



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**FINANCIERAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL  
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA “EITIEM””**

**MODULO DE ACTUALIZACIÓN**

**POR: Maribel Bertha Quispe Machicado**

**La Paz – Bolivia**

**2022**



## *DEDICATORIA*

*A Bertha mi mami, que es inspiración, fortaleza, perseverancia y valentía a pesar de las dificultades y tropiezos, lleno la vida de mis hermanos y la mía de esperanza y amor.*



## *CREDITOS Y AGRADECIMIENTOS*

*A la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés mi segundo hogar quien me acogió durante mis años de formación, a todos y cada uno de los docentes por su desprendimiento al momento de compartir sus conocimientos, experiencias, anécdotas, algunos ya no presentes en esta vida terrenal, pero dejaron sembrados sus conocimientos en nosotros.*

*A mi amado esposo e hijas que son la alegría de mi vida, gracias por su paciencia y su amor.*



## Contenido

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>CREDITOS Y AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>ix</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>11</b>
<b>ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>11</b>
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo general .....	13
1.2.2 Objetivo Especifico .....	13
1.3 Justificación.....	14
1.3.1 Justificación Teórica .....	14
1.3.2 Justificación Práctica.....	14
1.3.3 Justificación Metodológica .....	15
1.4 Alcance .....	16
1.4.1 Alcance Temporal .....	16
1.4.2 Alcance Geográfico.....	16
1.4.3 Alcance Institucional.....	16



<b>CAPITULO II.....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Marketing .....	17
2.1.1 Proceso de marketing .....	18
2.1.2 Planeación estratégica integral de la empresa:.....	19
2.2 Misión.....	20
2.2.1 Establecimiento de los objetivos.....	21
2.3 Conceptualización de la estrategia .....	21
2.4 Planeación estratégica .....	22
2.5 Administración Estratégica .....	24
2.5.1 Etapas de la administración estratégica. ....	25
2.5.2 Modelos básicos de administración estratégica .....	27
2.5.3 Beneficios de la planeación estratégica .....	29
2.6 Estrategia de marketing y mezcla de marketing.....	31
2.7 Dirección Estratégica.....	34
2.7.1 Fases de la Dirección Estratégica.....	36
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>39</b>
<b>MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>39</b>
3.1 Misión.....	39
3.2 Visión.....	40
3.2.1 Objetivos .....	40



<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>41</b>
<b>MARCO PRÁCTICO.....</b>	<b>41</b>
4.1 Análisis FODA .....	41
4.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	44
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>48</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	48
5.2 RECOMENDACIONES .....	50
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>51</b>



## INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Ilustración 1 Estructura de Marketing.....	18
Ilustración 2 Pasos de la planeación estratégica .....	20
Ilustración 3 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	28
Ilustración 4 Administración de las estrategias de marketing y de la mezcla de marketing.....	33
Ilustración 5 Matriz FODA .....	43
Ilustración 6 las cinco fuerzas de Porter .....	44



## RESUMEN

La presente monografía es un plan estratégico para diagnosticar a la empresa su crecimiento en el mercado, las ventajas con la expansión de mercado de la empresa unipersonal EITTEM soluciones Electromecánicas.

“EITTEM” es una empresa dedicada al asesoramiento de calidad energética, diseño e implementación de sub estaciones, grupos electrógenos, tableros eléctricos, diseño e ingeniería en sistemas de automatización industrial, cableado eléctrico con energía estabilizada, sistemas de puesta en tierra y protección, mantenimiento en baja y media tensión, automatización y control, prestando servicios a empresas e instituciones estatales y privadas, centros comerciales, plantas industriales, edificios corporativos, centros de salud, hospitales, obras civiles y sector minero entre otras, centrado en el departamento de La Paz e incursionando a un mercado más amplio

Para desarrollar el plan, se siguen procesos que se muestran en el marco teórico, que son base para realizar un diagnóstico. Presenta características que la hacen una posible empresa favorita en el mercado por la calidad, confiabilidad y seguridad que ofrecen al momento de realizar sus trabajos.

El marco teórico representa las recapitulaciones del conocimiento adquirido para la elaboración de nuestro tema, y es necesario hacer referencia a conceptos y definiciones que comprenden la administración y planificación estratégica de marketing y a su vez citaremos algunos autores, para alcanzar una mejor comprensión del trabajo y aplicación en la presente monografía.





## INTRODUCCIÓN

### Capítulo I

Empresa “Eitiem” joven dentro el mercado de servicios, y nunca ha realizado un estudio de mercado para la apertura de su negocio, ni para la difusión masiva de la misma, esta ha ido avanzando a niveles no esperados y los ingresos deseables solo han generado ingresos que van cubriendo la inversión, al no socializar los servicios que ofrece se desaprovecha las ventajas de insertarse y posesionarse dentro del mercado.

### Capítulo II

El marco teórico representa las recapitulaciones del conocimiento adquirido para la elaboración de nuestro tema, y es necesario hacer referencia a conceptos y definiciones que comprenden la administración y planificación estratégica de marketing y a su vez citaremos algunos autores, para alcanzar una mejor comprensión del trabajo y aplicación en la presente monografía.

### Capítulo III

“EITIEM” es una empresa dedicada al asesoramiento de calidad energética, diseño e implementación de sub estaciones, grupos electrógenos, tableros eléctricos, diseño e ingeniería en sistemas de automatización industrial, cableado eléctrico con energía estabilizada, sistemas de puesta en tierra y protección, mantenimiento en baja y media tensión, automatización y control, prestando servicios a empresas e instituciones estatales



y privadas, centros comerciales, plantas industriales, edificios corporativos, centros de salud, hospitales, obras civiles y sector minero entre otras, centrado en el departamento de La Paz e incursionando a un mercado más amplio

#### Capítulo IV

Las características de la presente monografía y su planificación, se caracteriza por ser de tipo no experimental, es decir, la misma interpreta propuestas como resultado de las valoraciones que se obtienen.

