

ES/1002

1  
2ej



UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

IMPORTANCIA DE APLICAR UNA METODOLOGIA PARA  
EL LOGRO DE UNA EFICIENTE ESTRATEGIA  
MERCADOTECNICA

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

MARIA VICTORIA ENCONTRA VILALTA

EDO. DE MEXICO

1986

FALLA DEL ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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 está 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.

## I N D I C E

	pág.
INTRODUCCION .....	1
1. EL PROCESO ESTRATEGICO .....	3
1.1. INTRODUCCION .....	3
1.2. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	4
1.3. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA .....	8
2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA .....	12
2.1. INFORMACION .....	12
2.2. ANALISIS .....	28
2.3. DECISIONES SOBRE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS .....	35
3. IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA .....	43
3.1. COMO ALCANZARA UNA COMPAÑIA SUS OBJETIVOS Y APLICARA SUS POLITICAS .....	43
3.2. PLANEACION .....	44
3.3. ORGANIZACION .....	53
3.4. RECOMPENSAS Y SANCIONES .....	65
3.5. EL LIDERATO .....	79

4.	INTEGRACION DE LA ESTRATEGIA MERCADOTECNICA .....	84
4.1.	INTEGRACION DE LA ESTRATEGIA MERCADOTECNICA .....	84
4.2.	INVESTIGACION DE MERCADOS .....	85
4.3.	PRODUCTO .....	92
4.4.	PRECIO .....	94
4.5.	MARCA .....	98
4.6.	ENVASE .....	99
4.7.	DISTRIBUCION .....	101
4.8.	PROMOCION .....	103
4.9.	PUBLICIDAD .....	109
5.	UTILIDADES Y COSTOS .....	111
5.1.	UTILIDADES .....	111
5.2.	COSTOS Y CONCEPTO DE COSTOS .....	114
6.	MÉXICO Y EL GATT .....	120
6.1.	ANTECEDENTES .....	120
6.2.	PRINCIPIOS DEL GATT .....	122
6.3.	DERECHOS Y OBLIGACIONES .....	123
6.4.	PROCEDIMIENTO DE ADHESION .....	124
6.5.	MEXICO Y EL GATT .....	125

7.	INVESTIGACION PRACTICA .....	128
	OBJETIVO GENERAL .....	128
	OBJETIVOS SECUNDARIOS .....	128
	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	128
	HIPOTESIS GENERAL .....	128
	METODOLOGIA DE INVESTIGACION .....	129
	CONCLUSIONES .....	161
	RECOMENDACIONES .....	164
	ANEXOS .....	165
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	179

INTRODUCCION

"Esfuerzate en tú quehacer  
como si de cada detalle que pienses  
de cada palabra que digas  
de cada pieza que pongas  
de cada golpe de martillo que des  
dependiese la salvación de la humanidad  
porque depende,créelo."

Joan Maragall

Del dicho anteriormente mencionado se pueden obtener conclusiones bastante sustanciosas, mismas que despertaron en mi el interés y entusiasmo de realizar este trabajo de investigación.

Por el mundo cambiante en que vivimos, en donde a diario hay nuevas expectativas, nuevas dimensiones y nuevos valores, es de fundamental importancia que los jóvenes del ayer, del hoy y del futuro conozcamos, vivamos y experimentemos los beneficios vitales y de gran trascendencia que nos brinda la Mercadotecnia.

México es un país maravilloso de múltiples encantos, pero que hoy en día al igual que muchos otros, se ve afectado por una gran crisis inflacionaria, la cual no puede ser olvidada al querer tomar decisiones o emprender acciones, por lo tanto es necesario estudiar a la organización a la vez que a la inflación.

La Mercadotecnia es un área que inyecta vida, espíritu nuevo en la empresa, por lo mismo tendrá que ir acompañada paso a paso, mano a mano, con la inflación, para poder convivir con ella.

No ha sido un trabajo fácil el poder elaborar esta investigación, puesto que en México son relativamente pocos los estudiosos y apasionados de la Mercadotecnia y, en ocasiones con los que contamos no le dan un enfoque referente a las estrategias en un México inflacionario.

Este trabajo ha sido planeado y desarrollado para procurar ayudar a México, a la empresa mexicana y para aquellas personas que estén interesadas en el tema para procurar un México mejor, -- esperando que la contribución que les pueda dar mediante ésta investigación sea el grano de arena que día a día vayan multiplicando.

Este trabajo de Investigación Administrativa está dividido en siete capítulos los cuales contienen los fundamentos válidos y sus ranciosos desde el Proceso Estratégico, el diseño que debemos seguir en la estrategia de una compañía, su implantación, la forma en como debe ser integrada, el punto clave a que toda empresa desde su inicio está esperando llegar, independientemente de la satisfacción de una necesidad, las utilidades, así mismo unos breves comentarios sobre la entrada de México al Gatt, el cuál nos sirve de ejemplo clave para destacar la necesidad de aplicar la estrategia mercadotecnica para lo cuál se requerirá de una metodología y por último una investigación de campo que realice dentro de las empresas más grandes de México.

