

7  
Zej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOS EN LA INDUSTRIA MEXICANA DEL NYLON

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
MIGUEL MAXIMINO BAEZA ALMARAZ

ASESOR: L.A. DOLORES GUTIERREZ FLORES

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN, EDO. DE MEX.

275225

MARZO 1999



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La importancia de la Planeación Estratégica de Mercados en la Industria Mexicana del Nylon"

que presenta el pasante: Miguel Maximino Baera Almaraz  
con número de cuenta: 91312329 para obtener el TÍTULO de  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de Méx., a 7 de Octubre de 1997

PRESIDENTE	<u>Dr. Arturo Pineda Nájera</u>	
VOCAL	<u>D.A. Jorge Reyes Torres</u>	
SECRETARIO	<u>D.A. Miguel Guzmán</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>D.A. Esteban Flores</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>D.A. ...</u>	

## **DEDICATORIA.**

**LA PRESENTE TESIS REPRESENTA LLEGAR A CUMPLIR UNA DE LAS METAS QUE ME PROPUSE A REALIZAR Y QUE HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL APOYO DE TODA MI GENTE POR LO QUE LA DEDICO:**

**A MI ABUELO Y A MIS PADRES:**

**POR SU EJEMPLO Y AÑOS DE APOYO A LO LARGO DE TODA MI VIDA, LOS VALORES Y LAS DIRECTRICES LAS CUALES HAN MARCADO Y GUIADO MI VIDA.**

**A MIS HERMANOS :**

**RODOLFO, PATRICIA Y JUAN CARLOS .**

**A MI AMIGO:**

**ALEJANDRO TE AGRADEZCO TU APOYO Y COMPRESION A LO LARGO DE TODA LA CARRERA PRINCIPALMENTE EN LOS MOMENTOS CRITICOS.**

**A MI ESPOSA Y A MI HIJA**

**GRACIAS SUSY Y BRENDA POR LLEGAR EN EL MOMENTO JUSTO SON LO MAXIMO.  
LAS AMO.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A LA UNAM**

**POR HABERME PROPORCIONADO UNA FORMACION PROFESIONAL Y  
LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS Y EL ORGULLO DE PERTENECER A LA  
MAXIMA CASA DE ESTUDIOS**

**A LA FES-C**

**POR QUE FUE EL LUGAR QUE ABRIO SUS PUERTAS PARA DAR UN PASO  
IMPORTANTE EN MI VIDA.**

**A MIS PROFESORES.**

**POR COMPARTIR SUS EXPERIENCIAS EN FORMA PROFESIONAL Y  
FACILITAR LA COMPRESION DE UNA DE LAS CARRERAS MAS INTERESANTES Y  
CON MAYORES Matices  
QUE ES LA DE ADMINISTRACION.**

**A MI ASESORA.**

**LIC. GUTIERREZ. ES USTED UNA PROFESIONAL , GRACIAS POR SU AMISTAD Y  
APOYO.**

# INDICE

	<b>Pag.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>8</b>
1.1    La Industria del Nylon en México	8
1.2    Importancia de la Empresa Mexicana	13
1.2.1 La Industria Textil	13
1.3    Estrategias Comerciales	20
<b>CAPITULO II. MARCO – TEORICO CONCEPTUAL</b>	<b>30</b>
2.1    El Marketing	30
2.2    Planeación Estratégica de Mercado	33
2.3    Sistemas de Información en el Marketing	37
2.4    Participación en el Mercado y Rentabilidad de las Compañías	46
2.5    Auditoría de Mercadotecnia	49
<b>CAPITULO III. NUEVAS TENDENCIAS Y REALIDADES DEL MEXICO ACTUAL.</b>	<b>58</b>
3.1    Generalidades	58
3.2    Benchmarking	61
3.3    Reingeniería	68
3.4    Just in Time	72
<b>CAPITULO IV. LA PLANEACION DE MERCADO A TRAVES DE SUS ESTRATEGIAS</b>	<b>77</b>
4.1    Planteamiento de los objetivos	77
4.2    Previsión de ventas	83
4.3    Características de la Competencia	86
4.4    El Plan publicitario	95
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>115</b>

## INTRODUCCION

Con la apertura comercial a nivel internacional, se inicia un nuevo contexto de acciones encaminadas a mejorar la planeación estratégica de mercados en el esquema económico de México, donde deberán sujetarse necesariamente las empresas del ramo comercial, industrial; de servicios y transformación entre otras del país; las que estancadas en viejos métodos de acción, no han alcanzado en términos reales el éxito esperado; precisamente por no cumplir con una buena administración y control de las actividades relacionadas con el mercado de sus compañías. Siendo así, al no ser adoptado un proceso sistemático para identificar una serie de opciones (*una línea completa de productos y servicios, un producto especificado dirigido a un mercado específico, un producto o línea de productos nuevos, un mercado clave identificado, un territorio geográfico determinado*) asignando costos a las actividades que tienen mas probabilidades de lograr los resultados, no estará cumpliendo con lo que se conoce como planeación estratégica de mercados, la cual precisamente busca la aplicación de pasos lógicos, encaminados a lograr acciones y objetivos determinados dentro de un mercado general.

Tal es el caso de la industria mexicana de Nylon la que ha venido proliferando desde varias décadas atrás, multiplicándose su producción e interviniendo cada vez mas en una infinidad de productos de gran utilidad para el público consumidor: Sin embargo, con la apertura comercial, se perjudicó en su

momento, los procedimientos y las estrategias encaminadas al logro de sus objetivos, precisamente por no modificar y no revisar las actividades relacionadas con el mercado en el cual se desenvuelve su actividad comercial.

A pesar de que cada día son más los hombres de empresa, se reconoce la necesidad de una creciente utilización de los principios que rigen en marketing dentro de la administración de empresas, todavía son relativamente pocos los que hayan comprendido plenamente donde encaja esta técnica dentro de las tradicionales u complejas estructuras de una organización comercial. Es incuestionable que las actividades que forman el marketing, como son la publicidad, la venta directa o la investigación de mercados, etc., no constituyen actividades separadas, sino que por derecho propio están ligadas a la parte esencial e integrante de la gestión global.

Así, pocos ejecutivos responsables de una empresa han determinado un plan de realidades sobre la actividad comercial de su compañía – como es mi caso, donde he venido presentando mis servicios en la industria textil por más de 4 años dentro del área comercial, planeando estratégicamente las ventas -. Al definir la actividad comercial debe especificarse el mercado; a quien se sirve; porqué, dónde y cuándo se le sirve; con qué se le sirve, y como se le sirve. Al proceder a dar este paso inicial, la empresa debe imponerse una claridad de ideas no sólo en cuanto a los límites en que debe quedar confinada cada oportunidad, sino también a la visión sobre la medida en que pueda desarrollarse el negocio dentro de las esferas que la



experiencia y los expertos han determinado. El primer paso en la planeación estratégica de mercado es precisar la actividad comercial y constituye la base sobre la que podrán conseguirse los objetivos de la empresa. Pero para planear una política comercial, hay que establecer previamente ciertas metas y propósitos. Es preciso fijar en qué dirección habrá que dirigir el negocio, y antes de formular el objetivo de la empresa es preciso establecer en qué forma van a complementarse.

Por lo tanto, todos y cada uno de los procedimientos de la planeación estratégica de mercados, constituyen una inversión de tiempo, energía y dinero, y deben demostrar que ofrecen una compensación equitativa, que puede ser sometida a valoración, de igual manera que todas las demás inversiones de la empresa. Al planificar anticipadamente, el empresario debe ser capaz de prever la naturaleza recíproca de las actividades y las consecuencias de sus decisiones comerciales para, de esta manera, asegurarse de que todos sus planes a largo plazo están plena y adecuadamente coordinados. Al ofrecer a los altos ejecutivos una información veraz de las necesidades del mercado y la demanda susceptible de ser explotada en el curso de cada etapa activa del negocio, la planeación estratégica de mercados contribuirá positivamente al disminuir los riesgos comerciales.

En este sentido y en el orden de ideas expuestas anteriormente, el presente trabajo de tesis identifica la importancia de la planeación estratégica de mercados en la industria mexicana del nylon.

Así en el primer capítulo se efectúa un estudio relacionado con los antecedentes que rodean a la industria del nylon en México y la importancia de la plataforma empresarial mexicana:

En el segundo capítulo se conoce el mercado teórico conceptual del marketing, al igual que la Planeación Estratégica de Mercados y la importancia de los Sistemas de información en función de la participación y rentabilidad de las compañías en el mercado.

En el tercer capítulo se determinan las nuevas tendencias de la planeación estratégica de mercados y contribuyen estas en la realidad económica actual de México.

Finalmente en el cuarto capítulo se realiza un estudio breve de cómo se efectúa un plan de mercado; sujetándose a sus estrategias y procedimientos.

## **2. OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Por medio de un estudio bibliográfico sustentado en los métodos y técnicas de investigación documental se identificará la importancia de las planeación estratégica de mercados en la industria mexicana del Nylon.

### **PARTICULARES**

- A) Efectuar un estudio relacionado con los antecedentes que rodean a la industria del nylon en México y la importancia de la de la plataforma empresarial mexicana.
- B) Conocer el marco teórico conceptual del marketing, al igual que de Planeación Estratégica de Mercados y la importancia de los Sistemas de información en función de la participación y rentabilidad de las compañías en el mercado.
- C) Determinar las nuevas tendencias de la planeación estratégica de mercados y como contribuyen éstas en la realidad económica actual de México.
- D) Realizar un estudio breve de cómo se efectúa un plan de Mercado, sujetándose a sus estrategias y procedimientos.

## 2. HIPOTESIS

*"Es conveniente reconocer la utilidad de la planeación estratégica de mercados, por lo que la industria mexicana del nylon deberá implementar nuevos métodos de control para disminuir riesgos de índole comercial que afecten la productividad real que pueden generar"*

# **CAPITULO I**

# 1. ANTECEDENTES GENERALES

Siendo el objetivo general del presente trabajo de tesis, identificar la importancia de la planeación estratégica de mercados en la industria mexicana del nylon. Se hace necesario conocer en este primer capítulo algunos antecedentes breves, sobre el origen y desarrollo de la industria del nylon, así como de las nuevas estrategias comerciales adoptadas por la empresa mexicana para enfrentar el reto de la globalización económica.

## 1.1. LA INDUSTRIA DEL NYLON

Es conveniente señalar qué en este punto del capítulo, solo se expondrán algunos aspectos de interés, que permitan sentar las bases, para profundizar en el tema de tesis.

El nylon fue la primera fibra sintética y la primera que se originó en los Estados Unidos. El descubrimiento de nylon no se planeaba si no que fue resultado de un programa de investigación fundamental diseñado para ampliar el conocimiento básico de la forma en que las moléculas pequeñas se unen para formar moléculas gigantes (polímeros), y fue realizado por Wallace Carothers.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Confrontar: Holle, Saddler y Langford; Manual de los Textiles; Editorial Noriega-Limusa; México, 1990. p. 80-81.

En 1928 la Compañía Du Pont decidió establecer un programa de investigación básica. Cualquier cosa que se descubriera se utilizaría en la compañía; este era un medio de diversificación. El lema de la Compañía Du Pont es "Mejores cosas para una vida mejor a través de la química". Du Pont contrató al Dr. Carothers, quien había investigado sobre altos polímeros, para encabezar a un grupo de científicos. Estas personas crearon muchos tipos de polímeros empezando con moléculas simples y construyendo largas cadenas moleculares. Uno de los asistentes de Carothers notó que cuando sacaba una varilla de vidrio de uno de los destiladores de poliéster, la solución se adhería a ella, estirándose y formando un filamento sólido. El filamento podía estirarse aún más y no recuperaba su longitud original. Esto animó al grupo para concentrarse en fibras textiles. Los filamentos de poliéster no tenían ciertas características que parecían deseables en ese momento y decidieron desarrollar las poliamidas que presentaban menores problemas.<sup>2</sup>

En 1939, Du Pont fabrican nylon 6,6 en una planta piloto. El nylon 6,6 se presentó al público en medias para dama con un éxito instantáneo. Se escogió para la fibra el término *nylon*. No tenía ningún significado especial pero tenía un sonido agradable, como algodón o rayón. (Por aquel entonces no había leyes que especificaran nombres genéricos para las fibras. El acetato todavía se consideraba como un tipo de rayón).

---

<sup>2</sup> *Ibidem*.

Durante muchos años el nylon se llamó la *Fibra milagrosa*. Tenía una combinación de propiedades que no se asemejaban a ninguna fibra natural o artificial en uso en la década de 1940. Era más fuerte y resistente a la abrasión que cualquier otra fibra; tenía excelente elasticidad; podía estabilizarse por calor y permitió hacer una realidad los pliegues permanentes. Por primera vez, la lencería delgada y ligera era durable y lavable a máquina. La alta resistencia del nylon, su bajo peso y resistencia al agua de mar lo hicieron adecuado para cuerdas, cables velas, etc.

A medida que el nylon abarca más mercados, se hicieron evidentes sus desventajas: la acumulación estática, mal tacto y falta de comodidad de la prenda al contacto de la piel, así como la baja resistencia a la luz solar en cortinas. Afortunadamente, a medida que cada uno de los problemas aparecía, se aprendía más sobre las fibras y se encontraban formas de superar las desventajas.<sup>3</sup>

La industria del nylon en México fue evolucionado dentro de la rama textil, los avances registrados se observan desde los años 50's cuando la industria transitó por una de las transformaciones más importantes del siglo. Se verificó un desplazamiento estructural a través del cual las industrias tradicionales cedieron su sitio a industrias más dinámicas y complejas.

Sin embargo en los sesenta se produjeron fenómenos importantes en la industria nacional, mismos que afectaron al sector textil; ya que

---

<sup>3</sup> Idem.



continuaba la sustitución de importaciones de bienes de consumo intermedio y surgieron nuevos productos. En el primer caso, el crecimiento de las ramas dinámicas significó una importante disminución en la participación relativa de la textil dentro del total manufacturero. Ello a pesar de un gran crecimiento en la producción de hilados y telas, en parte motivado por la incorporación masiva de las fibras sintéticas, cuya producción se había iniciado a fines de los cincuenta, y que cobró importancia creciente durante los sesenta.

Tenemos que durante el gobierno de López Portillo, los recursos petroleros fueron aparentemente la solución a la crisis. Se quiso impulsar al sector de bienes de capital y favorecer al sector agropecuario, para que el ahorro de recursos financieros por este concepto sirviera al desarrollo industrial. "No obstante, la industria minoró sensiblemente su peso y la balanza comercial manufacturera registró 60 mil millones de dólares por concepto de importaciones, frente a 14 mil millones de dólares por exportaciones en el período 1977-1980".<sup>4</sup>

En este contexto el PIB textil creció a una tasa media anual de 5.5% de 1970 a 1980. El total de la producción pasó de 400,031 toneladas en 1970, de las cuales 326,830 fueron artículos de algodón y 40,100 de fibras sintéticas; a un total de 614,421 toneladas en 1980, de las cuales 358,650 eran artículos de algodón y 228,600 fibras sintéticas. Aquí se puede

---

<sup>4</sup>Ramos Escandón, Carmen; La industria Textil y el Movimiento Obrero en México; UAM; División de Ciencias Sociales y Humanas; México, 1988. p. 44.

apreciar el gran auge alcanzado por las fibras sintéticas frente al algodón que casi no aumentaron su participación en la producción textil.<sup>5</sup>

A pesar del desastre económico y social que significó la crisis financiera de 1982, fue un acicate para imponer un nuevo curso al desarrollo: volver al ahorro interno y hacer competitiva a la industria exterior. Pues la falta de divisas petroleras, la carencia de créditos externos y la crisis de endeudamiento, fueron los resortes que impulsaron el viraje de los planteamientos conocidos: se propuso el saneamiento de las finanzas públicas (que sólo se quedó en proposición) y la retracción estatal en muchas áreas de la economía, la reprivatización de las actividades económicas, el fomento a las exportaciones, particularmente las manufactureras y la apertura comercial.

La política de apertura al exterior se planteó como objetivo, y así, México ingresa al GATT en 1986, lo cual marcó el rumbo a seguir hasta la fecha, la apertura comercial de México.

En el período de 1981-1991 la contribución de la industria textil mexicana al PIB paso de 1.33% a 0.9%, promediando 1.2%. Su participación en la producción manufacturera ha declinado de 6.2% a 4.3%. No obstante lo anterior, continúa ocupando el 4º lugar, superada solo por las industrial alimentarias, bienes de capital y petroquímica.

---

<sup>5</sup> Nacional Financiera; "Avances de la Industria Textil en México"; En el Mercado de Valores; México; Septiembre 1996. p. 16.

## **1.2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA MEXICANA**

Otra variable que es preciso considerar en la presente investigación es la importancia de la empresa mexicana dentro de la industria textil; ya que es en ella, donde la planeación estratégica de mercados se ha venido dando con mayor auge en los últimos años, producto de la globalización económica.

### **1.2.1. LA INDUSTRIA TEXTIL**

El desequilibrio económico que presentó México durante 1995 determinó una caída del Producto Interno Bruto de alrededor de 6.3%, la cual tiene como antecedente similar la gran depresión mundial de los años treinta.