Identificación de fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, las fuerzas de Porter

#### Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones



## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 Antecedentes

La energía es parte de todos los ciclos de la vida y se define científicamente como la capacidad de hacer trabajo.

Actualmente, se observa la creciente demanda de energía, y con este crecimiento nacen proporcionalmente la oferta de servicios que cumplan con los requerimientos de estas áreas, esto conlleva al análisis de ciertos negocios que se especializan en ofrecer servicios técnicos eléctricos y electromecánicos, con la finalidad de determinar estrategias que se puedan implementar en la empresa “Eitiem” para lograr su posicionamiento en el mercado.

La empresa “Eitiem” germina en el departamento de La Paz, con el propósito de ofrecer un servicio de calidad de manera personalizada, entre los que se pueden mencionar: mantenimiento en baja y media tensión, automatización y control, para centros comerciales, plantas industriales, edificios corporativos, hospitales, empresas y el sector minero entre otras.

Asesoramiento de calidad energética, diseño e implementación de sub estaciones, grupos electrógenos, tableros eléctricos, diseño e ingeniería en sistemas de automatización



industrial, cableado eléctrico con energía estabilizada, sistemas de puesta en tierra y protección.

Servicio de soldadura mecánica especializada.

Estos servicios buscan la óptima función y mejora en el suministro de energía eléctrica, cuando fallan las redes eléctricas o donde no llega el suministro convencional, tomando en cuenta que el apropiado funcionamiento en áreas tales como el área de salud, centros de acogida a adultos mayores, niños y mujeres, sector de industria y manufactura entre otros sectores.

La empresa orienta esfuerzos en generar alianzas con proveedores, que permitan ofrecer servicios con productos técnicamente buenos, dejando de lado la promoción de los servicios.

Actualmente la empresa ofrece sus servicios a través de licitaciones, pero esta no es suficiente para ofrecer sus servicios. Siendo una empresa prácticamente nueva la misma no ha estructurado un plan estratégico de marketing para lograr un pleno avance en el mercado, es evidente la oportunidad de mejora pues cuentan con ganas de ampliar y mejorar su empresa, es así que se observa la necesidad de un plan donde se consideren las iniciativas empresariales, económicas y administrativas para lograr el crecimiento y establecimiento en el mercado, lograr perpetuarse y generar rentabilidad.

En consideración a que la empresa “Eitiem” es joven dentro el mercado de servicios, y nunca ha realizado un estudio de mercado para la apertura de su negocio, ni para la difusión de la misma, esta no ha ido avanzando a niveles esperados y los ingresos deseables solo han generado ingresos esporádicos, como no se obtiene el crecimiento esperado, al no socializar los servicios que ofrece se desaprovecha las ventajas de insertarse y posesionarse dentro del mercado.



Con los aspectos precedidos podemos identificar la falta de una planificación estratégica para la Empresa “Eitiem” la falta de una ubicación estratégica y otros aspectos a plantear.

Por tales razones expuestas anteriormente se pretende realizar un Plan Estratégico de Marketing para el posicionamiento del negocio dentro del mercado, que permita captación de clientes y a su vez genere rentabilidad para empresa.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo general

Preparar un plan de marketing para la empresa “EITIEM” Servicios electromecánicos y eléctricos.

### 1.2.2 Objetivo Especifico

- Diagnosticar El Entorno Interno Y Externo De La Empresa. Foda
- Estimar Estrategias Derivadas. Pesta
- Identificar Ventajas Para La Empresa Cadena De Valor
- Determinar El Posicionamiento Deseado Para La Empresa. Estrategia De Mercado



### 1.3 Justificación

#### 1.3.1 Justificación Teórica

Para llevar a cabo el Plan de Marketing, se aplicarán varias de las teorías inculcadas en el transcurso de la Carrera de Administración de Empresas en la Universidad Mayor de San Andrés que son la base de estructuración de la presente monografía.

Teoría que es base para la determinación, identificación y diagnóstico de necesidades de la empresa para potenciar su posicionamiento en el mercado, y de esta manera poder proporcionar información confiable proyectar aportes que coadyuven a la propuesta de plan de marketing para incrementar una mayor cartera de clientes y captar potenciales clientes que generen adecuada rentabilidad para la empresa.

Actualmente la empresa no ha ganado un posicionamiento dentro del mercado, entre las causas posibles, son la falta de planeación y direccionamiento de sus objetivos.

#### 1.3.2 Justificación Práctica

El plan de marketing es de fundamental importancia como herramienta básica en la administración de toda empresa orientada al mercado con ideales de competitividad, permite fijarse objetivos y lograr alcanzarlos, de acuerdo al área que compete su actividad, facilita información de la situación y posicionamiento en el que se encuentra la empresa dentro del mercado.



En el plan de marketing podemos determinar las siguientes etapas:

- Factores del entorno
- Estrategia
- Accionar estratégico
- Segmentación

La presente monografía, permitirá la aplicación de las diferentes etapas, planteando estrategias de Marketing que permita estrategias donde debe primar los clientes internos y los clientes externos, propiciar una adecuada promoción de la empresa a través de medios hoy digitales en su mayoría, pero no dejando de lado la promoción tradicional.

El objetivo de la presente monografía es generar un plan de marketing que identifique y diagnostique los problemas de la empresa y en su entorno, tanto interno como externo, plantear estrategias que puedan darle a la empresa el puntapié inicial que le genere a la empresa beneficios adecuados tanto internos como externos.

### 1.3.3 Justificación Metodológica

Determinar de manera adecuada un diagnóstico de la empresa, utilizando herramientas de marketing para obtener información capaz de generar estrategias.

Utilización de metodología de investigación documental como fuente secundaria, misma que se planteara como fundamentos teóricos de Marketing.



#### 1.4 Alcance

##### 1.4.1 Alcance Temporal

El tiempo entre el cual se desarrolló el trabajo de investigación es realizada durante la gestión 2021.

##### 1.4.2 Alcance Geográfico

Se determinó en la ciudad de La Paz, donde se encuentra de momento la oficina y sede de la empresa EITIEM.