El objetivo es demostrar el impacto positivo que puede tener el uso de una metodología para aplicar eficientemente una -- estrategia mercadotecnica.

C A P I T U L O   I

"EL PROCESO ESTRATEGICO"



## 1.1. INTRODUCCION

Todos sabemos la gran crisis por la que está atravesando México, conocemos también que casi a diario quiebran empresas, algunas otras se declaran en suspensión de pagos, etc., pero sin embargo, no todos nos damos cuenta que existen medios que no tenemos tan lejos de nuestro alcance y sin embargo no los utilizamos por no conocerlos realmente o por no saber su seguimiento. Uno de ellos es la aplicación de una buena estrategia mercadotecnica, de ahí la vital importancia de conocer el "Proceso Estratégico".

Están en un error las personas que son de la opinión que el fracaso o quiebra de las empresas, se debe básicamente a que la organización tiene un tamaño pequeño y que las que logran alcanzar el éxito son aquellas cuya dimensión es considerable. A un buen administrador nunca se le debe de olvidar que el éxito o fracaso de las empresas es debido a los buenos o malos administradores, a su capacidad, a sus conocimientos, a sus experiencias, a sus habilidades, etc.

En cualquier tipo de empresa los cambios que se presentan debido a la inflación, a la competencia, a la tecnología, a la educa--

ción y a las expectativas del público, son claramente conocidas \_\_ por la mayoría de las personas, que fácilmente comprenden que para que una empresa alcance éxito a través de cierto tiempo, debe contar con una estrategia que haga posible tener una reacción positiva a la dinámica de cambios que nos rodea en la actualidad.

#### 1.2. ALCANCES Y LIMITACIONES

##### ALCANCES

1. La misma sobrevivencia de la empresa
2. Permite permanecer en un mercado de competencia
3. Tiene orientación hacia las ganancias o utilidades
4. Detecta oportunidades
5. Lleva una línea de productos rentables
6. Tiene misión diferente para productos diferentes
7. Crea nuevos productos para reemplazar a los actuales o para desarrollar éstos.

8. Puede llevar a cabo una buena sinergia, es decir, tener -- éxito en la entrada de un nuevo producto, o bien, actuar -- en forma defensiva procurando que las nuevas entradas -- suplan capacidades que la firma no posee.
9. Penetra en el mercado, es decir, ejerce un crecimiento a -- través de la expansión de sus líneas para los actuales -- productos o mercados.
10. Satisface las necesidades cada día más cambiantes y exi- gentes del consumidor.

LIMITACIONES EN CASO DE NO APLICARLA

1. En una época inflacionaria el no poder llevar a cabo una estrategia mercadotecnica, puede llegar a significar pér- dida del mercado.
2. Estancarse en una sólo línea.
3. Es riesgoso penetrar en el mercado ya sea con productos nuevos o con el desarrollo de los actuales, pues falta la base estratégica, es decir, los cimientos.
4. No hay una buena acción de ataque hacia la competencia, por no haberse realizado un estudio previo.

5. Llevar una gama o línea de productos "del momento".
6. Se actúa en forma igual para todos los productos, no se estudian por separado.
7. Satisface necesidades propias de la empresa.
8. Si no hay estrategia hay declinación, muerte.
9. Orientación hacia el volúmen.

Después de una serie de estudios y pláticas se pudieron obtener los siguientes resultados del porqué muchas organizaciones no llevan a cabo el Proceso Estratégico:

1. Miedo a tomar decisiones sobre terrenos desconocidos.
2. Resistencia al cambio.
3. Falta de objetivos empresariales, lo que provoca que cada gerente fije sus propias metas, las cuáles estarán en discordancia con otras.
4. Dificultad de encontrar un lenguaje común entre los diversos especialistas que se tienen en la organización.
5. Aislamiento del ejecutivo de Mercadotecnia con los de las

demás áreas.

Ahora en éstos tiempos de cambios económicos bruscos e impredecibles, no se deben hacer planes que obliguen a la empresa a tomar riesgos innecesarios.

El único recurso con que cuenta el empresario en épocas de inflación es elevar su productividad, la cuál aumentará a través de :

1. Mejores sistemas de organización y administración.
2. Introducción de tecnología avanzada.
3. Mejoramiento de la mano de obra por medio del adiestramiento continuo.
4. Empleo de materia prima de alta calidad.
5. Jerarquización de inversiones en base a su productividad.
6. Un control de calidad altamente profesional.