Las manufacturas, por su parte, observaron también en 1995 una severa contracción del orden del 6.7%, un decremento en siete de las nueve ramas que integran la industria manufacturera, lo que demuestra la gravedad de la crisis que afecta al sector textil. Considerando únicamente la industria textil, se estima que el decremento del PIB en 1995, fue del orden de 8.9%.

La rama de textiles, vestido y cuero muestra en 1995 una reducción del 12.2% en su valor, lo que representa uno de los más agudos decrementos observados, el cual sólo es superado por la rama de madera y sus productos (20.8%) y (41.5%) en otras industrias manufactureras.

A partir de la apertura registrada en 1989, en la balanza comercial se inician los saldos negativos para la industria textil, los cuales fueron crecientes hasta 1994 en que llegaron a ser de más de un mil 100.0 millones de dólares. Las exportaciones en este mismo año fueron de 989.3 millones de dólares, mientras que las importaciones llegaron a 2 mil 92.6 millones de dólares.

En 1995 el saldo de la balanza comercial fue positivo, aparece un superávit en el sector textil, mismo que llegó a 593.9 millones de dólares, sin considerar maquila, y las importaciones se incrementaron con respecto a 1994 en un 85.9%, mientras que las exportaciones tuvieron un decremento de 40.5% en el mismo periodo.

Dentro de la actividad económica sobresale la caída en los niveles de empleo; en la industria textil se puede observar que durante el quinquenio 1981-1985 hubo un promedio de 171 mil personas ocupadas, en el periodo 1986-1990 fue de 168 mil personas y se estima que para el lustro 1991-1995 éste haya sido únicamente 134 mil.

El último dato publicado por INEGI, de 122 mil empleos en la industria textil para 1993, difiere de las cifras que emplea el Instituto Mexicano del Seguro Social en cuanto al número de asegurados permanentes que fue para diciembre del citado año de 134 mil. Para diciembre de 1994, el IMSS señala 130 mil asegurados y para septiembre de 1995, 125 mil, lo cual viene a reflejar en última instancia la pérdida de empleos en el sector.

El consumo nacional de fibras blandas lo determinan principalmente las fibras de origen químico (celulósicas, acrílicas, poliamídicas y de poliéster) y las naturales como el algodón y la lana.

El consumo de fibras en México sigue estando orientado preferentemente hacia las artificiales y sintéticas, no obstante que durante los tres últimos años han venido perdiendo representación al pasar del 66.48% (363 mil 791 ton.) En 1992 a 60.60% (310 mil 396 ton) en 1995.

El consumo del algodón, por su parte, muestra recuperación, ya que del 32.67% (178 mil 200 ton.) En 1992, pasó representar 38.76% (198 mil ton.) En 1995, no obstante que durante los tres ciclos agrícolas anteriores la producción nacional de fibra ha mostrado una baja sensible.

La lana sigue siendo la fibra de consumo marginal y con una acusada tendencia hacia la baja, ya que de representar el 0.95% (5 mil 209 ton.) En 1992, bajó a 0.74% (3 mil 809 ton.) En 1995.

Entre las fibras denominadas sintéticas, las que ocupan los primeros lugares de consumo sigue siendo poliéster fibra corta (109 mil 34 ton.) Acrílica (77 mil 391 ton.) Y poliéster filamento (73 mil 548 ton.), Mismas que para 1995 representaron el 83.7% del consumo de los insumos de origen químico.

De acuerdo con las cifras del Banco de México, durante el periodo enero-diciembre de 1995 las exportaciones del sector crecieron en un 85.8%, mientras que las importaciones se redujeron a un 40.5%, sin considerar maquiladoras.

CUADRO 1.2.1.1

CONSUMO NACIONAL DE FIBRAS BLANDAS 1982-1995

(toneladas)

Años	Algodón	%	Lana	%	Fibras químicas	%	Consumo	%
1982	132,890		6,688		244,957		384,505	
1983	116,610		4,699		236,311		357,620	
1984	130,470		6,386		235,740		372,576	
1985	143,000		9,162		284,634		436,796	
1986	132,660		6,919		245,049		384,628	
1987	149,600		6,085		279,418		435,103	
1988	169,400		5,902		282,505		457,807	
1989	163,900		4,816		293,404		462,120	
1990	169,840		5,110		287,760		462,710	
1991	166,980		5,402		334,500		506,882	
1992	178,200		5,209		363,791		547,200	
1993	189,200		5,847		306,694		501,941	
1994	191,400		4,468		328,178		521,046	
1995	198,000		3,809		310,396		512,205	

CUADRO 1.2.1.2  
 CONSUMO NACIONAL APARENTE DE FIBRAS QUIMICAS 1994-1995  
 (toneladas)

Concepto	Producción	Importación	Exportación	C.N.A.	C.N.A.
	1994*	1994*	1994*	1994*	1995*
	466,125	49,059	190,006	325,178	389
	88,025	3,590	22,056	69,559	
	160,256	9,407	55,365	113,338	
	28,828	1,571	5,056	25,322	
	320	988	0	1,308	
	n.d.	133	0	133	
	153,988	2,166	87,559	68,595	
	8,729	22,036	4,553	25,210	
	4,247	311	2,902	1,656	
	0	8,280	0	8,280	
	7,445	281	2,944	4,782	
	14,249	7	8,571	5,685	



CUADRO 1.2.1.3

BALANZA COMERCIAL TEXTIL SIN MAQUILADORAS 1992-1995

(en miles de toneladas y millones de dólares)

Concepto	1992		1993		1994		1994/1993		1995*	
	Cantidad	Valor	cantidad	valor	valor	% valor	valor	% valor	1995*	% valor
Exportaciones	#	686.9	#	788.5	#	989.3	25.47	1036.0	85.85	
-Artículos de tela y tejidos de algodón y fibras	Kg	24.6	124.6	4.42	178.6	43.50	131.38			
-Artículos de telas y tejidos de seda, fibras artificiales o lana	Kg	30.8	106.9	3.47	143.8	15.22	85.19			
-Fibras textiles artificiales o sintéticas	Kg	107.0	245.3	2.29	359.0	35.88	57.85			
-Hilados de algodón	Kg	3.3	10.9	3.28	8.2	10.71	57.85			
-Hilados y cordales de henequén	Kg	0.9	4.0	4.44	12.5	10.71	57.85			
-Machas de acetato	Kg	16.1	49.1	7.2	73.61	18.9	58.20			
-Tiras de algodón	Kg	-	-	2.38	45.2	(11.20)	103.32			
-Otros hilados	#	189.0	188.4	-	244.6	31.35	440.2			
-Telas y tejidos	#	1670.7	1851.8	#	2092.8	13.00	1244.6			
-Alfombras y tapetes	#	86.3	75.8	-	92.6	(17.15)	41.3			
-Prendas de vestir de fibras artificiales o sintéticas	Kg	18.2	187.0	12.18	135.2	(38.35)	74.4			
-Prendas de vestir de fibras vegetales	Kg	28.7	305.1	17.83	205.8	(33.44)	89.7			
-Rops de casa habitación	Kg	5.7	42.9	6.07	52.8	(11.37)	19.5			
-Telas de toda clase	Kg	11.5	63.7	7.31	62.8	18.31	36.3			
-Hilados y tejidos artificiales o sintéticos	Kg	54.0	381.9	7.07	447.7	(8.39)	201.7			
-Otras prendas de vestir	#	-	189.3	-	155.8	(31.82)	(47.78)			
-Otros	#	449.5	513.8	-	1028.6	99.84	708.2			
-Saldo	#	(881.8)	(1083.3)	-	(1103.3)	-	594.0			

1995\*. Cifras preliminares

# No se define unidades por agrupar cantidades heterogéneas

Nota: Para 1994 y 1995 no se proporcionaron datos sobre cantidad

FUENTE: Elaborado por Consintex, con datos proporcionados por el Banco de México

### **1.3. ESTRATEGIAS COMERCIALES**

Las estrategias comerciales adoptadas por la plataforma empresarial mexicana, vienen acompañadas en su esencia misma por la globalización económica.

En términos generales la Globalización se entiende como la integración mundial de los países, como si se tratara de un solo mercado; esto requiere un largo proceso que tiene muchas implicaciones y barreras a vencer por lo que en realidad es una tendencia y día a día se consolida como una realidad.

En la actualidad, la Globalización se refleja básicamente en tres puntos fundamentales: mercados (en los que desde luego se involucran productos), procesos de producción y ámbito financiero, por ello, se habla de tres tipos de Globalización:

- 1. De Mercados**, en los que se generan hábitos de consumo globales para ciertos productos cada vez más estandarizados, que en términos generales no deben ser adaptados a diferencias culturales y se usan en cualquier país por cualquier persona; lo que genera mercados globales.
- 2. De procesos de producción** a través de la división internacional del trabajo, como es el caso de los productos que tienen

componentes de diferentes países y son ensamblados en otro; como ejemplo tenemos los televisores o las computadoras.

3. **Financiera**, cuyos mercados están siempre activos, pues cuando cierran en Europa, inician en América y siguen en Asia.

Este fenómeno de Globalización ha creado un clima adecuado para la cooperación entre países y forma parte de una realidad actual que éstos afrontan de acuerdo a sus propias políticas económicas y comerciales; de ahí se derivan los acuerdos comerciales, que todos conocemos, que van conformando Alianzas entre países para lograr beneficios mutuos.

Por otro lado, las alianzas entre países forman parte del proceso de integración mundial que puede llevarnos a la Globalización. Para lograrlo se realiza un proceso de "Regionalización", es decir, se desarrollan bloques regionales en el ámbito mundial. Estos constituyen una "triada", conformada por 3 grandes bloques.

- El Europeo, comandado por Alemania
- El Americano, comandado por E.U.A. y
- El Asiático, comandado por Japón.

En el marco de los acuerdos regionales mencionados, se genera un entorno con oportunidades y amenazas para las empresas, no se trata pues

de discutir la conveniencia o no de participar en ciertos acuerdos o cómo deben ser estos negociados, se trata de hacer frente a una situación real y aprovechar las oportunidades, actuando para reducir las amenazas.

Es en este marco, donde surge la necesidad de encontrar opciones para afrontar con éxito los retos que la situación actual impone.

De hecho las alternativas que una empresa tiene para crecer comercialmente son 3:

**1ª. Expandirse internamente:**

Aprovechar tecnologías y/o ampliar mercados; esto tiene la ventaja de que las empresas se pueden controlar de manera muy efectiva, sin embargo el crecimiento depende de mercados sólidos, buenos márgenes de utilidad y de contar con recursos humanos cada vez mayores y bien capacitados; tiene el riesgo de volverse inflexible a los cambios del entorno (década de los 70's).

**2ª. Crecer a través de adquisiciones y fusiones.**

Esto requiere de grandes sumas de efectivo y excelentes utilidades. Corren el riesgo de generar un apalancamiento excesivo, además del problema del cambio de cultura corporativa para la empresa adquirida (década de los 80's).

**3ª. Las alianzas:**

Aprovechan recursos valiosos y ventajas competitivas en formas nuevas e innovadoras, con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren de métodos nuevos y poco conocidos de administración década de los 90's).

### **El aspecto estratégico**

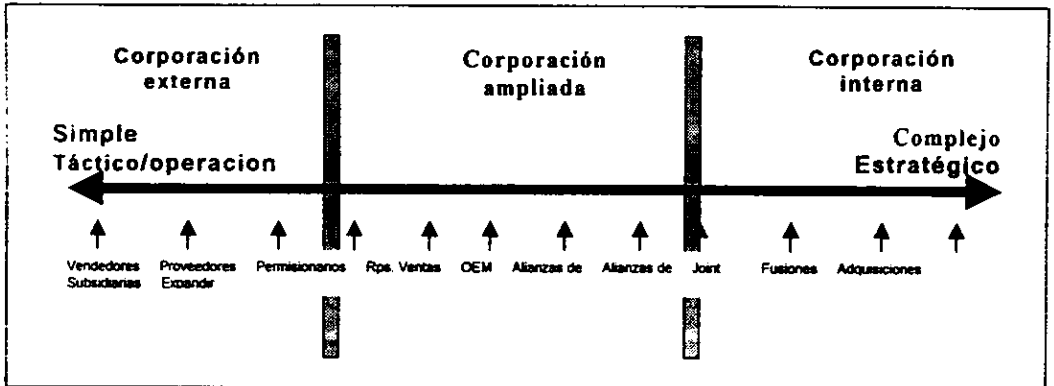
Al considerarse las opciones de crecimiento, es importante tener claro de qué manera se van a acopiar "objetivos de forma" a los "objetivos funcionales" y cómo diseñar una transición flexible de una forma a otra.

Para ello se debe relacionar el modelo estratégico y operacional apropiado con una correcta estructura; es muy útil considerar el espectro estratégico de las diferentes opciones de crecimiento (ver figura 1.1.)

Es recomendable tener un crecimiento gradual, realizando sólo un paso o dos a través del espectro estratégico

Figura 1.1.

El aspecto estratégico



Los mandos intermedios deberán convertirse en coordinadores de equipos, tanto internos como externos, y su función deberá ser esencialmente estratégica más que táctica.

Los métodos de control deberán estar diseñados para administrar una red informal de relaciones organizacionales basadas menos en el poder y en los recursos financieros y más en el conocimiento y la flexibilidad.

Las opciones de crecimiento son muy variadas como se aprecia en el espectro estratégico; es importante conocer aspectos generales de las mismas, a efectos de seleccionar la más adecuada para mi empresa.

## **Subsidiarias**

Pueden resultar costosas y requerir mucho tiempo al exigir desarrollo de líneas de productos y de canales de distribución que se adapten por anticipado a las características y costos del mercado local.

Tiene sentido cuando gran parte del ingreso de la corporación proviene del mercado donde se plantea crear una subsidiaria; es importante adecuarse a los usos y costumbres del país en cuestión.

## **Adquisiciones y Fusiones**

El considerar las adquisiciones o fusiones, tiene sentido en los siguientes casos:

- Si las dos compañías tienen una participación de mercado más dominante y se aprovechan economías de escala con la unión de ambas.
- Si se logra un arreglo estratégico y operacional que venza las diferencias culturales entre corporaciones.
- Cuando una compañía tiene los recursos financieros para adquirir a otra y realiza esfuerzos estratégicos para alcanzar el liderazgo en el mercado.
- Cuando se refiere al ramo de especialidad de la empresa

adquiriente.

La estrategia de alianzas es un buen paso preliminar antes de proseguir con la adquisición, menos riesgosa y de bajo costo.

### **Permisarios**

Este sistema permite, que una Compañía que posee su propia tecnología o "know how" venda sus conocimientos a otra.

Por lo general se establece qué conocimientos se están vendiendo, lugares donde se pueden utilizar y tiempo autorizado de uso; normalmente se hace un pago inicial y se pagan regalías, algunas veces se incluye asesoría y capacitación.

Puede existir el problema de que el permisionario se convierta en competidor una vez que asimila el conocimiento y lo adecua o mejora. Esto sucede cuando se realizan acuerdos de compra venta más que estratégicos; En estos últimos se deben comprometer ambas compañías a compartir riesgos y beneficios para fines estratégicos mutuos, evitando así que la compañía que obtiene el permiso se convierta en un competidor futuro.

### **OEM (Original Equipment Manufacturers)**

El término surge en la industria automotriz entre los proveedores de las grandes armadoras con este esquema el comprador desarrolla proveedores para artículos específicos, ya sea a través de la



subcontratación o simple compra, o bien pasando a relaciones más estratégicas con el tiempo, al lograrse acuerdos de largo plazo y de beneficio mutuo.

### **Representantes o agentes.**

El fabricante distribuye el riesgo al pagar al representante o agente una comisión sólo cuando el producto se vende; estos acuerdos se pueden cancelar avisando a la contraparte con cierto tiempo de anticipación.

### **Alianzas**

En términos generales son muy útiles en los siguientes casos:

- Cuando una compañía está lista para penetrar plenamente a un mercado extranjero, pero carece de recursos administrativos, de capital, o línea completa de productos para iniciar una compañía vendedora en otro país.
- Cuando los competidores, que pueden ser extranjeros, se están preparando para tener una mayor participación en el mercado.
- Cuando se pueda crear un canal de distribución permanente sin tener que erogar demasiado dinero.
- Cuando las leyes exijan un Grado de Integración Nacional que mi empresa no pueda cubrir.

- Cuando sea conveniente invertir en una planta productiva y aprovechar ventajas en otros países.

### **Elección de una estrategia de crecimiento**

Es importante considerar los riesgos y ventajas relativas de las diferentes opciones.

Los parámetros de beneficios son, entre otros: participación en el mercado, diversificar mercados o productos, flujo de efectivo y crecimiento organizacional.

Los riesgos pueden ser: políticos, monetarios, tecnológicos, legales y de mercado, entre otros.

La relación riesgo-beneficio tiene grandes variaciones de una compañía a otra, de un mercado a otro y de una industria a otra, por lo que se debe considerar el escenario que con más precisión describa la interacción entre la compañía, la ventaja competitiva, los clientes y el valor de las distintas estrategias.