##### 1.4.3 Alcance Institucional

Empresa del sector privado, dedicado a la prestación de servicios electromecánicos y eléctricos en media y baja tensión.





## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico representa las recapitulaciones del conocimiento adquirido para la elaboración de nuestro tema, y es necesario hacer referencia a conceptos y definiciones que comprenden la administración y planificación estratégica de marketing y a su vez citaremos algunos autores, para alcanzar una mejor comprensión del trabajo y aplicación en la presente monografía.

#### 2.1 Marketing

El Marketing es un proceso que conlleva muchos aspectos diferentes, como la construcción de la relación con los clientes y la satisfacción de las necesidades de estos. Las principales acciones de Marketing son las el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el **marketing** como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos<sup>1</sup>.

---

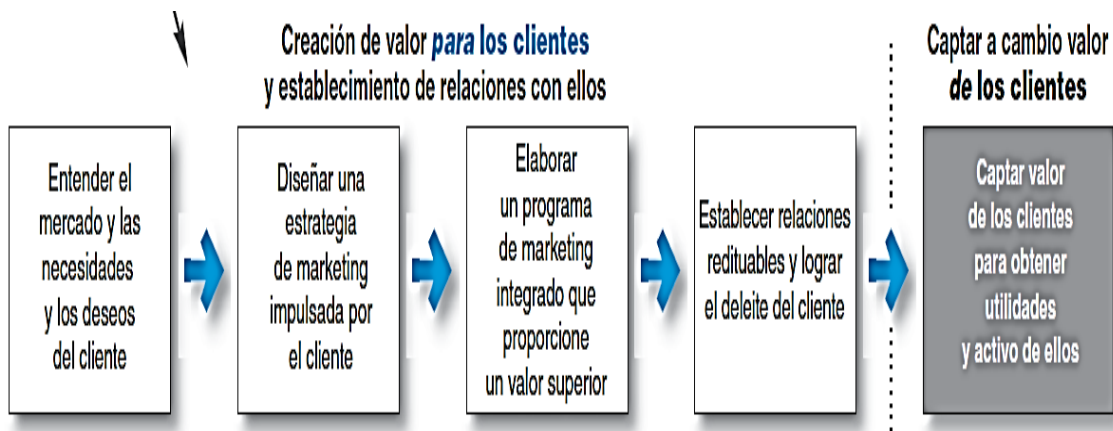
<sup>1</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong 10ma edición pag. 33



## 2.1.1 Proceso de marketing

La figura 1.1 presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor para los consumidores, las empresas, a su vez, captan el valor de sus clientes en forma de ventas, ingresos y activo a largo plazo.

*Ilustración 1 Estructura de Marketing*



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong



## 2.1.2 Planeación estratégica integral de la empresa:

### 2.1.2.1 *Definición de la función del marketing*

Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Éste es el enfoque de la planeación estratégica; es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.

La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante.<sup>2</sup>

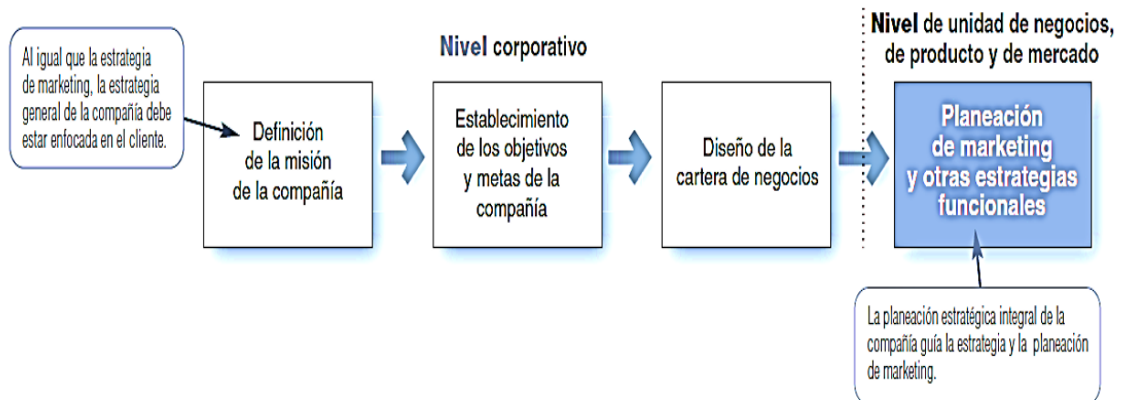
El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar las estrategias para conquistarlas.

---

<sup>2</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong 10ma edición pag. 38



Ilustración 2 Pasos de la planeación estratégica



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong

## 2.2 Misión

Una organización existe para lograr un objetivo y este propósito debe plantearse con claridad. La creación de una misión sólida inicia con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas en apariencia simples son algunas de las más difíciles que la compañía deberá responder. Las empresas exitosas se formulan continuamente tales preguntas y las responden de manera cuidadosa e integral.



Muchas organizaciones elaboran declaraciones formales sobre la misión para responder a esas preguntas. Una declaración de misión es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización.<sup>3</sup>

### 2.2.1 Establecimiento de los objetivos

La compañía necesita convertir su misión en objetivos específicos de apoyo para cada nivel administrativo.<sup>4</sup>

### 2.3 Conceptualización de la estrategia

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Para Garrido (2006, p.229), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

---

<sup>3</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong 10ma edición pag 39

<sup>4</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong 10ma edición pag 40



Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,

- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia

#### 2.4 Planeación estratégica

En palabras de Michael Porter, “Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado.”

Diseñar la Estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve. Estrategia y Flexibilidad, son términos opuestos. La Estrategia te pide que sigas una dirección en línea recta. La Flexibilidad que recorras todos los caminos que puedas encontrar. Naturalmente no se puede llegar lejos con la Flexibilidad.