La productividad de la Mercadotecnia se incrementa a ---  
través de :

1. Artículos con márgenes óptimos
2. Territorios de venta costeables
3. Aumentos de consumo por cliente
4. Sistemas de Mercadotecnia altamente importantes
5. Adecuada cantidad de canales de venta y distribución
6. Adecuada ubicación de los canales de venta y distribución.

### 1.3. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Podemos definir a la estrategia básicamente como un ---  
conjunto de reglas y guías que han sido elaboradas para llegar al  
punto de definir lo que se desea ser, a dónde deseamos dirigirnos  
y, que deseamos obtener en un tiempo y lugar determinado.

El ¿qué? al que queremos llegar por medio de la estrate\_  
gia es el objetivo fijado por la compañía, objetivo que debe de --

ser cumplido y que tiene conexión con el concepto de "resultados".

"El concepto de estrategia es relativamente nuevo en la literatura administrativa. Su origen histórico se remonta a las artes militares, donde tiene un amplio concepto de grandeza de campañas". (1)

"En los negocios el término se empezó a utilizar en 1948 cuando Von Neuman y Morgenstern diseñaron la famosa Teoría de Juegos. La teoría nos suministra un punto de vista unificador para todo tipo de situaciones conflictivas haciendo caso omiso de si su origen es político, religioso o de negocios". (2)

El concepto de estrategia tiene dos acepciones:

A) La Estrategia Pura.

Es un movimiento o una serie específica de movimientos de una firma, tal como un programa de desarrollo del producto, en donde estos y los mercados sucesivos son claramente delineados.

---

(1) Lic. Pérez Muñoz Guillermo, apuntes materia de Estrategias y - Decisiones en Mercadotecnia - Universidad Franco-Mexicana 1985, Edo. de México.

(2) IDEM.

B) La Estrategia Mixta.

Es una regla de decisiones estadísticas, para decidir que estrategia pura en particular debe seleccionar la firma en una situación específica.

La ejecución de la planeación (punto que veremos más --- adelante) implica el empleo de la planeación estratégica; en cualquier empresa la estrategia en la planeación se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la misma y, con las fuerzas - externas, que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados. Normalmente la estrategia, se usa con referencia a los hechos fundamentales, amplias perspectivas y períodos a largo plazo, - pero no son requisitos firmes.

Con frecuencia se escucha la expresión "pierda la batalla pero gane la guerra", como título de la estrategia que vamos a seguir. Esto subraya el período a corto y mediano plazo y los aspectos de resultados finales de la estrategia. En ocasiones los ejecutivos se ven obligados a decidir si deben permanecer firmes, si hacen concesiones o si se retiran.



La estrategia es contrastada a "táctica" la cuál es \_\_  
un esquema específico para utilizar recursos asignados, es decir,  
el cómo?.

## CAPITULO II

### DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

El proceso para el diseño de la estrategia puede ser --  
dividido en tres partes principalmente:

## 2.1. INFORMACIÓN

Una compañía puede recopilar continuamente hasta información  
acerca de la materia prima.

La recolección de información puede venir de fuentes in-  
ternas tales como sus propios ejecutivos, del personal responsable  
de estudiar las actividades de la competencia o de canales de ven-  
ta o distribución, o bien, de fuentes de datos externas, tales como -  
compañías de investigación, agencias gubernamentales y medios de --  
información general.

A pesar de ésto la persona que conoce realmente lo que  
quiere el cliente, es él mismo, y sólo preguntándole se podrán sa--  
ber sus verdaderos deseos.

Quienes sean los responsables de diseñar una estrategia,  
tratarán de encontrar todo lo que se pueda acerca de tendencias --  
económicas, políticas y sociales, acerca de desarrollos tecnológicos  
que afectan a la compañía y sus productos, acerca de actividades --

pertinentes nacionales e internacionales y, acerca de desarrollos de la competencia en su industria o en otras que puedan, en determinado tiempo tener un impacto en los asuntos de la compañía.

La necesidad, en resumen, consiste en adquirir tanta información en cantidad y calidad como sea necesaria acerca del medio ambiente en el cual opera la firma.

La información de naturaleza interna también es necesaria para el desarrollo de una estrategia efectiva. La formulación de estrategias requiere conocimientos sobre los recursos que actualmente existen o pueden hacerse disponibles, con objeto de que la administración pueda evaluar apropiadamente las capacidades y debilidades de la compañía y así evaluar las decisiones que debe de tomar. Los datos internos pueden ayudar a la administración a contestarse preguntas tales como las siguientes:

-¿Cuáles son nuestras capacidades y debilidades en las áreas funcionales como: producción, ventas, finanzas, mercadotecnia e investigación?.

-¿Contamos con recursos financieros y de energía humana para crecer en una proporción X, proporción Y o, proporción Z?.

-Si actualmente tenemos deficiencias o debilidades en --  
Mercadotecnia o en Producción:

.¿Cuánto tiempo nos llevará y nos costará corregir esta  
situación?.