## **CAPITULO II.**

## **2. MARCO - TEORICO CONCEPTUAL**

Una vez efectuado el estudio relacionado con los antecedentes que rodean a la industria del nylon en México y la importancia que reviste la plataforma empresarial mexicana. Se conocerá en este segundo capítulo el marco-teórico del Marketing, al igual que de la planeación estratégica de mercados así como la importancia de los sistemas de información en función de la participación y rentabilidad de las compañías en el mercado.

### **2.1. El Marketing.**

Pocos años antes de que iniciara la segunda guerra mundial, los estudiosos se preocuparon seriamente por examinar las actividades e instituciones que forman los procesos, mercadológicos.

En realidad, el marketing no es más que la expresión social y la transposición operacional de los principios enunciados por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII, que son la base de la economía de mercado. El pensamiento económico, en efecto, observó un progreso decisivo cuando Adam Smith (1776) indicó que:

"En toda producción el único fin y propósito es el consumo; y el interés del productor debiera atenderse solamente hasta donde sea preciso para la promoción del consumidor. Este principio es de por sí tan evidente que resultaría absurdo querer demostrarlo. Sin embargo, en el sistema mercantil el interés del consumidor sacrifica casi constantemente en beneficio del productor; y parece que se considere a la producción -y no al consumo- como objetivo y finalidad de toda la industria y el comercio."<sup>6</sup>

Las implicaciones prácticas de que el propósito de la producción es el consumo, no fueron reconocidas por las organizaciones comerciales hasta hace veinticinco o treinta años. Mientras las fuentes y los suministros de mercancías fueron limitadas y la demanda del consumidor no era más que una actitud relativamente rutinaria, las compañías manufactureras tuvieron la posibilidad de conseguir beneficios con sólo concentrar sus esfuerzos en la realización de una producción eficiente. El consumidor era ese elemento situado al extremo de una cadena de actividades y representaba un problema exclusivo para el equipo de vendedores, cuya tarea consistía exclusivamente en dar salida a una cosa que se había fabricado.

A medida que fue creciendo la capacidad de producción y la competencia se fue intensificando, hubo que ir prestando paralelamente

---

<sup>6</sup> Tomado de la obra *Wealth of Nations* de Adam Smith, en Marketing Manuales para la dirección de Empresas; G.B. Giles, Editorial Herrero, México, 1986, p. 15

mayor atención a los procesos de venta. La aparición de nuevas condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas hicieron aún más difícil el mercado de venta que ha obligado a muchos empresarios a aplicar en sus negocios una nueva orientación en su filosofía comercial. Estas empresas han adoptado o están en vías de adoptar el concepto marketing que tiene su iniciación en el consumidor, plenamente convencidos de que el negocio más provechoso solamente se consigue con la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

"El Marketing es una forma de concebir y de poner en acción, en función de las necesidades reconocidas del consumidor y las estructuras del mercado", el conjunto de actividades que tienen por objeto:

- 1) La creación y adaptación de los productos y servicios
- 2) La estrategia comercial
- 3) La puesta en práctica de los medios necesarios para la aplicación de esta estrategia".<sup>7</sup>

Lo expuesto anteriormente, expresa claramente que el marketing no es sólo una simple técnica de venta. "En principio, debe dominar todas las fases de la acción productiva, desde la investigación y la concepción del producto hasta la etapa final de la distribución."<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Francois, A.R.; La Pequeña y Mediana Empresa; su marketing básico; Editorial Hispano-Europea; España, 1981, p. 10.

<sup>8</sup> Lambin, Jean Jacques; Marketing Estratégico; Mc Graw Hill, México, 1990, p. 3.

Es por esta razón, que el presente trabajo de investigación busca como objetivo primordial, que las empresas mexicanas conozcan la aplicación real de un plan marketing que permita implementar nuevos métodos de control para disminuir riesgos de índole comercial que afectan la productividad real que puedan generar.

Es así, que el ámbito comercial, concretamente, las viejas estructuras deben evolucionar el sentido de una distribución organizada, capaz de interesarse eficazmente por los numerosos problemas que plantea la situación económica y social del momento. En este sentido, los métodos de marketing ayudan a elaborar las perspectivas que confieren dinamismo a las empresas, y no hay que olvidar que las empresas dinámicas serán las únicas capaces de ahora en adelante, de sobrevivir y alcanzar un desarrollo intensivo.

## **2.2. Planeación Estratégica de Mercados.**

La mayoría de los gerentes fácilmente están de acuerdo con que una buena forma de administrar las ventas y las actividades de mercado de una compañía, consiste en adoptar un proceso sistemático para identificar una serie de opciones descritas, explicando racionalmente cuál se debe escoger y luego programando y asignando costos a las actividades que tienen más probabilidad de lograr los resultados que se desean. Este proceso generalmente recibe el nombre de planeación estratégica de mercados, el cual se puede definir "como la aplicación planificada de los recursos para

alcanzar los objetivos del mercadeo"<sup>9</sup> Aunque el proceso de mercadeo es solamente un elemento para dirigir un negocio con éxito, no obstante, es el elemento clave. Generalmente se acepta que los objetivos de la compañía se deben basar en oportunidades pertinentes centradas en el mercado. Es función del mercadeo identificar estas oportunidades, y la planeación para explotárlas es lo que forma la base de todas las demás decisiones corporativas, puesto que de ahí depende el flujo de caja de la compañía, los gastos para investigación y desarrollo, producción, distribución, la naturaleza de los recursos humanos, etc. Es el proceso de planeación estratégica de mercados y el plan en sí, lo que produce la integración necesaria para garantizar que la optimización del rendimiento en un área no dé como resultado una suboptimación en toda la empresa.

Un punto importante es que las compañías operan en un ambiente cada vez más hostil y complejo. Tanto los factores externos que la compañía no puede controlar como las variables operacionales que la compañía puede controlar, interactúan en una forma desconcertante y compleja para afectar las ventas. Los gerentes de una compañía deben tener cierta comprensión o criterio sobre la forma en que interactúan estas variables y deben tratar de ser razonables respecto a sus decisiones comerciales, sin pensar qué tan importantes puedan ser la intuición, las sensaciones y la experiencia como factores que contribuyen a un proceso de racionalidad.

---

<sup>9</sup> Mc. Donald M.H.B.; Planeación de Mercadeo; ¿realidad o ficción?; En el libro del año en Mercadeo; Fondo Editorial Legis; México, 1991, p. 66.



La mayoría de las empresas parecen aceptar fácilmente que cierta clase de procedimiento formalizado para la planeación estratégica ayuda a intensificar esta racionalidad para reducir la complejidad y agregar una dimensión de realismo a las esperanzas de una compañía en el futuro. ¿Pero es eso lo que ocurre en la práctica? Virtualmente, cualquier texto básico de mercadeo confirma que la planeación de mercados, la cual está en el meollo de una gerencia exitosa de mercadeo, conceptualmente es muy simple y comprende los siguientes pasos:

1. Recopilar información pertinente sobre el ambiente externo y sobre la compañía internamente.
2. Identificar las fortalezas y debilidades más importantes de la compañía frente a las oportunidades y amenazas externas que ella encara.
3. Formular algunas hipótesis básicas sobre el futuro.
4. Establecer los objetivos de mercadeo del negocio con base en los resultados de los tres primeros pasos.
5. Establecer estrategias para lograr los objetivos.
6. Establecer programas a fin de poner en marcha las estrategias para incluir tiempos, responsabilidades y costos.
7. Medir el progreso hacia el logro de los objetivos y revisar y enmendar el plan en marcha en caso necesario.

Igual que la idea total de mercadeo, este proceso es intelectualmente muy sencillo de entender. El problema estriba en que, con el fin de hacer operativo el proceso tiene que haber por lo menos algún grado de

procedimientos institucionalizados y esto es lo que causa tanta dificultad. Este criterio se ha formado como resultado de un programa de investigación formulando sobre prácticas de planeación de mercadeo de compañías de bienes industriales en mercados internacionales, las cuales han demostrado que:

1. La mayoría de compañías entiende la importancia y la necesidad de procedimientos formalizados de planeación de mercadeo.
2. Solo aproximadamente el 15% de las compañías tienen tales procedimientos, distintos al de pronóstico y presupuesto.
3. Esto da como resultado graves dificultades operativas.
4. A pesar de esto, las compañías no institucionalizan procedimientos de planeación de mercadeo porque no saben cómo diseñar e introducir sistemas de planeación para ayudar a reducir sus problemas operativos. Además, la literatura existente y los cursos sobre planeación de mercadeo no dan la ayuda práctica que buscan las compañías.

La realidad es que muchas compañías individuales de bienes quieren afanosamente introducir el concepto de mercadeo en sus negocios, pero no saben cómo hacerlo. Precisamente en este trabajo de investigación, como un objetivo particular se busca identificar como se efectúa un plan de Marketing, para que las empresas mexicanas planeen estratégicamente sus operaciones.

### 2.3. Sistemas de Información en el Marketing.

Antes de identificar lo que es un sistema de información en marketing es necesario señalar que los gerentes se han vuelto partidarios de sacar el máximo provecho de los recursos económicos, materiales y humanos. Pero hasta hace poco han empezado a hacer un buen uso del mayor recurso: la información. De hecho, en todas partes las gerencias de las compañías están tomando una nueva actitud llamada manejo de recursos de información (IRM: information resource management) "El manejo de recursos de información es un concepto que sostiene que la información es un recurso valioso y que debe manejarse adecuadamente, de la misma forma que el dinero, los materiales y la gente. En el esfuerzo extremo por satisfacer el reto de la "productividad", los gerentes están acudiendo a los recursos de información. La posición IRM ha abierto el apetito de cada director por más y mejor información."<sup>10</sup>

Para crear un sistema de información se combina hardware, software, gente, procedimientos y datos. Un sistema de información computarizado posibilita el procesamiento de datos a una gerencia, además le proporciona a los gerentes la información que necesitan para tomar más decisiones y mejor fundamentadas. La capacidad de procesamiento de datos, o el manejo y el procesamiento de éstos, es sólo una faceta de un sistema de información. Un sistema completo de información pone a la disposición de

---

<sup>10</sup> Long, Larry, Introducción a las computadoras y al procesamiento de la información; Prentice Hall; México, 1994.

quienes toman decisiones, las herramientas necesarias para generar informes y la posibilidad de hacer consultas, asimismo les permite tener informes periódicos de rutina. Debido a que un sistema de información ayuda a la gerencia en la toma de decisiones administrativas, a veces se le llama sistema de información administrativo (MIS: management information system). En la práctica, se usan indistintamente los términos "sistema de información", "sistema de información administrativo" y "MIS".

Por otro lado los sistemas de apoyo a decisiones (DSS: Decisions support systems) por lo general se refieren al software amigable que produce y presenta información fundamental para apoyar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones. El software de DSS a menudo incluye las últimas innovaciones tecnológicas (gráficas a color, sistemas de manejo de base de datos), así como modelos de planeación y pronósticos y lenguajes de consulta orientados al usuario. Los ejecutivos pasan gran parte del día solicitando y analizando información antes de tomar una decisión. Los sistemas de apoyo a decisiones proporcionan nuevas maneras de explotar la información, de manera que los gerentes puedan mejorar la calidad de sus decisiones.

Los sistemas de apoyo a decisiones ayudan también a eliminar el fastidio de reunir, analizar y presentar datos. Los gerentes ya no tendrán que estar atados a laboriosas tareas, como introducir y manipular números manualmente (sumar renglones y columnas de números) en una hoja electrónica. El software de gráficas permite generar en minutos diagramas

circulares (de "pastel") y de barras. Ahora, con la disponibilidad de una nueva variedad de DSS, los gerentes pueden obtener la información que necesitan sin tener que depender de la asistencia técnica directa de un profesional en MIS.

Hay quienes tratan de separar un MIS de un DSS, pero en la práctica, los sistemas de información administrativos bien diseñados incorporan las capacidades de un sistema de apoyo a decisiones, como pueden ser los sistemas de información en el Marketing.

En la actualidad las empresas de cualquier ramo, requieren de información veraz y oportuna para la toma de decisiones; para lograr tal objetivo, muchas compañías han creado un departamento de investigación de mercados cuyo principal, responsabilidad es obtener y difundir información concerniente al comportamiento del comercio nacional e internacional.

Los sistemas de Información de Mercado, son los instrumentos que han venido a solucionar y ampliar el campo de acción de los ejecutivos, para una mejor toma de decisiones.

Un sistema de información de mercados (SIM) es

"Un conjunto en el que interactúan personas, máquinas y procedimientos preparados para generar un flujo ordenado de

información proveniente tanto de fuentes internas de la organización como externas, a fin de usarla como base para la toma de decisiones en determinadas áreas de la gerencia de mercadotecnia"<sup>11</sup>

"El SIM es un complejo conjunto de reglas establecidas, prácticas y procedimientos mediante los cuales el hombre y el equipo convierten los datos en información dando respuesta a preguntas explícitas de quienes dirigen una organización."<sup>12</sup>

Los sistemas de información de mercadotecnia establecen un departamento dentro de la organización; el cual se encarga de manejar la información de mercadotecnia. Estos se sitúan entre las fuentes de información y quienes las usan, y tienen como objetivo discernir y satisfacer las necesidades de los usuarios. A su vez, el SIM proporciona; métodos íntegros, analíticos y sistemáticos para identificar, reunir, analizar, resumir, tratar, almacenar, recordar y comunicar la información pertinente de mercados a quienes toman decisiones.

Los objetivos primordiales de los sistemas de información de mercadotecnia son los siguientes:

---

<sup>11</sup> Schoner, Bertram; et al; Investigación de Mercados. Sistemas de Información y Toma de decisiones; Limusa; México, 1987, p. 34.

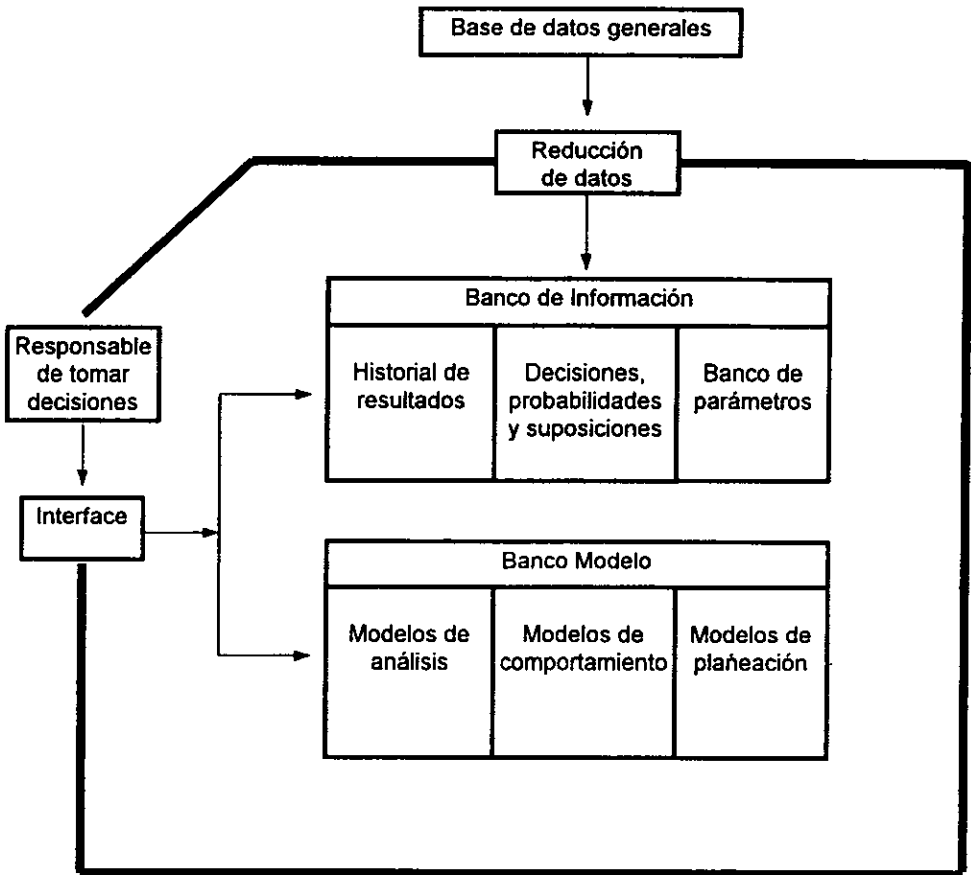
<sup>12</sup> *Ibidem*.

1. **Auxiliar en el proceso de la toma de decisiones.**
2. **Crear y enumerar los procedimientos disponibles.**
3. **Hacer uso eficaz de la información disponible**
4. **Determinar las necesidades de nueva información.**
5. **Servir como medio de comunicación.**
6. **Fomentar un ambiente de aprendizaje.**

Otro método de ayudar a captar la esencia del sistema de información de mercados es el de analizar los niveles básicos o de los componentes que con frecuencia integran un sistema desarrollado. Son cinco los componentes fundamentales: una base general de antecedentes, una unidad de reducción de datos (llamado en ocasiones banco de estadísticas), un banco de información, un banco modelo y un esquema o interface (con quienes toman decisiones). La figura 2.3.1. muestra la relación general que existe entre estos componentes.

Figura 2.3.1.