Pese a que algunas personas del ámbito académico no consideren a la planeación como un concepto de tipo científico, ésta cuenta con distintos pasos, métodos y técnicas que permitan desarrollarla de tal forma que el futuro pueda controlarse parcialmente para que los resultados sean más o menos predecibles. Según los aportes de Sánchez y Morales (2010), se suele tener necesidad de utilizar la planeación incluso en la vida cotidiana, en las labores profesionales, en las relaciones sociales, y en muchos ámbitos donde los errores o desaciertos se adjudican a planear de forma inadecuada, lo cual en términos técnicos significa que se emplearon ineficientemente los recursos, herramientas y conocimientos disponibles en cierto momento.

El direccionamiento estratégico como aspecto medular de la planeación estratégica “Va más allá que un simple proceso de previsión, debido a la exigencia de determinar objetivos y estrategias claras para realizarlas durante periodos determinados, con la finalidad de alcanzar la situación futura planeada. Por consiguiente, se deben desarrollar en el contexto de esa situación y deben ser realistas para alcanzar los objetivos establecidos” (Pérez, 2013). No hay duda de que hay que definir la planeación como un proceso que conlleva a la obtención de resultados, seguimiento de propósitos, seguimiento a acciones que se han anticipado por una o más personas que involucran el tiempo futuro.

Esta se debe aplicar a un objeto que puede ser parte de una vida personal, un negocio o un aspecto específico que se relaciona con decisiones que se toman, se planifican, se llevan a cabo, y finalmente, se evalúan. Al trasladar lo planteado al ámbito empresarial, deben establecerse unos principios de reflexión de parte de aquellos en posiciones directivas y gerenciales, de ese modo, puede haber un óptimo diseño de estrategias que se traduzcan en planes a seguir en tiempos determinados y que



asignen a cada departamento o sección unas responsabilidades que sean medibles y evaluables.<sup>5</sup>

La planificación estratégica requiere capacidad de observación asociada a la determinación de un objeto, incorporación de recursos y acciones para el logro de los primeros, para luego evaluar los resultados y las consecuencias de las decisiones.

Se define como el proceso de seleccionar la misión, visión, los objetivos y las metas de una organización, determinar las estrategias, políticas, planes y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos y establecer métodos para asegurar la ejecución.

## 2.5 Administración Estratégica

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación incluyen análisis ambiental tanto externo como interno de formulación de la estrategia planificación estratégica o a largo plazo implementación de la estrategia así como la evaluación y el control por lo tanto el estudio de la administración estratégica hace hincapié a la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades incorpora temas como planificación estratégica análisis ambiental y análisis de la Industria.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> GERENCIA LIBRE • Volumen 5 • 90 - 99 • Dic 2018 - Nov 2019

<sup>6</sup> ADMINISTRACION ESTRATEGIAS Y POLITICA DE NEGOCIOS 10ma Edición "Thomas L. Wheelen J. David Hunger







Etapa 2 planificación basada en pronóstico Debido a que los repuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo como los administradores intentan proponer planes a cinco años en este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible Generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro.

Etapa 3 planificación (estratégica) Orientada externamente: La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y a la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentran en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. Con ayuda de consultores pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapa 4 administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados claves de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa.



Aunque la administración de alto nivel puede a un iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva dónde los niveles ya no fluye de arriba hacia abajo, ahora participan niveles de todas las áreas.<sup>7</sup>

### 2.5.2 Modelos básicos de administración estratégica

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos

- análisis ambiental
- fórmula
- que implementa
- evaluación y control
- análisis ambiental.

El análisis ambiental implica la vigilancia evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la corporación. Su propósito Es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos (externos e internos) que determinan el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis foda.

---

<sup>7</sup> ADMINISTRACION ESTRATEGIAS Y POLITICA DE NEGOCIOS 10ma Edición "Thomas L. Wheelen J. David Hunger

Ilustración 3 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong

Análisis Foda es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas específicas Qué son los factores estratégicos de una empresa determinada punto del ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) Que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación presentan las variables ambientales clave estas son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización llamado con frecuencia en la industria variables externas.



Ambiente interno de una corporación está integrado por variables fortaleza y debilidades presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que realiza el trabajo e incluyen la estructura como la cultura y los recursos de la corporación las fortalezas clave forman una serie De competencias claves que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva.

### 2.5.3 Beneficios de la planeación estratégica

Para Steiner (2007, p.41), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  1. simula el futuro
  2. aplica el enfoque de sistemas
  3. exige el establecimiento de objetivos
  4. revela y aclara oportunidades y peligros futuros
  5. proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
  6. sirve de base para otras funciones directivas



7. mide el desempeño

8. señala asuntos estratégicos

- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
  1. mejora el canal de comunicación,
  2. capacitación de los directivos,
  3. incrementa el sentido de participación.

Quintal (2005, p.61), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.



## 2.6 Estrategia de marketing y mezcla de marketing

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la compañía. La función de marketing se muestra en la ilustración 4 la cual resume las principales actividades que se realizan en la administración de la estrategia de marketing impulsada por el cliente y de la mezcla de marketing.

Los consumidores están en el centro. La meta es crear valor para el cliente y construir relaciones redituables con él. Luego viene la estrategia de marketing; es decir, la lógica de marketing con que la compañía espera crear ese valor para el cliente y conseguir tales relaciones redituables.

La compañía decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y búsqueda de objetivos) y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento). Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing integrado, conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P).



Para encontrar las mejores estrategia y mezcla de marketing, la compañía realiza el análisis, la planeación, la aplicación y el control de marketing. Con estas actividades, la compañía observa y se adapta a los actores y las fuerzas del entorno del marketing.

Las compañías saben que no pueden servir de manera rentable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos de la misma forma. Hay muchos tipos diferentes de consumidores con demasiados tipos diferentes de necesidades.