En esencia, se requiere de una auditoria de recursos inter  
nos, actuales y potenciales.

La empresa necesitará información sobre:

- A) Sus productos.
- B) Sus sistemas de ventas.
- C) Sus clientes.
- D) Otras funciones de Mercadotecnia.
- E) El marco ambiental en el que opera.

#### 2.1.1. DATOS SOBRE RECURSOS INTERNOS

La dirección está íntimamente ligada incluso condicionada  
en gran medida, por el medio humano y social de la empresa. Esta com

puesta de un conjunto de individuos caracterizados por sus experiencias, su cultura, sus actitudes y aptitudes, sus motivaciones, su moral, sus aspiraciones.

La empresa representa un grupo de individuos que crean - entre ellos una red complicada de interacciones mutuas. Tal red hace intervenir la trabazón de las misiones que cada uno tiene o que se espera de cada uno de sus miembros, así como las secciones que a -- ellos se refieren. Estas misiones y sanciones que las acompañan, en resumen, son la estructura social interna de la empresa y, por tanto, su cohesión relativa, repercuten sobre el funcionamiento de la administración y sobre sus modalidades de organización.

De igual manera que el individuo forma parte de la organización y que influye, o se toma como recurso interno de la empresa, también tenemos los departamentos de Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Investigación y Desarrollo, Ingeniería, etc., que hay que -- estudiarlos, ver su comportamiento, su situación y, en general, tomarlos como lo que realmente son, recursos internos, y de los cuales -- podemos obtener información bastante sustanciosa.

### 2.1.2. DATOS DEL MEDIO EXTERNO

Toda empresa y todo organismo social vive en cierto medio ambiente, y se relaciona con él mediante su tejido complejo de relaciones y de influencias recíprocas.

El mercado de la empresa, durante mucho tiempo ha sido el centro de las preocupaciones de la economía, aunque no es el único elemento constitutivo de este entorno.

La empresa tiene en cuenta a muchos otros factores, como la expansión de las funciones gubernamentales en una serie de terrenos; engloba las condiciones institucionales de la actividad de las empresas, con las reglas o normas que implican las instituciones.

Por el conjunto de sus ramificaciones, el entorno de la empresa que comprende también su medio físico y su contexto económico, social, político, tecnológico, competitivo e internacional entre otros, indica la amplitud de los datos que podemos obtener por medio de este factor externo de la organización.

Siempre deberemos de tomar en cuenta para la información:

A) Datos Cualitativos.

Es decir, aquellos que nos indicarán las características no numéricas, ejemplo: color, tamaño, gusto, etc.

B) Datos Cuantitativos.

Es decir, aquellos que manejan números, ejemplo: porcentajes, edades, cantidades, etc.

C) Datos Descriptivos.

Es decir, los que nos señalan o delimitan determinada cosa o situación representándola del modo que de idea cabal - de ella, ejemplo: el clima, el medio ambiente, etc.

D) Fuentes Directas.

Es decir, la información que obtenemos en forma original, ejemplo: las entrevistas, etc.

E) Fuentes Indirectas.

Proviene de las directas, ejemplo: información que obtenemos de Banco de México, Cámaras, asociaciones, etc., y que en muchos casos ya son aceptadas como confiables y muy - económicas.

El medio físico de la empresa podría ser considerado como datos externos, con sus determinaciones propias, así como su medio --



geográfico, que fija la localización de sus actividades y de las --  
fronteras de su mercado.

Las condiciones técnicas también son una fuente de limita-  
ciones atribuibles al medio ambiente, son el origen de nuevas posibi-  
lidades de crecimiento, en la medida en que se pueda obtener bene-  
ficio del progreso técnico o desencadenarlo por sus propios medios.

El contexto económico de la empresa afectan tal vez más -  
que las condiciones físicas y técnicas que se acaban de mencionar. -  
Sufre la crisis, participa en el desarrollo de la economía, estrecha-  
miento de su mercado, reducción de sus márgenes de beneficio, etc.

El Estado o las Autoridades, pueden planificar completamen-  
te la actividad económica de la empresa, e incluso su gestión inter-  
na, o bien, puede limitarse a orientarla por medio de medidas genera-  
les e intervenir únicamente para luchar contra los excesos de poder  
de algunas empresas.

Por otra parte la misma sociedad global en donde se en-  
cuentra influirá en sus actividades y en su forma de pensar al --  
igual que en sus motivaciones.

Considerando que lo estamos enfocando a un México infla-  
cionario hay que tomar en cuenta:

- 1.-Que los datos cualitativos deben ser señalados en uni-  
dades que no sean monetarias.

2.-Que sean investigaciones sobre cuestiones muy concretas.

3.-Que con la mínima inversión procuremos obtener la mayor información que tenga buena calidad.

4.-Tener presente en la mente la calidad y no la cantidad.