Elementos que integran un Sistema de Información de Mercadotecnia





## **Base general de antecedentes**

La base general de antecedentes, se considera parte no integrante del sistema, ya que se está haciendo énfasis en los sistemas de información en mercadotecnia, y la base colectiva de datos incluye tanto la información de mercadotecnia, como la que no lo es (información contable e inventario). La base de datos incluye actividades tales como la recopilación de datos, el procesamiento de éstos (depuración y redacción), eliminación, almacenaje, y recuperación. Se relaciona con estructuras de código e índice, para facilitar el almacenaje y la recuperación. Aun cuando algunas bases de datos se manejan mediante computadoras, a muchas las acompaña el microfilm, un conjunto de equipos y las amplias y tradicionales facilidades que ofrece la biblioteca.<sup>13</sup>

### **Unidad de reducción de datos.**

La unidad de reducción de datos tiene como objeto reducir y transformar los datos en información útil para quienes toman decisiones. Lo ideal sería que hubiera modelos operativos (fotografías) de la situación de una organización respecto al mercado para dirigir esta reducción y transformación. Sin embargo, pocas organizaciones, si es que las hay, cuentan en la actualidad con el beneficio de dichos modelos. En consecuencia, las organizaciones utilizan a menudo un método sencillo y conceptual que les permite analizar cada tipo de información en función del

---

<sup>13</sup> *Ibidem.* p. 35

papel que ésta representa en el mercado. De manera específica dicho modelo parcial facilita la clasificación de datos que se relacionan con:

1. "Políticas (elementos que controlan guiones toman decisiones, tales como el nivel de gastos, las políticas de precios y las políticas publicitarias y de promoción de ventas):
2. Actividades intermedias, como el comercio al menudeo, que no están bajo control directo de quienes toman decisiones.
3. Objetivos finales del mercado o metas, tales como ventas, participación en el mercado, utilidades"<sup>14</sup>

### **Banco de información**

Un banco de información, se compone de tres partes principales:

1. "Una sección o archivo con resultados históricos.
2. Otra sección o archivo de decisiones, probabilidades y suposiciones.
3. Y una sección o archivo de parámetros."<sup>15</sup>

El archivo de datos históricos proporciona informes que se basan en resultados (no en el diagnóstico). Por ejemplo, en él se incluyen los resultados de ventas, así como la participación en el mercado, mercado por

---

<sup>14</sup> *Ibidem.*

<sup>15</sup> *Ibidem.*

mercado y producto por producto. Estos resultados deben estar en paralelismo con la relación que existe entre las variables de la política de comercialización (las entradas controlables) y los objetivos de mercadotecnia (las salidas). De allí la necesidad del segundo expediente, el cual contiene información de decisiones anteriores, probabilidades y suposiciones que sirven como enlace entre las entradas y salidas. Por último, la información que se obtiene con base en la relación entrada-producto se guarda en el expediente, o sección denominada expediente, o banco, de parámetros. Estas cifras son básicamente patrones sencillos e imperfectos que pretenden explicar y enumerar la relación de las funciones existentes entre los conjuntos de variables y el sistema de comercialización.

#### **Banco modelo:**

Este elemento contiene patrones que ayudan a entender el comportamiento del mercado al discernir los factores subyacentes en los resultados del mercado y controlar las operaciones del mercado y su planificación. Aunque a las organizaciones les gustaría contar con patrones completos que integraran todas las decisiones de insumos con el objeto de dar mayor explicación a los resultados en la producción, aún no existe dicho avance en el sistema.

Sin embargo, si existen modelos de aspectos limitados, y éstos son los que se enumeran a continuación:

1. Modelos de comportamiento,
2. Modelos de análisis.

### **3. Modelos de planificación.**

Cada uno de estos modelos ayuda a realizar parte de la labor total.

Los modelos de comportamiento ayudan a recopilar información para explicar el proceso de mercado. Los modelos de análisis se refieren principalmente al manejo, la transformación y la comunicación de datos en información, desde sus fuentes hasta llegar a quienes la utilizan. Los modelos de planificación son modelos diseñados simplemente para auxiliar a los gerentes en su función de planificación. Estos a menudo requieren información proveniente del medio y seleccionan los parámetros dentro de la organización y de los antecedentes históricos.

#### **2.4. Participación en el Mercado y Rentabilidad de las Compañías.**

En el punto anterior del presente capítulo se hizo necesario conocer la importancia de los sistemas de información, sin los cuales no se podría llevar a cabo un eficiente plan de marketing; ya que como se verá más adelante la planeación de mercados requiere elaborar informes y documentos para preparar presupuestos, organizar personal, prever ventas, etc. Por otro lado, se hace conveniente también, conocer la participación en el mercado y rentabilidad de las compañías lo que permitirá dar, solución a varios planteamientos en relación a la planeación o plan de mercados como los siguientes;

1. ¿En qué situaciones debe ser la participación en el mercado el objetivo central de la planeación de mercadeo?
2. ¿Qué reglas se deben emplear a fin de determinar precios y presupuestos para nuevos productos?
3. ¿Cómo deben influir la participación en el mercado y el crecimiento del mercado en la estrategia de promoción y del producto?

Para los gerentes de producto no es ninguna noticia que las participaciones en el mercado sean importantes. En la mayoría de los círculos, crear o mantener un líder de marca es un índice clave de rendimiento. En realidad, la capacidad de penetración de participación en el mercado ha provocado una comprensible reacción de quienes están involucrados en planeación.

Se ha comprobado que en los segmentos del mercado de crecimiento rápido, los precios de los productos en términos reales casi siempre bajan muy abruptamente con el tiempo. Esto se ha acentuado más en la industria electrónica y química, donde los precios han caído rápidamente, incluso en términos monetarios: transistores, circuitos integrados, receptores de televisión, calculadoras electrónicas son apenas algunos ejemplos

\*Raras y generalmente temporales son las excepciones que se puedan presentar en el patrón normal de mercados que están aislados de la competencia, o donde el descenso de los ingresos netos se opaca con los aumentos en promoción o servicios

suministrados como auxiliares para el producto.<sup>16</sup>

Por otro lado, en los mercados de crecimiento lento, las ventas y costos solamente se pueden mejorar para la empresa eficiente, obligando a sus competidores a trabajar por debajo de la capacidad. Una agresión de este tipo tiende naturalmente a provocar una lucha feroz de precios y rara vez vale la pena. En una guerra de precios de este tipo, la competencia puede reducir precios a costos variables que, en industrias fuertemente capitalizadas, representarán reducciones de precios muy severas. Por razones similares, hay poco espacio para nuevos productos. Las consecuencias estratégicas para productos establecidos en estos mercados dependen de las participaciones existentes en el mercado.

Si su participación en el mercado es baja, el producto resulta poco útil para la compañía. Aunque pueda mostrar beneficios contables, estos generalmente se necesitarán para invertir en su viabilidad continua. Esos productos no ofrecen una base para el desempeño total de la empresa en el futuro. Por el contrario, cuando el producto tiene una posición líder en el mercado, su razón favorable costo-volumen significa que probablemente va a ser altamente rentable y facilitará una liberación de efectivo para invertir en mercados en expansión.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Doyle, Peter; Participación en el Mercado y Estrategia de mercado; En el libro del año en Mercadotecnia; Fondo Editorial Legis; México, 1991, p. 84.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

Se puede señalar que los productos con participación dominante del mercado deben ser capaces de mantener un margen de utilidad mayor y más estable que sus competidores menores. Cuando el crecimiento del mercado se retarda y disminuyen los requerimientos de inversiones, esos productos son generalmente generadores de efectivo para nuevas áreas de desarrollo. Por tanto, es crucial mantener el liderazgo haciendo desistir a los competidores de aumentar capacidad e invirtiendo uno mismo en crecimiento y participación en el mercado.

Como se anotó antes, cuando se tienen productos que son perdedores en mercados en crecimiento, es necesario tomar decisiones de alto riesgo. Ellos exigen mucho efectivo y no tienen un futuro, a menos que se mejore su posición. Pocas firmas pueden darse el lujo de sostener más de uno o dos de esos productos.

## **2.5. Auditoria de Mercadotecnia**

Un aspecto importante, que debe tomarse en cuenta en el momento de elaborar un plan de marketing es la auditoría al mismo y al departamento de mercadotecnia.

Philip Kotler es inteligente al señalar en su obra fundamentos de mercadotecnia lo siguiente:

“De cuando en cuando las empresas han de analizar en forma crítica la eficacia global de su mercadotecnia. Esta última

es un ámbito donde rápidamente se tornan obsoletos los objetivos, políticas, estrategias y programas. Cada corporación ha de evaluar periódicamente su método integral en el mercado, utilizando al hacerlo un instrumento llamado auditoría de mercadotecnia."<sup>18</sup>

"La auditoría de mercadotecnia es un análisis general, sistemático, independiente y periódico del ambiente de mercadotecnia de la empresa (o unidad de negocio), de sus objetivos, estrategias y actividades, con miras a detectar las áreas problema y las oportunidades para recomendar un plan de acción que mejore la eficiencia de la mercadotecnia."<sup>19</sup>

Por otro lado, Pride y Ferrel en su obra Marketing señalan lo siguiente:

"La auditoría de marketing es el examen sistemático de los objetivos, estrategias, organización y desempeño del departamento de marketing de una empresa. Es el servicio de inteligencia para reunir la información necesaria con el fin de determinar si la estrategia está dando resultados. Los objetivos de la auditoría de marketing son la identificación de lo que está haciendo el departamento de marketing y cómo está llevando a cabo estas actividades, para evaluar la eficacia de las mismas en

---

<sup>18</sup> Kotler, Philip; Fundamentos de Mercadotecnia; Prentice Hall- Hispanoamericana; México, 1985, p. 483.

<sup>19</sup> Pride, William M. Ferrel O. C.; Marketing, Decisiones y Conceptos básicos; Editorial Interamericana; México, 1985, p. 609.



relación con los objetivos y recursos de la organización y recomendar lo que debe hacer en el futuro el departamento de marketing."<sup>20</sup>

El campo de acción de la auditoría de marketing puede ser específico y concentrarse en una o unas pocas actividades de marketing, o puede ser amplio y abarcar todas las actividades de marketing de la compañía. En el cuadro 1.5.1., Se enumeran varias características que pueden incluirse en una auditoría de marketing. La auditoría puede referirse sólo a unas cuantas de estas áreas o puede incluir todas. El número y tipo de características incluidas en una auditoría dependen del costo de los mercados seleccionados como metas que son atendidos, la composición de la mixtura de marketing y de las condiciones del medio ambiente. Los resultados de la auditoría pueden servir para reorientar o modificar un plan marketing de una empresa, cualquiera que sea su ramo.

---

<sup>20</sup> Ibidem.

## Cuadro 2.5.1.

### Aspectos que deben incluirse en una auditoría de Marketing

#### Parte I. Revisión del medio ambiente de marketing

##### A. Mercados

1. ¿Cuáles son los mercados principales y los públicos de la organización?
2. ¿Cuáles son los principales segmentos de mercado en cada mercado?
3. ¿Cuáles son el tamaño y las características actuales y las estimadas para el futuro de cada mercado o segmento de mercado?

##### B. Clientes

4. ¿Cómo considera el público a la organización?
5. ¿Cómo toman los clientes sus decisiones de compras o de aceptación?
6. Cuál es el estado actual y el que se estima para el futuro de las necesidades del consumidor y de la satisfacción de las mismas?

##### C. Competidores

7. ¿Cuáles son los principales competidores de la organización?
8. ¿Qué tendencia puede predecirse en la competencia?

##### D. Macro ambiente

9. ¿Cuáles son los principales desarrollos relacionados con la

demografía, la economía, la tecnología, el gobierno y la cultura que influirán en la situación de la organización?

#### A. Objetivos

10. ¿Cuáles son los objetivos globales a largo y corto plazo y los objetivos de marketing de la organización?
11. ¿Están formulados los objetivos en un claro orden de importancia y en forma que permita planear y medir los resultados?
12. ¿Son razonables los objetivos de marketing para la organización de acuerdo con su posición competitiva, recursos y oportunidades?

#### B. Programa

13. ¿Cuál es la estrategia básica de la organización para lograr sus objetivos y qué posibilidades tiene de lograr éxito?
14. ¿Está asignando la organización suficientes recursos (o demasiados) para cumplir las tareas de marketing?
15. ¿Han sido asignados en forma óptima los recursos a los distintos mercados, territorios y productos de la organización?
16. ¿Han sido asignados en forma óptima los recursos a los principales elementos de la mixtura de marketing, por ejemplo, a la calidad del producto, a contactos personales, a la promoción y la distribución?

### C. Puesta en práctica

17. ¿Elabora la organización un plan anual de marketing? ¿Es eficaz el procedimiento de planeación?
18. ¿Pone en práctica la organización procedimientos de control (mensuales, trimestrales, etc.) para asegurarse de que se obtengan los objetivos de su plan anual?
19. ¿Realiza la organización estudios periódicos para determinar la aportación y la eficacia de diversas actividades de marketing?
20. ¿Tiene la organización un funcionamiento de marketing de alto nivel para analizar, planear y poner en práctica el trabajo de marketing de la organización?

### D. Organización

21. ¿Tiene la organización un funcionamiento de marketing de alto nivel para analizar, planear y poner en práctica el trabajo de marketing de la organización?
22. ¿Son personas capacitadas las que se encuentran comprometidas en forma directa en las actividades de marketing?  
¿Existe la necesidad de más entrenamiento, incentivos, supervisión o evaluación?
23. ¿Están organizadas en forma óptima las responsabilidades de marketing para atender las necesidades de actividades de marketing, productos y territorios diferentes?
24. ¿Comprende y practica el personal de la organización el concepto de marketing

### A. Productos

25. ¿Cuáles son los principales productos de la organización?  
¿Cuáles son los productos genéricos?
26. ¿Debe darse de baja algún producto a la línea?
27. ¿Debe añadirse algún producto a la línea?
28. ¿Cuál es la situación de cada producto de la mixtura de productos de conjunto?

### B. Precios

29. ¿Hasta qué punto los precios se fijan de acuerdo con criterios de costo, demanda, competencia?
30. ¿Cuál sería la probable reacción de la demanda a precios más altos o más bajos?
31. ¿Cómo interpretan los clientes el nivel de precios desde un punto de vista psicológico?
32. ¿Usa la organización promociones temporales de precios y, si es así, qué tan eficaces resultan?

### C. Distribución

33. ¿Existen otros métodos para distribuir el producto que pudieran dar como resultado mejor servicio o menores costos?
34. ¿Brinda la organización, junto con el producto, servicios adecuados a sus clientes?

### D. Ventas personales

35. ¿Tiene la fuerza de ventas el tamaño adecuado para alcanzar los objetivos de la organización?
36. ¿Está organizada la fuerza de ventas de acuerdo con los

mejores métodos de especialización (territorio, mercado, producto)?

37. ¿Tiene la fuerza de ventas alta moral, capacidad y eficacia?

38. ¿Son adecuados los procedimientos para fijar cuotas y evaluar el funcionamiento?

#### E. Publicidad

39. ¿Expone en forma adecuada la organización sus objetivos de publicidad?

40. ¿Gasta la organización en publicidad las sumas adecuadas?

41. ¿Son eficaces los temas y los textos?

42. ¿Están bien seleccionados los medios?

#### F. Propaganda

43. ¿Tiene la organización un programa de propaganda cuidadosamente elaborado?

#### G. Promoción de ventas

44. ¿Usa la organización las promociones de ventas, y si es así, están bien planeadas?

## **CAPITULO III**

### **3. NUEVAS TENDENCIAS Y REALIDADES DEL MÉXICO ACTUAL**

Las nuevas tendencias relacionadas con las estrategias de comercialización, los procesos para evaluar productos y servicios (Benchmarking), la reestructuración organizacional y cultural de las compañías (Reingeniería) y el principio de comprar y producir solo lo necesario en el momento oportuno (Just in time), son conceptos básicos que han venido a revolucionar totalmente el campo del marketing en relación a la planeación estratégica que deben observar las empresas mexicanas de nueva creación, como las que tienen años de operar en el mercado de productos y servicios. Así, el presente capítulo busca precisamente la identificación y conceptualización de los términos anteriores para que estos puedan aplicarse en la elaboración y práctica de un plan marketing dentro de la industria mexicana del nylon

#### **3.1. GENERALIDADES**

Philip Kotler experto profesional en el área de mercadotecnia, ha expresado hace algunos años la necesidad de corregir las estrategias de comercialización adoptadas, por varias compañías, que si bien es cierto, no se han adaptado a la tecnología nueva que requieren, no han mejorado el desempeño de sus productos y no han proporcionado un buen servicio, entre otras circunstancias, por su presencia y juego en el mercado internacional; también es cierto que dichas compañías de alta capacidad y tamaño como: IBM, Kodak, General Motors, Philips, Siemens y Sears, son empresas de un potencial considerable en México, en donde la planta productiva mexicana nacional, como es el caso de la industria del nylon y no tanto la



transnacional se ha visto afectada por los puntos anteriores.