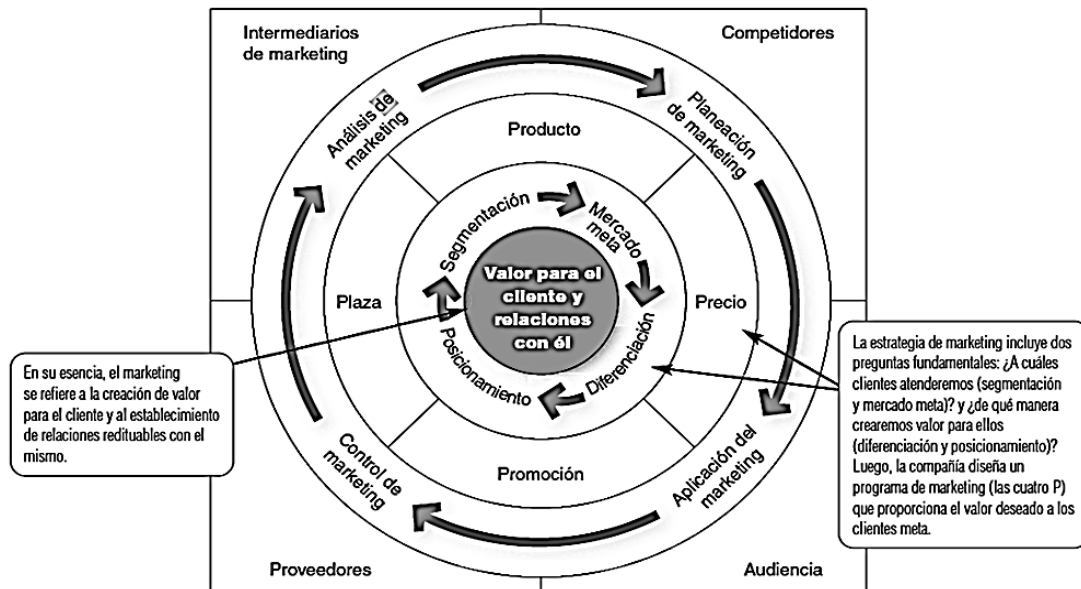
La mayoría de las compañías están en posición de atender mejor a algunos segmentos que a otros. De esta manera, cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios y diseñar estrategias para, de forma rentable, servir a los segmentos seleccionados. Este proceso incluye la: *segmentación del mercado, mercado meta, diferenciación y posicionamiento*.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong 10ma edición



*Ilustración 4 Administración de las estrategias de marketing y de la mezcla de marketing*



Fuente: extractado del libro de Marketing Philip Kotler y Gary Armstrong

### Segmentación del mercado

Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

**Segmento de mercado** Grupo de consumidores que responde de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing.



**Mercado meta** El proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos.

### **Posicionamiento**

Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

## 2.7 Dirección Estratégica

Fred (2003), considera que la dirección estratégica consiste en el formular, implementar y evaluar decisiones que se toman mediante la asignación de funciones que posibilitan a la empresa alcanzar sus

finés. Para el autor la dirección puede combinar las áreas de gerencia, finanzas, contabilidad, investigación, sistemas, entre otras que dan vida y existencia a una empresa u organización; del mismo modo, permite aprovechar oportunidades en distintos plazos haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles.

Se da a conocer también que la dirección estratégica consta de tres etapas que son:



La primera etapa la formulación de la estrategia, que implica diagnosticar adecuadamente el estado de la organización en lo que concierne a misión, visión, oportunidades, amenazas, y demás información que será útil para la toma de decisiones en cuanto a negocios en los que se tendrá participación o serán rechazados. Asimismo, se tiene en cuenta que en la formulación de la estrategia se pueden poner en riesgo los recursos existentes y la tecnología que se haya alcanzado hasta el momento. Sobre este punto se considera que deben ser los decisores, gerentes o presidentes quienes tomen ésta responsabilidad toda vez que usualmente los recursos no son ilimitados y pueden verse seriamente comprometidos.

La segunda etapa es la implantación de la estrategia en la cual se asignan tiempos específicos que pueden ser anuales para que en dicho tiempo se aprovechen los recursos humanos mediante la motivación basada en una cultura interna enfocada en la eficacia; como herramientas específicas en este ámbito se tiene la preparación de presupuestos, el uso de sistemas de información, entre otras acciones que buscan implementar las estrategias que han sido diseñadas previamente. Se suele creer que ésta es una de las etapas más complejas por lo que requiere un alto grado de compromiso de parte de todos los involucrados directos e indirectos como son empleados, gerentes, entre otros.

La tercera etapa es la evaluación de la estrategia, en la cual aquellos que están desde la parte directiva tienen la posibilidad de saber si las decisiones que han tomado previamente han funcionado o no. Para la evaluación de la estrategia se deben revisar los factores externos e internos. Las actividades previamente mencionadas permiten la articulación entre los niveles de la empresa para que la misma incremente al



máximo su competitividad, la interacción entre miembros, entre otras actividades que fomentan tanto la integración como la obtención de resultados favorables.

Camacho (2002), afirma que el direccionamiento estratégico “es el enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la empresa trabaje en la misma dirección”. Lo anterior para Aguilera (2010), implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno,