5.-Que las investigaciones que se realicen hoy, perderán su valor rápidamente con el transcurso del tiempo, ya que lo que nos caracteriza en estos momentos es el constante cambio.

Existen dos Teorías importantes las cuales veremos brevemente:

### 2.1.3. LA TEORIA DE LA EMPRESA

Considera a la empresa básicamente como el lugar en donde ciertos factores son transformados en productos. Estudia su posición y el comportamiento de la misma, teniendo presente sus limitaciones en cuanto a su medio interno y externo. La empresa se enfrenta con una función de producción, que le indica las combinaciones de facto-

res y de artículos que son posibles, y cuáles son imposibles, las -- funciones de la oferta de los factores de producción y demanda de los productos, que representan las cantidades susceptibles de ser -- vendidas o compradas a un costo o precio dados.

El objetivo de la empresa es entonces descubrir la mejor posición, aquella en que la renta neta sea la más elevada posible, -- ésta posición se define por medio del punto en que se establezca -- para cada una de las variables, una igualdad entre el ingreso y el costo marginal.

El empresario es tratado como un individuo racional y -- como el único que interviene activamente en la firma. La teoría indi -- ca el camino para llegar a soluciones óptimas.

Sobre todo la Teoría de la Empresa, contiene una hipóte-- sis fundamental; se apoya en la presuntua existencia del "hombre eco -- nómico", para el cuál el móvil de su comportamiento y de su acción -- como empresario reside por completo en el beneficio. Aunque provenga de la simple observación, esta hipótesis es, sin embargo, evocada a -- todo lo largo de las explicaciones como si hubiera sido comprobada. Desde el punto de vista de la Administración de Empresas debemos preguntarnos si la técnica de la negociación y los puntos o reco-- mendaciones que contiene son relativamente válidos, o si por el con -- trario siguen siendo hipotéticos.

#### 2.1.4. LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

En la literatura administrativa encontramos a Ch. Barnard y H. Simon quienes hablan principalmente de esta Teoría, en donde la empresa ya no se reduce a su dimensión económica como en la Teoría anterior, sino que se considera como una realidad esencialmente humana y encierra con este motivo ciertas exigencias esenciales que se transforman en objetivos.

En el punto de partida de éstas Teorías, la empresa aparece como un conjunto de personas, todo lo que realiza o emprende es un acto de agentes humanos.

De un simple conjunto de individuos se transforma en una verdadera organización, mejor aún, en un sistema de acción, en la medida en que las actividades de sus miembros impliquen que sus decisiones y sus comportamientos individuales, sientan y experimenten el efecto de su participación o de su pertenencia al grupo. Dicho de otra forma, una organización se constituye a partir del momento en que los individuos acepten o tengan deseos de participar en ella aportándole cosas y suscribiéndose a sus fines.

#### 2.1.5. DIFERENCIA ENTRE AMBAS TEORIAS

Estas se diferencian básicamente porque la Teoría de la Organización pone su atención sobre los hombres que la componen y no sobre las cosas que la misma produce o cambia, por el contrario, la Teoría de la Empresa pone su atención sobre las cosas que la misma produce o cambia.

Difieren así mismo de otro punto importante, puesto que-- la Teoría de la Organización introduce en el centro mismo de la explicación el conjunto de los participantes de la empresa, y la de la empresa, considera solamente al empresario.

#### 2.1.6. SISTEMAS DE INFORMACION

Viviendo en un mundo de constantes cambios y en estructuras algo complejas, las empresas necesitan información precisa, oportuna y lo suficientemente completa como sus recursos se lo permitan.

Los datos tanto internos como externos, constituyen un factor esencial para los juicios de la Administración, para el diseño e implantación de la estrategia, especialmente cuando la organización crece en tamaño y en estructura interna.

Además de los problemas de costo, existen otros en el --  
diseño de Sistemas de Información:

1. Naturaleza de los datos que se requieren.
2. Cada uno de los diferentes niveles de la organización hacen uso de los diferentes datos.

Cuando la información disponible es insuficiente para --  
permitir la toma de decisiones inteligentes, es conveniente condu--  
cir investigaciones para obtener datos adicionales.

El valor de la información para el ejecutivo dependerá -  
finalmente de tres factores:

- 1.-Cuánto se arriesga en un problema u oportunidad particular.
- 2.-El grado de incertidumbre involucrado en la situación.
- 3.-El grado hasta el cuál se espera que la información -  
adicional reduzca la incertidumbre.

Existen cuatro Sistemas de Información:

A) De Comunicación Interna.

Proporciona medidas de la actividad y rendimiento presente

en cuanto a ventas, costos, inventarios, movimientos de fon  
dos, etc.

B) De Inteligencia.

Procedimientos empleados para informarse de lo que ocurra  
en el medio ambiente y proporcionar la información a los  
interesados.