Por otro lado, las nuevas realidades del mercado que vienen empujando con fuerza desde los años ochenta se encuentran enmarcadas en los siguientes aspectos de orden general según establece Kotler:

- 1) Es cada vez más difícil darles gusto a los clientes, lo que ellos buscan y quieren es:
  - a) Productos y servicios de calidad superior
  - b) Entrega a gran velocidad
  - c) Precios más bajos
- 2) En muchos casos los productos y servicios de la competencia van alcanzando un nivel más uniforme en la mente de los compradores.
- 3) La lealtad del consumidor se erosiona. Los clientes se cambian a un competidor que ofrece un incremento de valor que cubre con creces el costo de cambiarse.
- 4) Los competidores agresivos entraron en negocios a pérdida con tal de mantener la producción.
- 5) Los competidores situados en países de costos bajos ofrecen una amenaza importante a las empresas situadas en países de costos altos
- 6) La innovación es la respuesta en parte, pero, dada la creciente reducción del ciclo de vida del producto, cada vez resulta más difícil recuperar los costos de la innovación.

Es importante señalar que los aspectos anteriores se encuentran inmersos en la nueva visión neoliberal, de lo que es el contexto económico mundial a través de la globalización económica; que han generado fuertes presiones de carácter comercial sobre todo en la micro pequeña y mediana empresas mexicanas. Así, los años noventa son característicos de un crecimiento más lento del mercado de productos, una competencia interna y externa en aumento, creciente proliferación de productos, ciclos de vida del producto más cortos, etc. Por tal motivo es necesario que las compañías mejoren sus estrategias para alcanzar mayores utilidades de tal forma que las empresas deberán:

- a) Concentrarse en aquellos mercados en los que pueden entregar un valor superior.
- b) Retener a sus clientes actuales
  - La clase de retención esta en comprender las expectativas del cliente y cumplirlas. Con esto se obtiene clientes satisfechos.
  - La retención se hace aun más fuerte con la innovación.
- c) No obstante, la satisfacción del cliente no basta, indica Kotler. Los clientes satisfechos se cambiaran cuando el incremento de valor que les ofrece la competencia supera el costo de cambiarse
- d) Las empresas deben agradecer a los clientes rentables, no a todos los clientes.
  - Esto quiere decir que las empresas tienen que conocer el costo de adquirir un cliente y el valor vitalicio del cliente.
- e) Las empresas deben descubrir formas cuya relación costo-beneficio sea favorable, para detectar y atraer clientes nuevos.

Probablemente estos aspectos, ayudaran a que las empresas mexicanas, adopten nuevas estrategias enfocadas ha mejorar la

comercialización de sus productos.

### 3.2. BENCHMARKING

La historia y significado del Benchmarking es relativamente nueva, según expone el tratadista Michael J. Spendolini, más sin embargo, su aplicación se debe extender a la industria del nylon en México

\*... En 1982 fui a Rochester, Nueva York, a participar en una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de la Corporación Xerox. La expresión Benchmarking competitivo se empleó en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores... Cuando yo explicaba el concepto y el propósito del Benchmarking la primera reacción habitualmente era la de reconocer el proceso como un tipo de recopilación de información clave de la competencia, pero cuando continuaba la explicación, dos facetas del Benchmarking cautivaban la atención de la gente. La primera: El Benchmarking era un proceso que se podía utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar o aislar medidas comunes en funciones similares (por ejemplo, manufactura, ingeniería, marketing, finanzas) y comparar las prácticas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial. La segunda faceta del Benchmarking también hizo que algunos tomaran nota. La recopilación de información clave de la competencia tradicionalmente se enfocaba casi totalmente en medir los resultados o en los productos terminados. Conceptos como el de devolverse a elaborar los planos (reverse engineering) y comparar productos por características eran fáciles de entender. Con la aparición del

Benchmarking, el enfoque se extendió más allá del campo del producto o servicio terminado para concentrarse extensamente en los aspectos del proceso. El énfasis ya no fue solamente en qué producían los demás sino también en cómo el producto o servicio se diseñaba, se fabricaba, se comercializaba y se proporcionaba. En realidad, una organización era motivo de análisis o investigación sobre la base de su excelencia en el proceso y no sólo en la excelencia del producto o el servicio. Este fue un concepto radical para muchos. Proceso, después de todo, era un término que implicaba complejidad, e indicaba trabajos internos íntimos. Incluso los procesos dentro de la propia organización están con frecuencia rodeados de misterio y un sentido de propiedad. ¿Cómo se podrá pensar, entonces, en una investigación sobre un proceso con alguien externo? Además, para entender realmente el proceso, uno tenía que establecer un vínculo estrecho con otra organización. Simplemente examinando un producto o servicio desde lejos no sería suficiente como para proporcionar información adecuada y alcanzar niveles óptimos de confiabilidad. De alguna manera, el Benchmarking era algo más íntimo y profundo que el tradicional análisis de la competencia. En realidad, ya había una apertura y un espíritu (podría afirmarse que un reto) de cooperación entre organizaciones que podrían ser competidoras en el mercado. Entendí entonces que el paradigma de recopilación de información y análisis organizacional había cambiado significativamente.<sup>21</sup>

La definición que utiliza Spendolini para identificar el Benchmarking la maneja en forma agrupada o de menú que se relaciona con el cuadro 2.2.1. para obtener una definición más amplia Benchmarking: "Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7)

---

<sup>21</sup> Spendolini, Michael J; Benchmarking; Grupo Editorial Norma; México, 1994 p. 3-5

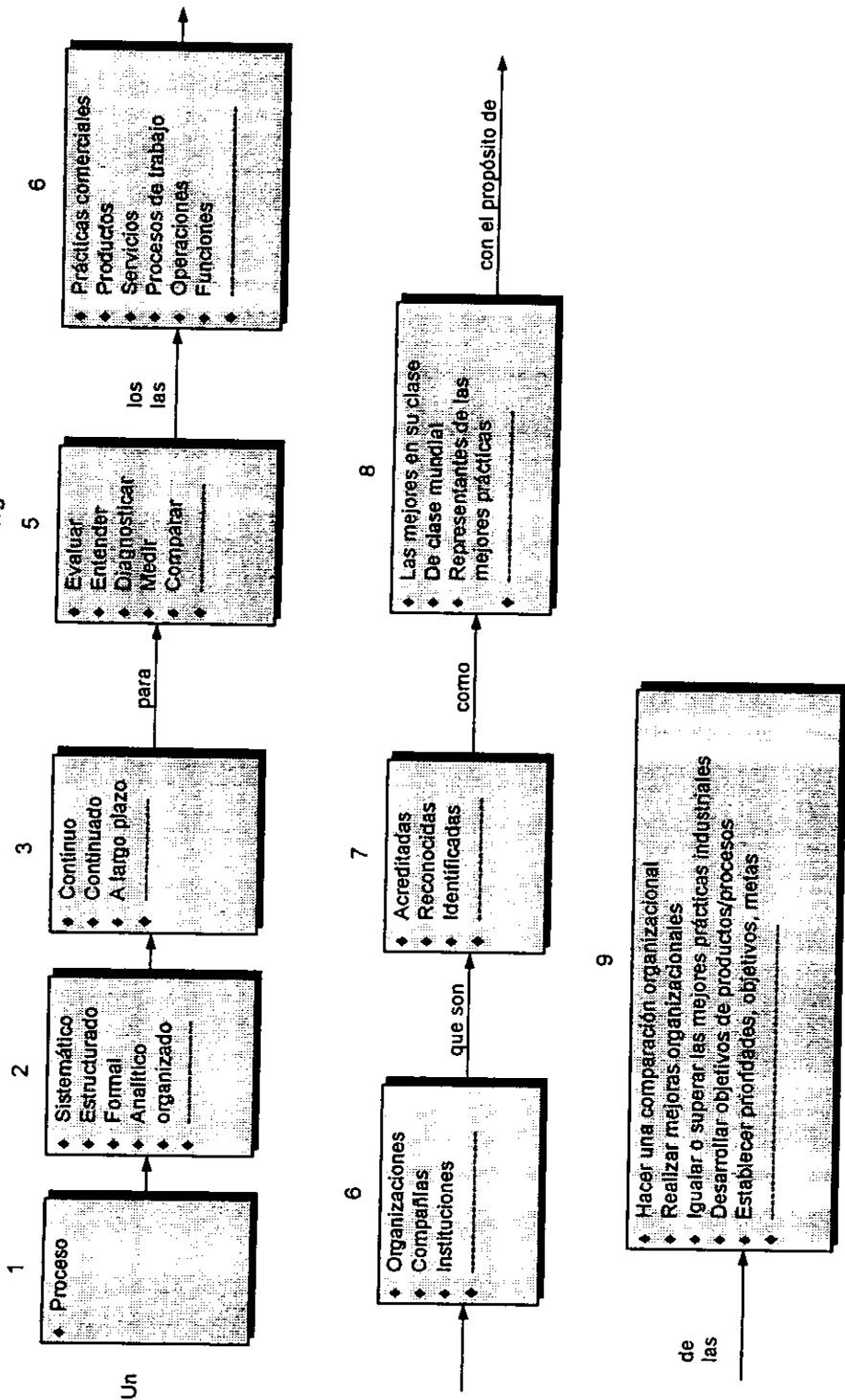
como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibidem.* p. 11

Cuadro 2.2.1.

El Menú del Benchmarking



Posteriormente Spendolini identifica cada uno de los nueve grupos, indicando lo siguiente:

"Grupo 1 (proceso). La idea de que el Benchmarking es un proceso es algo que se da por descontado. Prácticamente todas las definiciones de Benchmarking enfatizan la idea de que el Benchmarking involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas y oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales.

Grupo 2 (Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado). Hay un método para hacer Benchmarking. Para la mayoría de las compañías, este hecho se demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico de un proceso de Benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular. Estos modelos representan una secuencia coherente y esperada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización, lo cual indica que el Benchmarking no es un ejercicio imprecisamente estructurado de recopilación de información. Las ventajas de tener cierto nivel de formalidad y de estructura se evidencia cuando una organización extiende el uso del Benchmarking a un amplio número de empleados. Estos no tienen que inventar ni adaptar el Benchmarking a necesidades particulares ni al lenguaje de sus departamentos. Hay coherencia entre las funciones y las secciones de la organización, lo mismo que un conjunto de expectativas en cuanto a los resultados realistas del Benchmarking".<sup>23</sup>

"Grupo 3 (continuo, continuado, a largo plazo). Este grupo de palabras indica que el Benchmarking es algo que tiene lugar en el un

---

<sup>23</sup> Ibidem. p. 11-13

periodo de tiempo extenso. No es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez. Para que la información del Benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique actividad organizacional durante largo tiempo. Organizaciones que han adoptado procesos de Benchmarking reconocen que el comportamiento de la empresa y su desempeño no son algo estático, y que cambian con el tiempo. Hacer Benchmarking en el momento presente, sobre la base de hacerlo una vez, va contra la dinámica que se supone. Lo mismo hay que decir cuando se trata de comprender las actividades de un socio de Benchmarking. Una "mirada rápida" a otra organización no refleja con exactitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados.

Grupo 4 (evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar). El Benchmarking es un proceso investigativo. Obsérvese que todas las palabras de este grupo denotan acción, no pasividad. El Benchmarking no entrega respuestas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, respuestas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc., como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. El Benchmarking debe ser considerado en forma realista como un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones. En forma más simple, el Benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

Grupo 5 (prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones). El Benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de una organización. La gran mayoría de las definiciones de Benchmarking pone énfasis en el hecho de que es útil para entender tanto el proceso de trabajo, como los productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. Al principio, el Benchmarking hace que algunos recuerden las definiciones tradicionales del análisis competitivo, en



el cual el énfasis se pone en las comparaciones de los productos terminados o los servicios.<sup>24</sup>

\*Grupo 6 (organizaciones, compañías, instituciones). El enfoque del Benchmarking no se limita a prácticas, servicios o productos competitivos. Cuando la definición se amplía para incluir procesos comerciales genéricos, se hace evidente que el Benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. El tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del Benchmarking. Para muchos que no han tenido experiencia con un esfuerzo organizado de Benchmarking, la idea de examinar los procesos de trabajo de una organización muy diferente de la suya es difícil de aceptar. La mayoría de las organizaciones que practican el Benchmarking afirman que se requiere algo de experiencia para aumentar el propio nivel de satisfacción con el proceso.

Grupo 7 (acreditadas, reconocidas, identificadas). El proceso de Benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada. En esta investigación habitualmente se hacen contactos con expertos en la materia que es objeto de Benchmarking: expertos de la industria o analistas, asociaciones de profesionales o de comercio, y asesores. La investigación también incluye material impreso, como publicaciones profesionales, prensa comercial y prensa corriente. Por lo tanto, la lista de organizaciones consideradas para el análisis es posible que sea más extensa que la lista que se puede generar basándose simplemente en la experiencia personal, los conocidos o la memoria. El concepto clave aquí involucra una fase

---

<sup>24</sup> Ibidem. p. 15

investigativa preliminar para ampliar la lista de socios potenciales de Benchmarking."<sup>25</sup>

Grupo 8 (los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas). Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posible en lo que respecta a la materia que se va a someter a proceso de Benchmarking. Con frecuencia, la identificación de estas organizaciones se alcanza después de haber considerado una extensa lista de organizaciones de renombre.

Grupo 9 (hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, etc.). El propósito del Benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios. Una vez que se completa la actividad del Benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del Benchmarking.<sup>26</sup>

### 3.3. REINGENIERIA.

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".<sup>27</sup>

Esta definición contiene cuatro palabras clave, que a continuación se

---

<sup>25</sup> *Ibidem.* p. 16

<sup>26</sup> *Ibidem.* p. 17

<sup>27</sup> Hammer, Michael y Champy James; Reingeniería Grupo Editorial Norma; México, 1994, p. 34

profundiza en ellas.

La primera clave es *fundamental*. Al emprender la reingeniería de un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de los negocios.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. Preguntarse "¿Cómo podemos hacer en forma más eficiente la investigación de crédito?" Da por sentado que el crédito de los clientes se debe investigar. En muchos casos, el costo de investigarlo resulta superior a lo que se pierde por cuentas incobrables que la investigación evitaría. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

La segunda palabra clave de la definición es *radical*, del latín *radix*, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

La tercera palabra clave es espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos

gigantescos en rendimiento. Si una compañía se encuentra el 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado, si sus costos son demasiado altos en un 10%, si su calidad es el 10% muy baja, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10% esa compañía no necesita reingeniería. Con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa: la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Se han identificado tres clases de compañías que emprenden la reingeniería. Las primeras son compañías que se encuentran en graves dificultades. Estas no tienen mas remedio. Si los costos están en un orden de magnitud superior al de los de sus competidores o a lo que permite su modelo económico, si su servicio a los clientes es tan sumamente malo que los clientes se quejan abiertamente, si el índice de fracasos con sus productos es dos, tres o cinco veces superior al de la competencia, en otras palabras, si necesita mejoras inmensas, esa compañía evidentemente necesita reingeniería.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas. Por el momento, los resultados financieros pueden parecer satisfactorios, pero hay nubes en el horizonte que amenazan con arrebatar las bases del éxito de la empresa: nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico cambiado. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Las compañías de esta tercera categoría ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores. De esta manera buscan levantar más aún la barrera competitiva y hacerles la vida más difícil a todos los demás. Indudablemente, Rediseñar desde una posición de fortaleza es una cosa difícil de emprender. ¿Por qué volver a redactar las reglas cuando uno ya está ganando el partido?. Se ha dicho que el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía funcionando bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

Las diferencias que hay entre estos tres tipos de empresas se explica de esta manera. Las de la primera categoría se puede explicar: Están desesperadas; han chocado con una muralla y están heridas en el suelo. Las de la segunda categoría siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de los faros permite ver un obstáculo que les viene encima. ¿Será una muralla?. Las compañías de la tercera categoría salieron a pasear una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista. Qué buena oportunidad, piensan ellas, de detenerse a levantar una muralla para cerrarles el paso a los demás.

La cuarta palabra clave de la definición es *proceso*. Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Se define un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumo y crea un producto de valor para el cliente.

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a unos especialistas, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso - recibir el formulario de pedido, escoger los bienes en la bodega, etcétera - y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes.

### **3.4. JUST IN TIME**

En el momento oportuno (Just in Time) es una noción adoptada por los anglosajones que puede enunciarse así: hay que comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita.<sup>28</sup>

El principio definido arriba parece de gran simplicidad. Así, cuando se explica a una persona que no conoce la industria, ésta juzga con frecuencia que se trata de una noción evidente. Le cuesta trabajo imaginar que las empresas pudieran trabajar de otra manera.

En cuanto a las personas que trabajan en la industria, asimilan con frecuencia el concepto a una técnica de control de los niveles de "stocks". Esto es lo que el principio de "En el momento oportuno" parece, en efecto, sugerir. Pero, como estas personas cifran generalmente la ventaja de una reducción de "stocks" sólo por la reducción de las cargas financieras pueden

---

<sup>28</sup> Baranger, Pierre; En busca de la excelencia industrial. Just in time y las nuevas reglas de la producción; Ciencias de la dirección; Madrid, 1988, p. 118.

encontrar un interés muy limitado en el concepto.