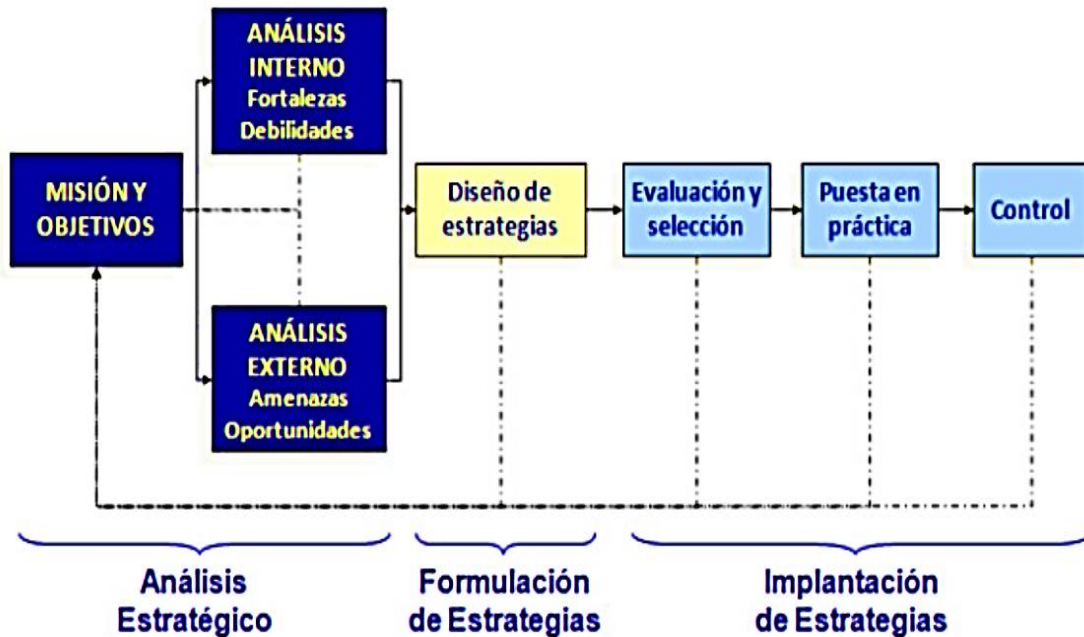
y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004) la define como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

### 2.7.1 Fases de la Dirección Estratégica

Navas y Guerras (2007), plantean los elementos o las fases de la dirección estratégica en la siguiente gráfica, tomado de Lledó (2013):

Ilustración 5



Fuente: GERENCIA LIBRE • Volumen 5 • 9

El análisis estratégico, se refiere a la comprensión de la posición estratégica del negocio, tras realizar el correspondiente análisis interno y externo (del Macro-entorno y el Micro-entorno). En esa dirección, Ronda & Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Lo que se busca en esta fase, es establecer los aspectos claves al momento de determinar la estrategia futura.



La formulación de estrategias es la elección de estrategias para el futuro por parte de la empresa, en este sentido Wheelen & Hunger (2007), la formulación estratégica es el “desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas.

La implantación y control de estrategias, es la conversión de la estrategia en acción. En ese orden Dess & Lumpkin (2003), plantean que la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.



## CAPITULO III

### MARCO INSTITUCIONAL

EITIEM, Es una empresa boliviana legalmente constituida que inicia actividades en la gestión 2016, ubicada en la ciudad de La Paz – Bolivia Av. Juan Jose Torrez – Zona Santa Rosa Tiji Av. 23 de enero, N° 237.

Conocida comercialmente por sus siglas: EITIEM que significa Electromecánica.

EITIEM es una empresa dedicada al asesoramiento de calidad energética, diseño e implementación de sub estaciones, grupos electrógenos, tableros eléctricos, diseño e ingeniería en sistemas de automatización industrial, cableado eléctrico con energía estabilizada, sistemas de puesta en tierra y protección, mantenimiento en baja y media tensión, automatización y control, prestando servicios a empresas e instituciones estatales y privadas, centros comerciales, plantas industriales, edificios corporativos, centros de salud, hospitales, obras civiles y sector minero entre otras, centrado en el departamento de La Paz e incursionando a un mercado más amplio.

#### 3.1 Misión

EITIEM es una empresa dedicada a dar soluciones y servicios en el sector de energía eléctrica principalmente, actualmente debido a pedido de nuestros clientes la empresa está incursionando en trabajos de obras civiles.



### 3.2 Visión

Ser la empresa líder en soluciones electrónicas y tecnológicas, con nivel de competencia internacional

#### 3.2.1 Objetivos

- Lograr el posicionamiento deseado por la empresa
- Diferenciación en el mercado a través de sus servicios (Asesoría, instalación y mantenimiento).
- Implementar herramientas de control de gestión.





## CAPITULO IV

### MARCO PRÁCTICO

Las características de la presente monografía y su planificación, se caracteriza por ser de tipo no experimental, es decir, la misma interpreta propuestas como resultado de las valoraciones que se obtienen.

Se recurrió a la observación que mide una o varias características en momentos determinados. La información de un estudio transversal se colecta en la presente.

El método a emplearse es el deductivo indirecto.

#### 4.1 Análisis FODA

Fortalezas:

- Infraestructura propia
- Compromiso del personal
- Predisposición a adecuarse a nuevas estrategias



Oportunidades:

- Expansión de mercado
- Incremento de clientes potenciales
- Potenciales convenios con instituciones públicas y privadas