C) De Investigación.

Consiste en recopilar, valorar y comunicar información --  
concreta para la toma de decisiones.

D) Científicos.

Sirve para el análisis del problema que representa cierta  
complejidad para llegar a una mejor solución en forma ana  
lítica y detallada.

Para perfeccionar la recopilación de Datos de Inteligen-  
cia existen tres formas:

1. Mejorar la actividad de inteligencia de los agentes  
de ventas:

Por ejemplo, si se sometiera dos veces a un niño a la misma prueba (con tiempo suficiente entre ambas para que olvide las preguntas) se encontraría que sus marcas mejorarían al ir creciendo en edad. A los ocho años contestará mejor que a los cuatro años.

Sin embargo, llegaría el momento en que su capacidad para responder a las preguntas de la prueba ya no mejoraría. Hay que decir entonces que ha llegado a la madurez mental.

Las personas no cesan de aprender cuando llegan a la madurez mental. Muestran simplemente un alto en el mejoramiento de su capacidad para responder las preguntas generales a las pruebas de inteligencia. Pueden seguir mejorando su capacidad para responder preguntas en ramas específicas de estudio o negocios. Ejemplo, sistemas de motivación.

## 2. Utilizar servicios adicionales de Inteligencia:

Hoy en día, ciertos estudios indican que un medio ambiente favorable o desfavorable puede hacer fluctuar el coeficiente intelectual (C.I.) dentro de ciertos límites. No se ha determinado hasta que punto el C.I. depende del medio ambiente. Tenemos que tomar en cuenta que todo empeño in-



consulta, por muy bien intencionado que sea, de forzar a un intelecto más allá de su capacidad sólo resultaría en -- frustración y desconsuelo. Hay estudios que ponen de manifiesto que en virtud de una cultivación afectuosa se puede de ayudar a una persona a acercarse mucho más a la utilización completa de sus potencialidades. Ejemplo: cursos - de actualización, capacitación, etc.

3. Comprar información o servicios especiales de inves--  
tigación de mercados:

Como se menciona anteriormente en éste capítulo, cuando la información que tenemos en nuestro poder es insuficiente, es necesario conducir a la empresa a la obtención de in--formación adicional. Para la realización de la investiga--ción de mercados podemos recurrir a la consultoría exter--na o despacho de servicios especiales.

En conclusión se puede decir que el Sistema de Información ideal se fundamenta en tres aspectos:

1. En lo que se cree necesitar.
2. En lo que realmente se necesita.
3. En lo que es económicamente factible.

2.1.7. ESTRATEGIA DE RECOPIACION DE DATOS

Si se desea averiguar que piensa, siente o sabe la gente, el proceso lógico es preguntárselo. Sin embargo, no es tan fácil como parece recoger hechos u opiniones de las personas. A menos que el punto de interés haya quedado impreso recientemente en la mente del individuo, es probable que éste tenga la dificultad para recordarlo con precisión.

Ahora bien, existen cuatro formas para investigar el medio ambiente:

1. Por Observación Indirecta.

Representa la exposición general a la información sin -- que el observador tenga una finalidad o intención espe-- cífica.

2. Por Observación Condicionada.

Representa la exposición dirigida a una área o fuente de información más o menos claramente identificada sin llegar a la búsqueda activa.

3. Búsqueda Informal.

Representa el esfuerzo relativamente limitado y sin --

planeación específica para obtener información concreta o con un fin.

#### 4. Búsqueda Formal.

Representa el esfuerzo deliberado generalmente de acuerdo con un plan, procedimiento o método previamente establecido para recopilar información específica o relacionada -- con un asunto concreto.

## 2.2. ANALISIS

La información interna y externa una vez recopilada, debe analizarse. Los datos internos ayudan a indicar lo que puede hacer una compañía y, los datos externos ayudan a dar luz sobre lo que - podría hacerse. Combinando éstos dos grupos de datos se hace necesario contestar a la pregunta final acerca de lo que la compañía hará o tratará de hacer.

Un cuidadoso análisis de la información, tanto de la externa como de la interna, resulta esencial con objeto de que puedan definirse cursos de acción alternativos. Cada alternativa debe ser analizada en términos de las oportunidades y el riesgo que representan, tanto a corto, mediano y largo plazo.

Cada alternativa presenta oportunidades y riesgos diferentes, requiere distintos recursos internos para su logro y necesita la comprensión de un diferente medio competitivo externo.

Es típico, que aún cuando los objetivos generales de la compañía se hayan definido con claridad, una actividad de Mercado tecnia intente alcanzar varias metas diferentes.

Por ejemplo, puede emplearse una promoción a base de -- cupones tanto para atraer a los no usuarios a probar el producto, como para reforzar el consumo en los usuarios presentes.