Crear que el objetivo de "En el momento oportuno" es simplemente reducir "stocks", es sin embargo un error. "En el momento oportuno" es una filosofía industrial global de la que la reducción de "stocks" no es más que uno de los efectos.

Para comprender lo que realmente está en juego, hay que analizar qué necesita una empresa para poder funcionar según el principio de "En el momento oportuno".

Comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita, supone las condiciones siguientes:

1. "Producir lo que la clientela desea y cuando lo desea y no producir para constituir almacenes de productos terminados o de productos intermedios.
2. Tener plazos muy cortos de fabricación y gran flexibilidad para poder responder a los deseos de la clientela.
3. Saber fabricar - cuando es necesario - sólo cantidades muy pequeñas de un tipo dado de pieza. Es preciso para ello apartarse de la fabricación por lotes importantes y de la noción de "cantidad económica", lo que impone cambios rápidos de herramientas y una distribución en planta de las fábricas que permita el encadenamiento de las operaciones relativas a una misma pieza o un mismo producto.
4. "No producir o comprar más que estrictamente las cantidades inmediatamente necesarias.
5. Evitar las esperas y las pérdidas de tiempo, lo que impone en particular, la renuncia a un almacén centralizado así como a la utilización de medios de manutención comunes a varios puestos

de trabajo y que, por ello, podrían no estar disponibles en el momento en que un obrero los necesitara.

6. Aportar los materiales, las piezas y los productos al lugar en que son necesarios, en lugar de almacenarlos en depósitos donde no sirven a nadie ni pueden utilizarse.
7. Conseguir una alta fiabilidad de los equipos. Para que una máquina pueda no producir una pieza más que cuando resulte necesaria para la etapa siguiente del proceso de fabricación, es preciso que la máquina no se averíe en ese preciso momento.
8. Gestionar la calidad de la producción. Si las piezas llegan en el momento oportuno y en el número deseado, pero no son de buena calidad, lo único que puede hacerse es rechazarlas y detener la producción de las fases siguientes del proceso.
9. Adquirir únicamente productos y materiales de calidad garantizada, para que no detengan la producción.
10. Disponer de un personal polivalente capaz de adaptarse con rapidez y que comprenda los nuevos objetivos de la empresa.<sup>\*29</sup>

Dadas las condiciones que requiere, "En el momento oportuno" es mucho más que una simple técnica de reducción de los niveles de "stocks".

Su línea maestra es la reducción de los costos por la eliminación de todos los despilfarros. Pero estos despilfarros son numerosos. Las empresas derrochan, en efecto:

- El tiempo, cuando las piezas o los productos esperan días o semanas entre dos operaciones;
- Los materiales, con los rechazos, los almacenes excesivos y su riesgo de obsolescencia.
- Los desplazamientos, con trayectos excesivos de las piezas en

---

<sup>29</sup> Ibidem, p. 119.



fábrica, idas y venidas hacia los almacenes, transportes de los suministradores

- El trabajo, cuando se fabrican piezas para almacén, se trabaja para obtener productos defectuosos, así como se llevan a cabo las muchas actividades que no crean valor añadido: tareas de inspección de los productos recibidos, de mantenimiento, de almacén, de control, de selección de piezas defectuosas, de corrección de defectos...

Hay que considerar, en efecto, que: "En el momento oportuno" es una filosofía industrial global orientada a un fuerte crecimiento de la competitividad por medio de:

- a) La maximación de la eficacia, la flexibilidad, la productividad y la calidad;
- b) La reducción de los costos de producción;
- c) El enriquecimiento del trabajo individual.

## **CAPITULO IV**

## 4. LA PLANEACION DE MERCADO A TRAVES DE SUS ESTRATEGIAS

Resultado de la creciente y acelerada actividad comercial en México, varias compañías (entre las que destacan la industria mexicana del nylon) se han sacudido violentamente con el duro golpe que representa competir con empresas de diferentes ramas, (producto de la firma del TLC) y capacidad para enfrentar condiciones de guerra comercial (vender para continuar en el mercado); por tal motivo se hace conveniente conocer en este último capítulo, como se debe elaborar un plan de mercado en forma práctica, ya que es un documento de trabajo útil, que deben utilizar los empresarios para valorar la dura realidad a la que se enfrentan sus compañías.

Así, el plan marketing "identifica oportunidades más prometedoras para las empresas; señala como penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos; define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa; y sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de marketing."<sup>30</sup>

### 4.1. PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Pocos ejecutivos responsables, han determinado un plano de realidades sobre la actividad comercial de sus compañías. Al definir la actividad comercial de la empresa, se necesita especificar: el mercado; a quién se sirve; por qué, dónde y cuándo se le sirve; conque se le sirve y

---

<sup>30</sup> Manuales Practicas de Marketing; El Plan de Marketing; Ediciones Díaz de Santos; España, 1989, p. 41- 46

como se le sirve. Al proceder a dar este paso inicial, el empresario debe imponerse una claridad de ideas, respecto a los límites en que queda confinada cada oportunidad y la visión sobre la que puede desarrollarse el negocio dentro de las esferas que la experiencia y los expertos han determinado. Así, el primer paso para elaborar un plan marketing es precisar la actividad comercial, y constituye la base sobre la que podrán desarrollarse y conseguirse los objetivos de la empresa.

Los objetivos de la empresa no deben ser tan sólo realistas y fáciles de alcanzar, sino que han de establecerse los objetivos a corto, medio y largo plazo, con independencia unos de otros. Asimismo habrán de ser lo bastante ambiciosos como para obligar a que los ejecutivos responsables de la operación contribuyan con su máximo esfuerzo, dedicación y capacidad. Al incluirlos en el plan de marketing, los objetivos deberán tener la virtud de ser definibles y, por consiguiente, cuantificables y comparables.

El dinero es el lenguaje común en el mundo de los negocios, por consiguiente, éste debe ser el medio más adecuado para expresar los objetivos de la compañía. El primer objetivo de todo negocio es, sin duda, el beneficio que pueda proporcionar. A pesar de que es un hecho conocido que existen muchas instituciones dedicadas primordialmente a otras finalidades, sean de orden social o político, tales objetivos solamente se seguirán persiguiendo en tanto sigan produciendo incrementos en la rentabilidad.

Cuando se planteen los esquemas de las futuras necesidades de carácter lucrativo, es esencial predecir el volumen de ventas para cumplir con aquellas precisiones. La venta es el fruto directo de los pedidos y éstos consecuencia natura de la oferta o de los precios establecidos. Antes de que la compañía se encuentre en condiciones de prever la cadena de

actividades que habrán de conducir las transacciones esta el registro de ventas es necesario realizar una investigación de mercados. Con el estudio de la trayectoria de pasadas actuaciones el responsable del Departamento de Marketing ha de estar en condiciones de poder establecer razones de conversión para cada uno de los eslabones de aquella cadena de factores. Una vez acordada la cifra real de beneficios que debe registrar el plan ya se pueden aplicar los índices de conversión que señalen el volumen de ventas mínimo para la consecución de tal beneficio y qué investigaciones, precios y pedidos deben obtenerse antes de que se consiga la realización de venta.

En la determinación de los objetivos deben realizarse previsiones de los hechos probables. Hay que someter a consideración toda suerte de factores imaginables que puedan afectar de algún modo importante la marcha de la compañía, sean en sentido favorable o no, y sobre los cuales se prevea escaso o nulo control a corto plazo. Al relacionar estos supuestos fundamentales la empresa no tarda en verificar muchos de los problemas que presenta su actuación.

Todas las empresas tienen problemas, porque éstos son la razón de ser para que existan los ejecutivos. Las dificultades con las que tienen que enfrentarse el ejecutivo moderno no son tanto la solución de los problemas como verificar cuál es la naturaleza y su efecto. Es error frecuente entre los responsables de una empresa confundir causa con efecto. La falta de ventas no significa necesariamente que existan defectos en la gestión vendedora, y pueden ser consecuencia directa de un mal planteamiento en los esquemas elaborados por la Dirección de la empresa. Para solventar sus problemas comerciales las compañías deben plantearse una estrategia de marketing.

"Los objetivos financieros son, en esencia, una rudimentaria

declaración de los beneficios programados y constituyen la base sobre la que habrán de establecerse los futuros planes de la empresa. Esta declaración debe utilizarse como punto de partida para el desarrollo de la política comercial de la empresa en los años futuros. Se trata de un documento dinámico que obliga a catar una disciplina durante la operación total de marketing, tanto en lo que a su filosofía se refiere como a su desarrollo operativo.<sup>31</sup>

La inclusión de objetivos a un año vista al lado de los correspondientes a los de cinco años se hace deliberadamente con el fin de separar los fines a largo plazo de los que se han planteado para futuro inmediato. Al poner la mirada en el futuro sería muy simple apoyarse en las informaciones ofrecidas por las trayectorias pasadas más recientes y limitarse a llevar hasta el futuro las tendencias ya establecidas. Sin embargo, es aconsejable que al establecer los objetivos el empresario tenga la habilidad de mirar al futuro sin someterse a los criterios, filosofías, operaciones y sistemas actuales. En estas primeras fases del desarrollo del plan de marketing de la compañía se sugiere que sus ejecutivos establezcan por sí mismo - y sin ideas preconcebidas - la posición en que les gustaría ver a su empresa pasados cinco años y que, en consecuencia, empiecen a considerar la manera de conseguir y hacer realidad los objetivos financieros previstos.<sup>32</sup>

Los objetivos financieros deben expresarse en una gráfica en términos puramente numéricos como se muestra en el cuadro 3.1.1.

---

<sup>31</sup> Stapleton, John; Como se prepara un plan de marketing; Ediciones Anaya; Madrid, 1989, p. 25

<sup>32</sup> Confrontar: Manuales Prácticos de Marketing; op. cit.

**CUADRO 3.1.1.**

**EJEMPLO DE COMO SE PRESENTAN LOS OBJETIVOS FINANCIEROS**

FECHA:

PREPARADO POR:

ANTERIOR			ACTUAL			ACTIVIDAD	ACTUAL			OBJETIVOS			OBJETIVOS		
AÑO		ACTUAL	AÑO		RESUMIDO		AÑO		PREVISION	AÑO		UNO	AÑO		CINCO
RECIBO	%	DEPN.	RECIBO	%	DEPN.		RECIBO	%	DEPN.	RECIBO	%	DEPN.	RECIBO	%	DEPN.
VALOR	TOTL	SON	VALOR	TOTL	SON	VALOR	TOTL	SON	VALOR	TOTL	SON	VALOR	TOTL	SON	
						Venta producto grupo A									
						Venta producto grupo B									
						Venta producto grupo C									
						Venta producto grupo D									
						Total ventas									
						Margen bruto									
						Gastos marketing									
						1. Salarios y jornales									
						2. Vehículos									
						3. Publicidad									
						4. Comisiones									
						5. Depreciación									
						6. Cargas oficiales									
						7. Impuestos									
						8. Intereses									
						9. Otros gastos									
						Beneficio neto									
						<b>Empleados:</b>									
						Dirección y supervisión									
						Vendedores									
						Administración									

## EJEMPLO DE COMO SE PRESENTAN LOS OBJETIVOS FINANCIEROS

FECHA:

PREPARADO POR:

ANTERIOR			ACTUAL			ACTIVIDAD	ACTUAL			OBJETIVOS			OBJETIVOS		
AÑO		ACTUAL	AÑO		PRESUPUESTO		AÑO		PREVISION	AÑO		UNO	AÑO		CINCO
FECS	%	%	FECS	%	%		FECS	%	%	FECS	%	%	FECS	%	%
VALOR	TOTAL	EFIN-	VALOR	TOTAL	EFIN-	VALOR	TOTAL	EFIN-	VALOR	TOTAL	EFIN-	VALOR	TOTAL	EFIN-	
						Administrativos									
						Otros									
						Pedidos en cartera									
						Partidas totales									
						Retribución partidas									



## 4.2. PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas constituye la base del plan de marketing total. La preparación de estas previsiones no se limita al estudio de las ventas obtenidas en el pasado, y con ello, tratar de establecer futuras tendencias, sino que se precisa una atenta investigación en la que se estudia el futuro y se calculan las posibles ventas que pueden conseguirse en el mercado. Cuando se hace la valoración del futuro, intentando predecir qué artículos necesitará el mercado o que innovaciones se necesitarán para satisfacer la demanda, una empresa ya ha empezado a ser objetiva en cuanto a su porvenir. Es evidente que muchas de las técnicas que se emplean son de naturaleza puramente subjetiva, pero si la empresa sabe establecer objetivos realistas y realizables - y que se les adivine un rendimiento lucrativo aceptable - ciertamente habrá eliminado muchas de las variables con que se enfrenta todo negocio. Si estas previsiones se organizan convenientemente se habrá eliminado en gran parte el elemento riesgo.

La previsión debe basarse en las posibles ventas que han de conseguirse en el mercado, es decir, tomar como apoyo las futuras necesidades del cliente y calcularlas para un período futuro definido.<sup>33</sup>

El período que la empresa decide adoptar para el planteamiento de sus previsiones de ventas lo mismo puede ser de cinco como de veinte años. En general se considera que el ciclo más conveniente es el quinquenio, toda vez que la mayor parte de los productos con posibilidad de venta durante ese período ya están incluidos en el plan de producción y el conocimiento que se tiene del volumen de ventas alcanzado por el mismo en ejercicios pasados ofrece una buena base para estudiar su proyección en el futuro.

---

<sup>33</sup> Hehman, Raymond D. Desarrollo y ejecución de estrategias de mercado. Editorial Norma; México 1984, p. 35.

Tal proyección depende, naturalmente, de que las condiciones venideras guarden una analogía con las pasadas. En estas valoraciones es necesario aplicar ciertos márgenes de tolerancia en previsión de posibles cambios en las condiciones económicas generales y de variaciones en la actitud de los competidores.

Las proyecciones deben someterse a una detallada evaluación de las razones que han originado las tendencias, por qué se han producido y cuál puede ser su importancia en el futuro. Para establecer una comparación de las fluctuaciones a corto plazo, o las que se vislumbran a mediano y largo plazo en el conjunto del mercado, es conveniente analizar los datos económicos que se publican.

Si una empresa consigue establecer una relación entre la marcha de sus ventas con los datos estadísticos publicados por fuentes dignas de crédito, toda previsión basada en tales cifras puede tener rigurosa y positiva influencia para los planes de las empresas.

Teniendo en cuenta el gasto que implica y la considerable habilidad que exige la preparación de las previsiones de ventas, es preferible que las grandes empresas realicen la investigación de mercados por sus propios medios empleando a su propio personal especializado. Las empresas más pequeñas no pueden justificar económicamente la presencia en su nómina de tales investigadores y lo más corriente, lo más económico y lo más aconsejable, es que encarguen sus estudios a las agencias especializadas.

Los nuevos productos vienen a representar el futuro de la empresa y su descubrimiento, desarrollo y producción constituyen partes necesarias para el planteamiento de la previsión de ventas. Este proceso se simplifica mucho si la compañía ya tiene decidida su futura actividad comercial, ha

trazado sus objetivos y ha concebido sus previsiones, todo ello según un programa sistemático de planificación. En el cuadro 4.2.1. se presenta un ejemplo de como se prepara la inversión para un nuevo producto.

**CUADRO 4.2.1.**

INVERSIÓN PARA UN NUEVO PRODUCTO											
Segmento mercado	Número de establecimientos	Valor ventas	Ventas posibles año actual	Ventas posibles plan año cinco	Margen bruto	Inversión total requerida					% utilidad inversión cinco años
						I. y D. (Investigación y Desarrollo)	Fábricas	Ventas	Publicidad	Total	
Producción											
Distribución											
Financiación y créditos											
Servicio											
Total											

### **4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA**

En una sociedad libre no hay ninguna empresa que trabaje en completo aislamiento, ya que incluso los monopolios deben luchar contra una forma y otra de competencia para mantener su poder de compra. La oposición puede presentarse bajo la forma de un producto reemplazable o de otras empresas que ofrezcan productos o servicios que de una manera u otra puedan afectar indirectamente el rendimiento de cualquier empresa. Con el dinero del cliente como objetivo de una extensa gama de fabricantes de bienes que van desde clips hasta ordenadores electrónicos, a medida que va en aumento el grado de complejidad de los factores influyentes se va haciendo también más crítico establecer las causas y efectos de las fuerzas de la competencia. Para hacer una valoración de estos factores conviene hacer una separación de los que posiblemente puedan ejercer un mayor impacto en el mercado.

En la lucha contra la competencia uno de los mecanismos al que con mayor frecuencia se recurre es a la reducción de precios. La medida es de carácter negativo a no ser que la compañía haya decidido tal reducción partiendo de una posición de fuerza ya haya previsto que como resultado directo del menor precio se producirá una mayor venta y una mayor participación de su producto en el mercado, con un consiguiente aumento en el beneficio.

Las innovaciones que se introducen en un producto para mejor acomodarlo a las necesidades del mercado provocan a menudo cambios de actitud entre el público comprador en favor de la empresa innovadora, al menos hasta que la novedad haya sido imitada por los demás. En ocasiones el consumidor pasa a comprar otro producto u otra marca por escasear en el mercado el que venía adquiriendo habitualmente o bien porque el artículo sustituto es asequible a un mejor precio que el que compraba al principio.