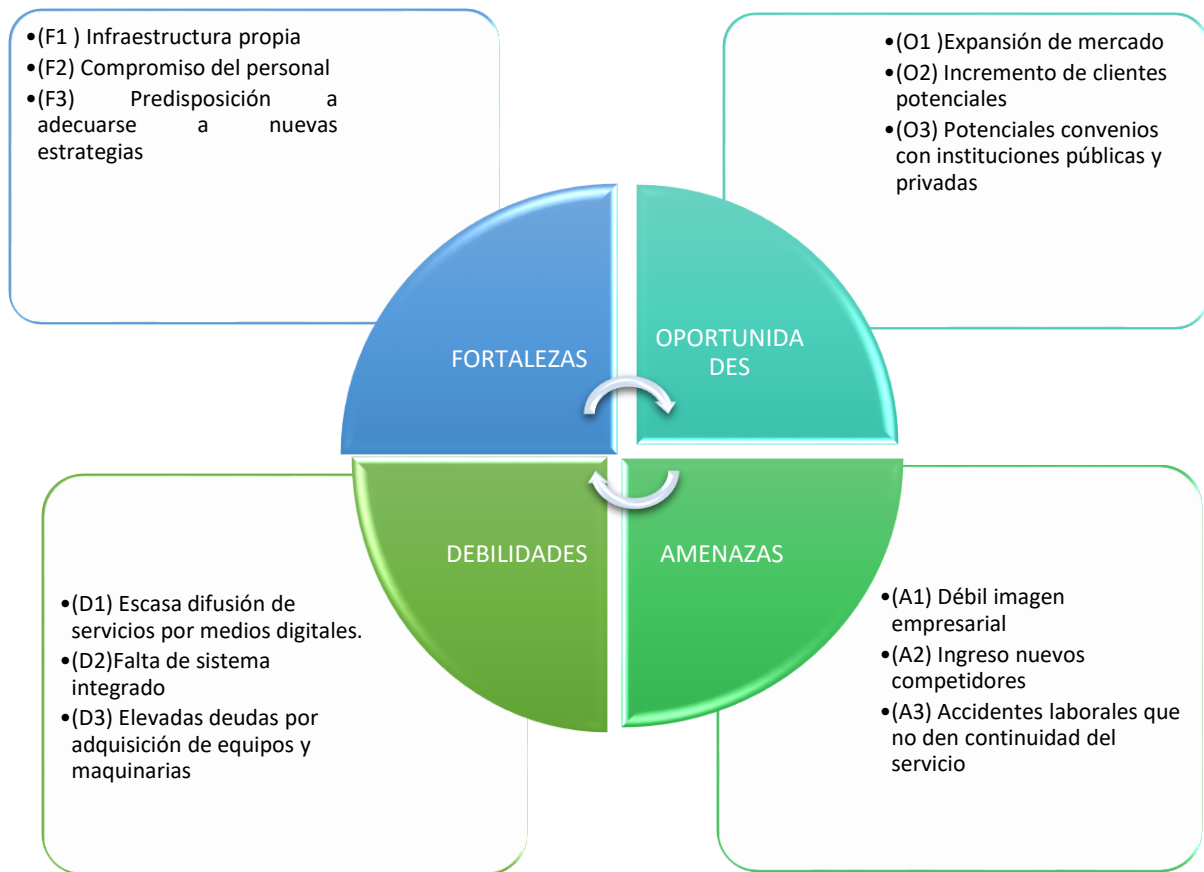
Debilidades:

- Escasa difusión de servicios por medios digitales.
- Falta de sistema integrado
- Elevadas deudas por adquisición de equipos y maquinarias

Amenazas:

- Débil imagen empresarial.
- Ingresos nuevos competidores.
- Accidentes laborales que no den continuidad del servicio

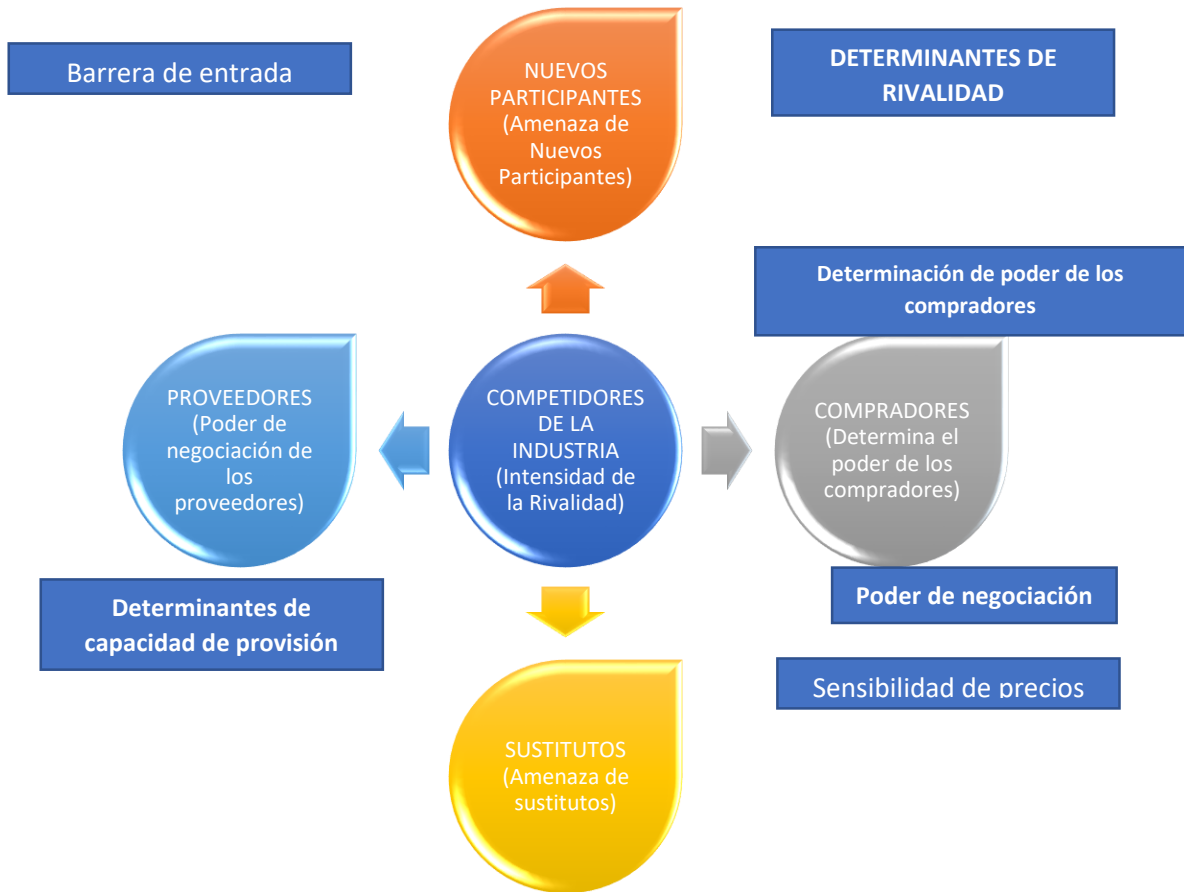
Ilustración 5 Matriz FODA



**Fuente:** elaboración propia

## 4.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

*Ilustración 6 las cinco fuerzas de Porter*



**Fuente** elaboración propia



## PRIMERA ETAPA 1 (INDIVIDUAL)

### 1.- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

**R.-** El mercado está compuesto por siete empresas, todas ofrecen un servicio similar; respecto al precio son de acuerdo a proformas.