En ocasiones, la declaración de objetivos distintos para un programa sencillo no representa sino racionalizaciones de lo que se espera. Pero en forma general, resulta inevitable aplicar -- metas múltiples a las actividades de mercadotecnia. Un vendedor -- puede buscar nuevos clientes y al mismo tiempo tratar de conservar las cuentas existentes, aumentar el volumen de ventas y reducir los gastos, y así sucesivamente.

La estrategia de Mercadotecnia tiende a ser más difícil de analizar que las analizadas en otros departamentos o áreas.

La razón principal es que el mercado depende mucho de -- factores del medio ambiente externo (ya mencionado anteriormente)

que no están bajo el control de su gerencia. Igualmente el mercado depende con frecuencia del criterio humano en que se entremezclan relaciones complejas, y está rodeado de conocimientos imperfectos, que inducen a tomar decisiones por intuición más que por alguna clase de análisis científico. Aunque la experiencia y la intuición son ingredientes vitales en el mercado, no pueden ser mejoradas constantemente por el análisis de computación y las técnicas cuantitativas.

#### 2.2.1. PREGUNTAS BASICAS A CONSIDERAR

Como ya se menciona, en este punto de análisis, se está estudiando toda la información que se obtuvo tanto interna como externa, para poder aplicar una buena estrategia mercadotécnica. Por ello nos valemos de ciertas preguntas que nos ayudarán mucho para aclarar la información obtenida, y así, poder tomar una mejor y más óptima decisión. Algunas de ellas son las siguientes:

1. ¿Ha sido descubierto el problema real?.
2. ¿Las alternativas se educan a las estrategias y objetivos de la organización?.

3. ¿Las alternativas están en consonancia con los recor--  
cursos de la compañía?.
4. ¿Las tendencias del medio ambiente o la evolución -  
de la compañía no ponen en validez los actuales planes  
de la corporación?.
5. ¿Las alternativas propuestas satisfacen las necesidad  
des de la empresa?.
6. ¿Las alternativas propuestas son prácticas para la -  
empresa?.
7. ¿La alta gerencia se compromete a éstas alternativas?.

Las preguntas anteriores deben de ser contestadas afirmat  
tivamente para poder escoger determinada alternativa.

Para poder llevar a cabo un buen análisis, es necesario -  
que la empresa establezca medios motivacionales y estimulantes para  
su personal. Muchas veces los gerentes fracasan, por no exigir cierto  
comportamiento a sus subordinados. Para evitar enfrentarse a los -  
hechos, los gerentes se justifican diciendo que están haciendo lo -  
mejor que podría esperarse de ellos. En pocas palabras, esta situa--  
ción existe en muchas empresas, donde el gerente de cualquier área,  
en este caso específico el de Mercadotecnia ha fallado a la hora de  
ejercer el liderazgo necesario que producirá mayor rendimiento de  
sus subordinados.

ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO:

MA. VICTORIA ENCONTRA VILALTA

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO  
 IMPORTANCIA DE APLICAR UNA METODOLOGIA PARA EL LOGRO DE  
 UNA EFICIENTE ESTRATEGIA MERCADOTECNICA.

ACUSE DE RECIBO  
 SELLO Y FIRMA DE  
 LA BIBLIOTECA

ESCUELA O UNIVERSIDAD CARRERA  
 UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA LIC. EN ADMINISTRACION

FECHA	DIA	MES	AÑO
	19	junio	1986

- \* Favor de llenar por triplicado con letra de molde
- \* Entregar dos ejemplares de la tesis en la biblioteca central-UNAM
- \* Exigir que le sellen y le firmen las dos copias

Independientemente del tipo de organización de que se trate, el flujo de información de mercadotecnia generalmente se inicia a partir de las necesidades específicas de bienes y servicios que los clientes demandan. Los ejecutivos de Mercadotecnia de la compañía obtienen su información acerca de los clientes y del mercado mediante el acopio de noticias que circulan en el medio, investigación formal o contable de la compañía. La actividad dirigida a obtener informes de mercadotecnia representa un esfuerzo continuo para estar permanentemente informado sobre el comportamiento ordinario de los clientes, productos competitivos, y acerca del medio ambiente de la empresa.

#### 2.2.2. HABILIDADES NECESARIAS

La persona o personas que estén analizando a la organización en base a la información obtenida deberá tener básicamente dos tipos de habilidades:

1. Habilidad de la gerencia para hacerle frente a los factores cambiantes del medio ambiente, tanto internos como -



externos. La forma como la gerencia de mercadotecnia se relaciona con los factores cambiantes del medio ambiente es una manera de determinar si está bien preparada para enfrentar los desafíos de las épocas de cambio. El engranaje del medio ambiente interno y externo consuece una de las funciones de la organización empresarial, específicamente la Mercadotecnia, llevando a la eficiencia y economía de la labor organizativa en el logro de los objetivos predeterminados.