"Al introducir los Gobiernos una nueva legislación destinada a mejorar la vida económica o social del país, se pueden originar alteraciones debido a un señalado crecimiento o -que también es posible- unas limitaciones en los mercados. Hay veces que se producen inesperados cambios en los gustos o en las necesidades del consumidor o en las modas imperantes en el momento, provocando súbitas desviaciones del público de un fabricante a otro. Los artículos que basan su venta en la presencia de temperaturas extremas se ven gravemente afectados cuando se registran repentinos cambios climatológicos o circunstanciales oscilaciones en las temperaturas imperantes. Tensiones económicas, huelgas y otros conflictos en el campo industrial pueden representar un cambio de actitud por parte del público originando nuevos hábitos de compra."<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Navarrete, Jorge E. El actual contexto económico internacional y repercusiones: Editorial Diana; México 1989, p. 59.



## RENDIMIENTO FINANCIERO

FECHA:

PREPARADO POR:

Compañía	Año anterior efectivo miles de pesos			% utilidad beneficio neto sobre		
	Ventas	Activo total	Acciones ordinarias	Ventas	Activo total	Acciones ordinarias
Compañía y competidores						

Por tanto la comparación standard que se presenta en el cuadro 3.3.2. es equivalente a una comparación directa entre la cuenta de resultados de cada uno de los competidores más importantes. No existe la posibilidad de extraer de las informaciones que se publican los datos referentes a algunos de estos encabezamientos y a no ser que las informaciones de que disponemos procedan de alguna fuente extraoficial de absoluta confianza, el ejecutivo responsable de esta labor habrá de tratar de establecer sus valoraciones en base a su mejor juicio. En este caso es preciso cualificar las valoraciones y justificarlas en términos lógicos. De no ser así vale más ignorarlas hasta que llegue el momento en que pueda disponerse de toda la información necesaria.

**CUADRO 3.3.2.  
COMPARACION STANDARD**

fecha:	Preparado por:																									
Competidor	Año anterior 100	Capital	Reservas	Fondos invertidos	Existencia Stocks	Trabajo en marcha	Deudores	Existencia en caja	Acreedores	Tributación actual	Dividendos	Pasivos actuales	Otros inversiones	Inver actuales	Direct y supervisión	Oficina y administris	Personal fábrica	Vendedores	Personal total	Agnt y distribuidores	Fabrica m	Asignación publicidad	Depart de ventas	Almacenes	Vehic de distribución	
Compañía A																										
Compañía B																										
Compañía C																										
Compañía D																										
Compañía E																										

Las empresas suelen dirigir sus maniobras de venta hacia regiones



que han surgido y han progresado De hecho, son zonas íntimamente ligadas a alguna forma tradicional de actividad. Un ejemplo son las comarcas incluidas en los esquemas estadísticos oficiales, de cuyos datos las compañías pueden extraer bases para sus estimaciones, como se muestra en el cuadro 3.3.3.

**CUADRO 3.3.3.  
DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DE LAS VENTAS**

Fecha:

Preparado por:

Compañía (o grupo de productos)		Noro	Norte	Noro	Oriente	Oriente	Pacífico	Oro	Península	Total	Estado	Total	Total
		este	este	este	occidental	Sur	Sur		de Yucatán	mercado interior	zona A ELA	zona B Cinde	este
	Pesos ventas												
	% total												
	Pesos ventas												
	% total												
	Pesos ventas												
	% total												
	Pesos ventas												
	% total												
	Pesos ventas												
	% total												
	Pesos ventas												
	% total												

El fraccionamiento de una zona geográfica en regiones de razonable dimensión permite a la empresa la adopción de sistemas analíticos más detallados para la observación de sus actividades en las mismas y la creación de sistemas de control más concentrados, con los que podrá corregir desde el primer momento las anomalías y limitaciones que puedan producirse. En las regiones donde se observen variaciones en el

rendimiento entre un periodo y otro será posible averiguar sus causas y la aplicación de medidas para contrarrestar la situación, para evaluar dicha situación es necesario que se elabore un cuadro o esquema como el que se presenta 4.3.4.

**CUADRO 4.3.4.**  
**ANALISIS DE MERCADOS POR ZONAS**



En la estructura de la competencia comercial el único medio seguro para observar la marcha de una empresa es la comparación entre los rendimientos propios y los de la competencia. Las reglas que se establezcan para estudiar las características de nuestros competidores ofrecerán la base para analizar a fondo la distribución del mercado. La empresa que contemple la penetración de sus productos en otro mercado virgen para ella, necesita estudiar previamente hasta qué punto han conseguido éxito las políticas comerciales adoptadas por las firmas ya establecidas en aquel sector. En la información global que se va a obtener sobre la amplitud total del mercado es necesario calcular hasta qué punto puede conseguirse la penetración y si ésta habrá de basarse en ganar posiciones en el mercado existente o si será preferible concentrar la expansión ganando el negocio que normalmente habría obtenido los proveedores ya establecidos.

Una vez en posesión de estas estimaciones la compañía ya está en condiciones para calcular el presupuesto de marketing total necesario para emprender la penetración propuesta. Para ciertas empresas resulta más fácil captar el negocio de los proveedores ya establecidos que tratar de ampliar mercados. En cambio, para otras, resulta más factible emprender la expansión comercial por una conquista de posibilidades que embarcarse en una batalla contra los proveedores ya establecidos.

La valoración del mercado total solamente deberá hacerse cuando la firma ya haya determinado su actividad comercial y haya establecido una definición razonada sobre las realidades globales del mercado que ha de conquistar. Existe bastante confusión respecto al alcance de un mercado total para un producto determinado. De hecho, lo que de verdad cumple una necesidad es la cifra total de dinero que se ha invertido para satisfacerla independientemente del producto en sí.

La situación general de un mercado varía continuamente y cualquier empresa o industria puede experimentar violentas fluctuaciones en su participación en el mismo. En el transcurso de un periodo de tiempo determinado se producen alteraciones en la forma de demanda, por lo que es preciso que las empresas sigan constantemente sus evoluciones y vigilen su presencia de síntomas que denuncien tales tendencias. Cabe en lo posible que una compañía consiga cada año un razonable crecimiento de sus ventas y, no obstante, vea disminuir rápidamente su participación en el mercado. A menos que el volumen de ventas aumente a un ritmo no inferior al que la industria en general, es que está perdiendo oportunidades de venta.<sup>35</sup>

Si en una economía en rápida expansión se produce una depresión, estas firmas que darán en una posición muy debilitada, al contrario de otros competidores más fuertes que han mantenido atenta vigilancia de las tendencias del mercado. También es imperativo observar los cambios que cada uno de sus competidores puede registrar en la distribución general del mercado y estar en condiciones para encontrar una explicación a todo cambio que se evidencie. Por ejemplo, si algún competidor aumenta su participación en el mercado a un ritmo superior al que cabría esperar debe existir una explicación. Las causas de estas sorprendentes situaciones deben establecerse rápidamente, antes de que los rendimientos de la empresa que practica esta investigación se vean afectadas por el pujante competidor. "En el caso de que una firma competidora, de la que se sabe que dispone de eficientes servicios de marketing, empieza a señalar una decadencia en su posición dentro del mercado, cabe la posibilidad de que esta firma haya decidido voluntariamente reducir su participación, sea porque haya previsto un descenso en el índice de crecimiento general, o bien porque ha anticipado una situación de aumento de la oferta sobre la

---

<sup>35</sup> Stapleton, John; op. cit., p. 70

demanda, lo que daría por resultado que los gastos de marketing no producirían los efectos lucrativos.<sup>36</sup>

#### 4.4. EL PLAN PUBLICITARIO

La publicidad es una de las partes que integran el conjunto de actividades del plan marketing y no un grupo de acciones aisladas, ajenas a los métodos, valoraciones y mediciones del mismo. Para que sea efectiva, la publicidad debe contener en todas sus formas objetivos claramente definidos destinados a dar cumplimiento a la política general de marketing de la compañía. Si se contempla bajo este contexto, el verdadero fin de la publicidad no es otro que vender.<sup>37</sup>

En ciertas actividades de marketing, como en la venta por correspondencia, la publicidad es el capítulo unitario más amplio de los contenidos en el presupuesto de marketing. No es difícil, desde luego, adivinar cuál es su verdadera importancia en las operaciones destinadas a vender. En muchas de las industrias dedicadas a la fabricación o elaboración de artículos de consumo puede apreciarse fácilmente las razones que relacionan la publicidad con las demás actividades de marketing. En el campo industrial no resulta fácil reconocer el impacto de la publicidad y los intentos que hasta ahora se han hecho para su valoración han dado unos resultados vagos. Por esta razón muchas empresas siguen creyendo que la publicidad es un lujo que solamente debe ejercerse durante los períodos de prosperidad económica; sus asignaciones para este capítulo en las épocas de tensión económica suelen ser las de menor importancia.

---

<sup>36</sup> Hughes G. Davis; Mercadotecnia Planeación Estratégica; Addison-Wesley Iberoamericana; México, 1986, p. 326.

<sup>37</sup> Stepleton John, op. cit. p. 98.

Es cierto que la publicidad es un sistema de comunicación, pero aún es más cierto que la continuación de este principio consiste en que la información que de la misma se desprende es un procedimiento lícito para persuadir a los posibles compradores que adquieren el producto que necesitan a la firma anunciadora. Los elementos visuales ya gráficos que a tal fin se difunden van expresamente dirigidos a destacar las características, virtudes y ventajas que ofrece el producto anunciado. Es, en efecto, una información pero dirigida especialmente a convencer.

La publicidad juega una función muy activa en el proceso del aumento del nivel de vida es un país. En una sociedad en la que la producción se destina a satisfacer unas necesidades conocidas y medidas, el proceso informativo en el que se pone de relieve los beneficios que el consumidor o usuario puede obtener con la compra del producto contribuye en buena medida a la creación de un mercado de masas, reduciendo así el costo unitario de este artículo determinado. En el momento de lanzar el producto, una vez determinado su precio de venta, la empresa habrá de tener previsto el volumen de ventas que cabe esperar, previsión basada en la demanda previamente medida a un nivel dado de precios. De no gozar de un apoyo publicitario, este producto tendría que irse acreditando lentamente a través de las recomendaciones verbales de sus consumidores y pasarían años antes de que la firma consiguiese el volumen de ventas apetecible y necesario para alcanzar su amortización. El espacio de tiempo para llegar a esta meta final puede ser tal que para recobrar la inversión la empresa posiblemente se viera obligada a elevar el precio a niveles poco accesible para un público que, de otra manera, los habría consumido y disfrutado satisfactoriamente. Estimulando la demanda por medio de la publicidad las empresas contribuyen a elevar el nivel de vida, con la elevación de los índices de empleo al exigir su expansión más personal y proporcionar sus más sólidos rendimientos una mejor remuneración a los inversionistas en la

compañía.

En el futuro los gastos publicitarios cada vez estarán más sujetos a método científicos de valoración con los que medir su efectividad. Hasta ahora no se ha encontrado todavía un sistema para medir con exactitud en qué medida contribuye la publicidad en el nivel de ventas de una empresa, pero sí es posible hacer una estimación de lo que esta publicidad representa como inversión de los recursos de la compañía. Los gastos que ocasiona la publicidad deben justificarse exactamente igual que las demás formas de inversión de la empresa. En el futuro, los esquemas publicitarios cada vez estarán más sujetos a métodos científicos de valoración con los que medir su efectividad. Hasta ahora no se ha encontrado todavía un sistema para medir con exactitud en qué medida contribuye la publicidad en el nivel de ventas de una empresa, pero sí es posible hacer una estimación de lo que esta publicidad representa como inversión de los recursos de la compañía. Los gastos que ocasiona la publicidad deben justificarse exactamente igual que las demás formas de inversión de la empresa. En el futuro, los esquemas publicitarios deberán dividirse en pasos específicos y en pasos lógicos. Para conseguir los objetivos deseados la empresa ha de estudiar con sumo cuidado el mensaje a difundir en el ámbito de sus mercados. Antes de librar las asignaciones destinadas a su puesta en marcha es necesario realizar una prueba del texto del mensaje, su montaje e, incluso, su impacto. Para ello es recomendable reunir una audiencia limitada, pero escogida, a la que se proyectan los idearios y formatos publicitarios previstos, de cuya reacción podrá extraerse la información precisa para estimar su efectividad en relación a las sumas invertidas en la misma. De esta manera los resultados totales podrán medirse comparando los resultados reales con los objetivos previstos. El cuadro 3.4.1. muestra en ejemplo de como se puede evaluar la publicidad.

Por otro lado, el análisis de las asignaciones es un formato que persigue establecer una relación de las acciones publicitarias necesarias para alcanzar los objetivos que más se ajusten al volumen previsto de ventas como se muestra en el cuadro 3.4.2. Los gastos presupuestados cubren en su totalidad el tiempo de duración del periodo del marketing; el gasto real de publicidad no necesita guardar relación con la previsión de ventas. Este gasto ha de dedicarse por entero a la consecución de los objetivos anuales en términos de un mejor conocimiento del mercado por parte de la compañía, así como de sus productos, beneficios y de los servicios adicionales que se promocionaron, los cuales deben relacionarse íntimamente con las industrias que han de servirse.

**CUADRO 3.4.1**  
**PORCENTAJE DE LA POBLACION QUE VE EL ANUNCIO**  
**EN CIUDADES DE IMPORTANCIA**

No. de veces	D.F.	Guadalajara	Monterrey	Chihuahua	Morelia	Saltillo	Hermosillo
0							
1							
2							
3							



<b>4</b>							
<b>5</b>							
<b>6</b>							
<b>7</b>							
<b>8</b>							
<b>9</b>							
<b>10+</b>							
<b>Promedio</b>							

**CUADRO 3.4.2.**  
**ANÁLISIS DE LAS ASIGNACIONES**

FECHA:

PREPARADO POR:

Año anterior efectivo		Presupuesto año actual		Medio de difusión	Plan año 1		Plan año 2		Plan año 3		Plan año 4		Plan año 5	
Valor	%	Valor	%		Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
				Productos establecidos										
				Nuevos productos										
				Total										
				Diarios nacionales										
				Dominicales nacionales										
				Prensa tarde (capital)										
				Suplementos en color										
				Prensa provincias										
				Revista para el consumidor										
				Prensa comercial y técnica										
				T.V.										
				T.V. color										
				Publicidad exterior										
				Radio comercial										
				Cines										
				Correo directo										
				Distribución puerta a puerta										
				Directorio telefónico, pags. A.										
				Anuncios locales										
				A cargo servicios de agencia										
				Total										
				Relaciones públicas seminarios										

**CUADRO 3.4.2**  
**ANALISIS DE LAS ASIGNACIONES**

FECHA:

PREPARADO POR:

Año anterior efectivo		Presupuesto año actual		Medio de difusión	Plan año 1		Plan año 2		Plan año 3		Plan año 4		Plan año 5	
Valor	%	Valor	%		Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
				Relaciones públicas expo.										
				Relaciones públicas prensa										
				Relaciones públicas gratific.										
				Total										
				Literatura promoción ventas										

#### **4.5. ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL**

El establecimiento de una política práctica para la selección de personal forma parte del plan general de marketing. La compañía podrá, de esta forma, contratar su personal de manera práctica y realista y previendo sus necesidades a corto, mediano y largo plazo.

Cuando de lo que se trata es de contratar a un vendedor, es preciso conceder márgenes para aquellos que por sus condiciones personales puedan llegar algún día a la categoría de supervisores. Actualmente existe el criterio -fruto de la experiencia- de que un buen supervisor no ha de ser necesariamente un buen vendedor. Con frecuencia se trata de buenos vendedores, pero es raro que aparezcan en posiciones avanzadas en las listas de los que realizan mejores ventas. En general, los vendedores han hecho de la venta su carrera, trabajo que ejercen brillantemente, pero que no quieren saber nada de operaciones rígidas, como son los sistemas de control, aunque, independientemente de este criterio, consiguen increíbles operaciones.

Para satisfacer sus necesidades futuras la empresa debe encontrar y elegir diversos tipos de personal, aun cuando inicialmente realicen una misma clase de trabajo. Muchas empresas tienen establecidas para este reclutamiento una serie de normas fijas, sistemas que no conducen a otra cosa que autoimponerse limitaciones, con las que se desprecian muchos y excelentes candidatos, a no ser que el ejecutivo responsable de esta misión posea imaginación y sea capaz de aplicar el sistema con ciertos márgenes, acogiéndose a procedimientos más dúctiles que permitan localizar a los hombres de verdadera valía. Si el hombre de la empresa necesita existe realmente, sólo es cuestión de saberlo descubrir a través de las entrevistas que con él se sostengan. Para llegar a resultados óptimos la empresa debe

tratar de ejercitar esta selección aplicando métodos objetivos y flexibles y no por medio de normas rígidas. Los anuncios que se publiquen en demanda de personal han de definir con precisión qué se ofrece, quién puede aspirar al empleo y qué se espera de él, así como las condiciones de trabajo y de remuneración y cuáles son las futuras posibilidades para el candidato.

