos, el ambiente de la empresa y la limpieza y orden del lugar
- ✓ Establecer las debilidades y fortalezas de la empresa.

#### Anexo 4. Página de Instagram y Facebook de Munchies



## Anexo 5. Visto Bueno de asesor metodológico

### Aprobación para entrega de Trabajo final de graduación



RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA <patricia\_villalta@unitec.edu>

lun 17/12, 20:43

Skarleth Yolibeth Oliva Valerio ✕



Responder a todos | ▾

Inbox

Reenviaste este mensaje el 18/12/2018 01:40



Informar sobre «phishi...»



Señores

Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, sección **10432**, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación "**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNCHIES EN TEGUCIGALPA, M. D.C.**", sustentada por **FRANCIS NICOLE ANDINO PADILLA y SKARLETH YOLIBETH OLIVA VALERIO**, previa a la investidura del título de **MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

**MSc. Patricia Villalta**

**Docente de Proyecto de Graduación**

**Facultad de Postgrado**

**Cel. 3179-3322**