**Conclusión:** según el número de competidores la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales es media, y respecto al precio de los competidores es de nivel alto.

### 2.- Riesgo de que entren más competidores

**R.-** EL mercado se está ampliando con más competidores, porque existen cada día más alternativas tecnológicas, que ofrecen soluciones específicas en mantenimiento electromecánico.

**Conclusión:** el riesgo de que entren nuevos competidores es media en este caso.

### 3.- Presión proveniente de los servicios sustitutivos

**R.-** actualmente existe demanda de servicios similares con características básicas.

**Conclusión:** la presión proveniente de los servicios similares es alta.



#### **4.- Poder de negociación de los clientes**

**R.-** Actualmente la empresa se perfila expansionista en el mercado nacional, el cual busca cumplir con las necesidades de los sectores o sector que así lo requiera

**Conclusión.** El poder de negociación de los clientes es bajo.

#### **5.- Poder de negociación de los proveedores**

**R.-** El proveedor es adecuada a los estándares establecidos en el mercado.

**Conclusión:** el poder de negociación de los proveedores es media.

### **2º ETAPA POR FUERZA**

- Según el número de competidores la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales es media.
- Según el precio la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales es media
- el riesgo de que entren nuevos competidores es medio.
- la presión proveniente de los servicios sustitutos es alta.
- el poder de negociación de los clientes es bajo.
- el poder de negociación de los proveedores es alto.

**Conclusión:** Según los componentes analizados, intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales es media.



### 3º ETAPA POR TOTALIDAD

- La intensidad de la rivalidad entre los competidores es media.
- El riesgo de que entren más competidores es medio.
- La presión proveniente de los servicios sustitutivos es alta.
- El poder de negociación de los clientes es bajo.
- El poder de negociación de los proveedores es alto.

**Conclusión:** Según las 5 fuerzas de Porter, el nivel de competencia dentro del mercado es medio.



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Las empresas con niveles de expansión a nivel nacional pero sin estrategias tiende a que sus servicios sean relativamente bajos.

Con la experiencia ganada en estos años la empresa va incursionando a nivel nacional, conjuntamente la destreza de sus empleados ofrece soluciones confiables, manteniendo orientación a la gestión de seguridad, salud y un nivel de calidad implacable.

La empresa muestra gran potencial de ser una de las favoritas en el mercado, por la calidad en sus servicios, el compromiso de sus clientes internos (trabajadores).

La empresa tiene un compromiso con sus clientes internos y externos.

La empresa tiende a necesitar ampliar su estructura organizacional.





El Gerente tiene expectativas a gran escala que integran a los miembros que han confiado en su liderazgo.

La empresa necesita adecuarse a un marketing digital para promocionar sus servicios y llegar a fortalecerse en el mercado.

Se identificaron factores de riesgo tales como la falta de estrategias, un sistema adecuado de procesos, inexistencia de manuales y procedimientos, reglamentos y funciones, que ayudaran a fortalecerse como empresa.

En las estrategias de marketing digital, también se identificó necesidades de contar con canales tecnológicos, que ayuden a introducirse a un mercado con mayor escala y obtengan el posicionamiento esperado a nivel nacional.

La empresa requiere propuestas para re lanzar su imagen y posicionarla en la mente de potenciales consumidores y mantener la fidelización de los clientes actuales.



## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa EITIEM, modificar el significado del nombre, para generar mayor valor a la misma.
- Contratar a un profesional en redes sociales, que se haga cargo de la nueva imagen de relanzamiento.
- Se recomienda planificar la elaboración de manuales de funciones y procedimientos, manuales de seguridad.
- Se recomienda capacitaciones a los consumidores internos como incentivo a su compromiso.
- Se recomienda elaborar procedimientos para la selección de futuro personal.



## BIBLIOGRAFÍA

Albavera, F. S. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Santiago de Chile: Impreso en Naciones Unidas.

Armijo, M. (01 de Enero de 2016). [www.cepal.org](http://www.cepal.org). Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

Catacora, L. A. (2015). El Modelo Económico Social Comunitario. La Paz: SOIPA Ltda.

Chiavenato, I. (2001). Administración, Teoría, Proceso y Práctica. México: McGraw Hill.

Daniel Chavez. (2012). Informe de Síntesis del seminario internacional Empresas Públicas: Transformaciones, Desafíos y Oportunidades. Amsterdam: Transnational Institute.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education.

Gault, D. A. (2005). Gestión Estratégica Para el Sector Público, del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.

Glueck, W. (1982). Policy and Strategic. Boston: McGraw Hill.

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fe de Bogota: McGraw Hill.

Gordillo, A. (2014). Tratado de Derecho Administrativo y Obras Selectas. Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo.



Jimenez, I. V. (2012). La Entrevista en la Investigación Cualitativa: NUEvas Tendencias y Retos. *Calidad en la Educación Superior*, 119-139.

Kaplan, R. S., & Norton, D. R. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Koontz, H., & Heinz, W. (1990). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *El Proceso Estratégico; Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Inc.

Murillo, J. (25 de 10 de 2017). uam.es. Obtenido de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Entrevista\\_\(trabajo\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)

Osinaga, R. A. (2013). *Metodología de la Investigación*. Cochabamba: Educación y Cultura.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Mexico: Ediciones Díaz de Santos.

Ramonet, A. A. (05 de mayo de 2012). *Sistemas.fciencias.unam.mx*. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de <http://sistemas.fciencias.unam.mx/~aar/libros/Planeacion%20estretetica%20integral.pdf>

Robbins, S. (1987). *Planeación Estratégica, Administración, Teoría y Practica*. México: Prentice Hall.



Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogota: Editorial Norma.

Sallenave, J.-P. (1999). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogota: Grupo Editorial Norma.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Thomas, W., & David, H. (2013). Administración Estratégica y Política de Negocios, conceptos y casos. Mexico: Pearson Education.

Valeriano, L. (2007). Planteamiento Empresarial. Lima: San Marcos.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2012). Strategic Management and Business. Boston: Pearson.