La Organización de personal concerniente al departamento de marketing es responsabilidad del gerente encargado del mismo, el cual tiene la obligación de vigilar las condiciones de trabajo de sus empleados. Si un empleado de la compañía no conoce exactamente cuáles son sus responsabilidades y hasta dónde llega su autoridad no es posible que cumpla su labor con plena confianza. Si no se plantean claramente las condiciones de su función no podrá calibrar sus propios progresos ni adquirir experiencia y habilidad que le apoyen en el desarrollo de sus actividades.

Las directrices y condiciones que se exigen en cada función, especialmente las de carácter directivo, es labor que corresponde al director y, en su caso, rectificarlas, si se quiere evitar la tendencia natural del individuo a aislarse de los demás ejecutivos y a actuar independientemente dentro de los límites de sus atribuciones laborales. Si el trabajo del equipo directivo debe estar presidido por la unidad, es labor fundamental del gerente dirigir día a día la interpretación de las responsabilidades y directrices de cada ejecutivo.

## GERENTE DE MARKETING, CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

AUTORIDADES	RESPONSABILIDADES
1. Recomendar la admisión o despido de los gerentes que le informan.	1. Toda la actividad laboral del personal.
2. Recomendar la admisión o despido de vendedores de marketing	2. Comunicaciones
3. Recomendar planes para las campañas de ventas.	3. Dirección del personal y clasificación de sus méritos.
4. Recomendar la introducción de nuevos productos.	4. Valor y volumen de las ventas.
5. Recomendar la política a seguir para la sustitución de los vehículos de la empresa y clase y marca de los que vayan a sustituirlos.	5. Decisiones que afecten el rendimiento de la Venta.
6. Convocar al personal técnico para que colabore con él	6. Formación del personal.
7. Autorizar los gastos de sus jefes y personal de la sección.	7. Supervisión
8. Para enviar, cuando sea necesario, a los jefes y personal de su departamento a los cursillos de perfeccionamiento profesional.	8. Distribución del presupuesto de marketing.
9. Para recomendar las exposiciones en las que debe participar la empresa.	9. Campañas publicitarias de promoción.
10. Para programar y recomendar planes publicitarios	10. Informes para el control de marketing.
11. Para recomendar el planteamiento de las previsiones de ventas	11. Equipos a utilizar por el personal de Marketing.
12. Para la realización de actividades de	12. Literatura ventas.

Investigación de mercados.	
13. Para gastar razonablemente en hoteles, atenciones al cliente, y otros gastos en los viajes que efectúe por cuenta de La compañía.	13. Demostraciones y exposiciones
14. Para utilizar, incluso para su uso particular, El coche que la empresa le tiene asignado.	14. Atender las quejas de los clientes.
15. Para utilizar como mejor considere oportuno el tiempo necesario para su trabajo, siempre de acuerdo con el director gerente.	15. Planificación a largo plazo.

#### 4.6. PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Quando el control presupuestario se desarrolla, planifica y cumple debidamente, refleja toda la gestión del negocio en un lenguaje claro e inequívoco. Los recursos de la empresa se distribuyen predeterminando el destino de cada uno para alguna actividad comercial precisa. En cada una de estas actividades se prevén los rendimientos que de las mismas se esperan para la obtención del máximo beneficio.<sup>38</sup>

Dado que todas las previsiones son resultados de juicios bien ponderados, el sistema permite a los ejecutivos calcular los posibles cursos alternativos de acción y deducir las mejores oportunidades de cada caso. Como todas estas opciones han sido consideradas por anticipado, cualquier variación que se produzca en las condiciones de la explotación y que requiere una acción para su rectificación se convierte en trámite resuelto por la lógica más que por la intuición. Las desviaciones que se produzcan entre la realidad y lo presupuestado deben ser investigadas y una vez deducidas sus causas deberán ser estudiadas individualmente. Cuando se programa el

<sup>38</sup> Hehman, Raymond D; op. cit. p. 99

presupuesto es necesario anticipar ciertas condiciones ambientales; las investigaciones sobre la realidad de la situación habrán de aclarar la razón por la que tales desviaciones se han producido.

Si bien el sistema de control de los presupuestos es una función esencialmente contable, es preciso que el ejecutivo responsable del Departamento de Marketing comprenda sus mecanismo en toda su amplitud, así como sus funciones y su valor práctico. No sólo habrá de preparar los informes y datos a incluir en los presupuestos, sino que será responsable de su control y, llegado el caso, de informar de la situación y recomendar la acción alternativa más conveniente a seguir.

Dado que las responsabilidades del ejecutivo de marketing son actualmente muy complejas, es esencial que el responsable de ese Departamento sea un auténtico especialista en la materia. De hecho, sus condiciones han de ser las de un hombre de negocios, en toda la extensión de la palabra, con pleno conocimiento y valoración de lo que es y representa la función de marketing.

El Presupuesto de marketing delimita las categorías normales de los gastos destinados a la gestión de marketing. En él se expresa el gasto mensual correspondiente al año presupuestado y ofrece útiles índices de control como orientación para la productividad del mercado, como se muestra en el cuadro 3.6.1.

El gasto total correspondiente al marketing se relaciona con las ventas presupuestadas, tanto por lo que a periodos anteriores se refiere como para el conjunto total del año siguiente. El indicador porcentual aplicado a cada peso gastado sirve para señalar la interpelación existente entre cada capítulo individual. Se incluye un apartado para indicar la remuneración



media de la dirección y del personal, referente a cada mes del año presupuestado. Asimismo, se expresa el gasto de marketing por empleado, con objeto de señalar las incidencias sobre la necesidad de admitir a nuevo personal.

**CUADRO 3.6.1.  
PRESUPUESTO DE MARKETING**

FECHA:

PREPARADO POR:

Pesos	%		NUEVOS PESOS										Pesos	%
		Ventas previstas												
		Gastos totales												
		Salarios y jornales												
		Gerencia y supervisión												
		Administración												
		Vendedores												
		Otros												
		Total												
		Total cuenta base												
		Promedio remuneraciones												
		Otros gastos												
		Beneficio personal auxiliar												
		Comunicaciones												
		Viajes y atención clientes												
		Medios publicitarios												
		Relaciones públicas												
		Exposiciones												
		Muestrarios												
		Comisión vendedores												
		Total general												

#### **4.7. PREVISIÓN DE CONTINGENCIAS Y REALIZACIÓN DE LOS PLANES.**

No importa la atención que una empresa ponga al trazar sus planes; siempre hay ciertos objetivos que son más difíciles de cumplir que otros. Idealmente, el plan de marketing debiera incluir las acciones más adecuadas para evitar disminuciones en la rentabilidad. Incluso en el caso de que se presenten situaciones favorables en las que la realidad haya superado a lo previsto, deben existir previsiones para explotar hasta el máximo estas coyunturas. El plan de marketing ha de trazarse cuidadosamente y diligentemente y su parte contingencial debe ser objetiva y detallada, sobre los cursos opcionales de acción. El plan contingencial debe incluir las medidas que deberán adaptarse a corto y medio plazo para minimizar o maximizar las posibles consecuencias de una situación que se aparte de la línea prevista por el plan, y las acciones a medio y largo plazo destinadas a explotar o rectificar cualquier cambio en la situación.

Para tener la seguridad de que en un momento previsto se estará en condiciones de adoptar una acción eficiente para la consecución del resultado más rentable, es imprescindible disponer de un barómetro con el que medir los rendimientos de la empresa y que se hayan previsto las medidas apropiadas para verificar los resultados obtenidos en comparación a las ventas y la participación en el mercado.

Todo plan contingencial debe incluir una parte lógica, como puede ser una detallada consideración, tanto de la política de racionalización como la de diversificación. Casi siempre surgen situaciones conflictivas entre el Departamento de Ventas -siempre afanoso de atender las exigencias de los clientes- y el de Producción, en su necesidad de fabricar grandes series y de eliminar especialidades que siempre sobrecargan los costos de producción. Algunas compañías concilian estas dos necesidades opuestas adoptando

una política de segmentación de mercados y fabrican especialidades para cada grupo industrial. Hay veces que esta política conduce a situaciones en que una firma se introduce tanto en aquellas industrias que acaba por conseguir grandes series de producción. Estas compañías han concentrado sus esfuerzos y su producción para esta parte del mercado, para cuya atención están mejor preparadas; otras empresas se diversifican en otras actividades para cubrir su capacidad total de producción.

La esencia de la racionalización es la oportunidad creada para conseguir economías en una producción a gran escala. El auge adquirido por la automatización ha hecho posible conseguir grandes volúmenes de fabricación a costos unitarios más bajos. Una máquina con mayor capacidad de producción y a mayor rapidez no necesita un mayor número de trabajadores que lo atiendan.

A pesar de que las actividades que constituyen el marketing se desarrollan bajo disciplinas que la dirección no ha apreciado plenamente, la práctica del marketing sigue siendo una inversión de los recursos de la empresa y que si se quiere mantener bajo control deberá ser sometida a las mismas valoraciones que las demás formas de inversión. A través de los principios y gráficos que se han presentado en el presente trabajo de investigación y analizar los costos, a fin de verificar fielmente los gastos que producen las actividades de marketing y sus efectos sobre los beneficios.

Muchas empresas no quieren reconocer la mediocridad o inferioridad de sus servicios o de sus productos. Cuando existe esta ceguera es poco probable que la empresa afectada se sienta inclinada a introducir en su organización los métodos que más contribuirían a rectificar o resolver positivamente sus problemas. Cuando se dan tales condiciones la empresa difícilmente aceptará experimentar nuevas ideas o nuevos enfoques en su

gestión, con los que acrecentaría su prosperidad. La única salida que probablemente quede abierta para esta clase de empresas es seguir manteniendo una línea comercial tradicional, sin que importe demasiado que su posición comercial se vea perjudicada.

La evolución tecnológica exige cada vez más una mayor información cuya importancia es vital a la hora de tomar decisiones. A medida que los negocios van prosperando las decisiones de inversión van haciéndose más complejas y, por consiguiente, las empresas se ven obligadas a reducir los riesgos que siempre gravitan sobre el mundo de los negocios. El empresario ha de saber prever sus posibilidades de expansión y los factores que pueden afectar su penetración en los mercados. El marketing ha destacado la necesidad de concentrar la información cuantitativamente, para establecer el sistema de información comercial de la empresa, contribuyendo a alcanzar una mayor efectividad en su control y para el planteamiento de más y mejores oportunidades destinadas a obtener mayores beneficios. Las consecuencias del plan de marketing y la integración de su función en sistemas contables apropiados tiene por objeto conseguir mayores utilidades que las que se obtendrían con la totalización de las partes que la constituyen.

El plan de marketing y toda la documentación inherente al mismo habrán de revisarse día a día para controlar su marcha. Hay que convencerse plenamente de que el proceso planificado no es función a considerar una sola vez dentro del año por un ejecutivo agobiado por otras funciones de su departamento. La planificación, organización, dirección y control son funciones básicas y exclusivas de la dirección de la compañía debe atender y analizar cotidianamente. Cada uno de los ejecutivos ha de comprender la naturaleza de la interpelación que existe entre sus tareas individuales y que éstas deben complementarse necesariamente a lo largo

de cada periodo del plan. Si se quiere que el plan de marketing se desarrolle con satisfactoria coordinación y que los resultados que se han anticipado se cumplan, hay que cumplir rigurosamente la cronología de sus pasos y a todos los niveles en cada una de sus funciones. La empresa debe adoptar en su plan principios flexibles en los que se hayan preestablecido las posibles contingencias y la manera de controlarlas. Los acontecimientos imprevistos suelen crear una escala de prioridades de orden diverso; si se quiere servir bien a los intereses de la compañía es fundamental que las políticas trazadas en el plan se interpreten con razonable flexibilidad. Los resultados a que se llega con el estudio de los rendimientos conseguidos, mediante la comparación entre los mismos y las previsiones que se habían establecido, son de un valor excepcional para comprobar las actuaciones personales y la eficacia de las actividades desplegadas.

## CONCLUSIONES

Por más de 40 años las empresas mexicanas, a excepción de las transnacionales, estuvieron sumergidas en métodos obsoletos de acción, con los cuales jamás llegarían a alcanzar mayores beneficios en relación a la productividad, calidad y costo que brindaban.

Por otro lado, los estudios relacionados al marco potencial de acción de su medio mercadológico pasaron a formar un segundo término; ya que dichas empresas, estuvieron envueltas hasta 1982 en una economía cerrada.

Con las nuevas tendencias neoliberales iniciadas con el gobierno del expresidente Miguel de la Madrid de lo que debería ser el Estado Mexicano y el seguimiento de estas, hasta la firma del tratado de libre comercio en 1994, hicieron que la apertura comercial de las fronteras fuera creciendo, de tal forma que los empresarios jamás esperaron enfrentar una competencia tan dura como la que viven en 1996.

Dichos antecedentes impusieron una nueva forma de ver las cosas. Planear estratégicamente las acciones como las decisiones, ya no volvió a ser un punto olvidado por los empresarios; igualmente destacar la recopilación, organización y análisis de los datos básicos de su mercado, establecer los problemas, oportunidades y los supuestos del mismo, así como sus programas de acción, las proyecciones de sus ventas y su presupuesto de gastos de inversión, son aspectos que empezaron a ser adoptados y sustentados en lo que se conoce como plan marketing.

Es así, que como conclusiones generales del presente trabajo de tesis, se puede argumentar que bajo la investigación realizada, es conveniente reconocer la utilidad del plan marketing, por lo que las empresas deberán

implementarlo como un instrumento de control, para disminuir riesgos de índole comercial que afecten la productividad real que puedan generar.

El plan marketing junto con las nuevas estrategias de comercialización, los procesos para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo (Benchmarking), la reestructuración organizacional y cultural de las compañías (reingeniería) y el principio de comprar y producir sólo lo necesario (Just in time) son conceptos básicos que deben ir entrelazados y han venido a revolucionar totalmente el campo de acción de las empresas mexicanas, por lo que estas deberán incluirlos necesariamente en su actividad propia, como una necesidad, para abrir nuevas expectativas de acción, productividad y calidad. Lo anterior sólo será aplicable para aquellas compañías que quieran subsistir en el actual contexto económico, como lo es la industria mexicana del nylon.



## BIBLIOGRAFIA

Baranger, Pierre; En busca de la excelencia industrial. Just in time y las nuevas reglas de la producción; Ciencias de la dirección; Madrid, 1988.

Doyle, Peter; Participación en el Mercado y Estrategia de mercado; En el libro del año en Mercadotecnia; Fondo Editorial Legis; México, 1991.

Francois, A.R.; La Pequeña y Mediana Empresa; su marketing básico; Editorial Hispano-Europea; España, 1981.

Hammer, Michael y Champy James; Reingeniería Grupo Editorial Norma; México, 1994.

Helman, Raymond D. Desarrollo y ejecución de estrategias de mercado. Editorial Norma, México 1984.

Holle; Saddler y Langford; Manual de los Textiles; Editorial Noriega-Limusa; México, 1990

HUGHES, G. Davis; Mercadotecnia Planeación Estratégica; Addison-Wesley Iberoamericana; México, 1986

KOTLER, Philip; Fundamentos de Mercadotecnia; Prentice Hall Hispanoamericana; México, 1986.

LAMBIN, Jean-Jacques; Marketing Estratégico; Mc Graw-Hill; México, 1990.

Long, Larry, Introducción a las computadoras y al procesamiento de la información; Prentice Hall; México, 1994

Manuales Practicas de Marketing; El plan de Marketing; Ediciones Díaz de Santos; España, 1989.

Mc. Donald M.H.B.; Planeación de Mercadeo; ¿realidad o ficción?; En el libro del año en Mercadeo; Fondo Editorial Legis; México, 1991.

Nacional Financiera; "Avances de la Industria Textil en México"; En el Mercado de Valores; México; Septiembre 1996.

Navarrete, Jorge E. El actual contexto económico internacional y repercusiones; Editorial Diana; México 1989.

Pride, William M. Ferrel O. C.; Marketing. Decisiones y Conceptos básicos; Editorial Interamericana; México, 1985.

Ramos Escandón, Carmen; La industria Textil y el Movimiento Obrero en México; UAM; División de Ciencias Sociales y Humanas; México, 1988.

Schoner, Bertram; et al; Investigación de Mercados. Sistemas de Información y Toma de decisiones; Limusa; México, 1987.

Spendolini, Michael J; Benchmarking; Grupo Editorial Norma; México, 1994.

STAPLETON, John; Como se prepara un Plan de Marketing; Ediciones Anaya; Madrid, 1989.

Wealth of Nations de Adam Smith, en Marketin Manualdes para la dirección de Empresas; G.B. Giles, Editorial Herrero, México, 1986.

MANUALES PRACTICOS DE MARKETING; El Plan de Marketing;  
Ediciones Días de Santos; España, 1989.

STANTON, William J.; et al; Fundamentos de Marketing; Mc Graw-Hill;  
México 1992.

BOVEE, Courtland L.; Marketing; Mc Graw-Hill,  
United States of América, 1992.

BUSKIRK, Richard H.; Principios y Práctica de Marketing.  
Ediciones Deusto; España, 1980.

Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and  
Control; Prentice Hall; United States of América, 1991.