2. Esta sección determina el grado de integración de Mercadotecnia con otras áreas funcionales de la empresa.

### 2.2.3. CAUSAS DE LAS DEFICIENCIAS DEL EJECUTIVO

Algunas de las causas por las que el ejecutivo es deficiente son:

1. Ineptitud en la toma de decisiones.
2. Tiempo y trabajo insuficientes.
3. Negligencia (el administrador debe de solucionar problemas, debe de reconocer, debe de analizar).

4. Temor a delegar autoridad y no saber compartir la -  
responsabilidad. (Teniendo siempre en la mente el prin-  
cipio que dice "la autoridad se delega, la responsabili-  
dad se comparte").
5. Falta de capacidad para guiar al personal competente.
6. Deficiente visión de imaginación para terminar planes  
y objetivos a corto y mediano plazo.

De ahí la gran importancia de realizar un buen análisis,  
el cual repercutirá enormemente en los resultados obtenidos por la  
empresa. Básicamente es el motor de arranque en la toma de decision  
es. Hay que ver las cosas buenas y malas, las convenientes y las in-  
convenientes, etc.

Actitudes en las que caen los ejecutivos:

- . Dudan si toman la decisión o no.
- . Miedo.
- . Aguardar y ver.

## 2.3. DECISIONES SOBRE LAS ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Las decisiones entre las principales alternativas estratégicas normalmente son tomadas por los altos ejecutivos de la compañía, sobre la base de los análisis presentados por personas a niveles subordinados en la empresa. La decisión estratégica total indica "esto es lo que vamos a hacer" en respuesta a las diferentes oportunidades presentadas por nuestro medio. Estos son los recursos que hemos de obtener para alcanzar nuestro objetivo, y éstas son las políticas que gobiernan la forma en que dichos recursos serán usados.

La unidad de toma de decisiones está compuesta por un individuo o grupo de ellos en proceso de tomar decisiones, quienes comparten una meta o algunas comunes (tal como el bienestar de la familia), que esperan que la decisión ayude a alcanzar sus objetivos y que comparten los riesgos originados por la decisión.

### 2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS UNIDADES DE TOMA DE DECISIONES

Las unidades de toma de decisiones desempeñan un importante papel en el análisis del comportamiento del comprador, al menos -

tres razones:

1.-La especificación incorrecta de las unidades puede -- originar una reducción en la efectividad de un programa de mercadotecnia de una empresa.

2.-Los datos publicados concernientes a diferentes aspectos del comportamiento del cliente, frecuentemente se re fieren a personas, o a grupos de ellas que son aproximaciones cercanas a la unidad de toma de decisiones para el producto. Cuando existe ésta situación el gerente de Mercadotecnia cuenta con información que puede ser útil para analizar sus unidades de toma de decisiones.

3.-Los miembros de las unidades de toma de decisiones se afectan unos a otros en lo que respecta a su comportamiento en lugar de considerar a cada miembro individual como una entidad separada.

### 2.3.2. UNIDADES DE COMPRA, DE CONSUMO Y DE TOMA DE DECISIONES

Para poder hablar y entender este punto partiremos de un ejemplo: Cuando una familia va a realizar un viaje de placer con -

sus hijos ya adolescentes, los padres conscientes de la necesidad de escoger un lugar de agrado para todos, discuten alternativas sobre el lugar que más les convendría. Posteriormente acuden los esposos a comprar los boletos y los servicios necesarios para pasar unas agradables vacaciones con su familia, por lo tanto, los padres formarían la unidad de compra, ambos compartieron la meta común de encontrar un lugar adecuado y el riesgo de que fuera del agrado de sus hijos. Estos no participaron en el proceso de toma de decisiones, pero junto con sus padres formarían las unidades de consumo, pues serán ellos quienes usen el servicio.

Los de la agencia de viajes desempeñaron un papel muy importante en la decisión, sin embargo, su grado de participación se limitó a ejercer cierta influencia. No son miembros de las unidades de compra, ni de consumo, ni de toma de decisiones.

No siempre es tan obvia la diferencia entre las tres -- unidades.

Wroe Alderson, un estudioso de mercadotecnia indicó la -- siguiente distinción:

"Los hábitos de consumo son parte del modelo de vida, pero los hábitos de adquisición (hábitos de compra o hábitos de tenencia) solamente se derivan de éste modelo. Los hábitos de adquisición en

el sentido de compras repetitivas de una marca determinada o el asistir por costumbre a una cierta tienda, pueden romperse de un día a otro sin que exista una verdadera perturbación en el modelo de vida. Los hábitos de adquisición, de hecho, pueden considerarse en forma más segura como rutinas deliberadamente seleccionadas -- diseñadas para dejar tiempo y energías a la consideración racional de asuntos más importantes".

Así pues, en esencia, la distinción entre las unidades de toma de decisiones, compra y consumo resulta importante por dos -- razones:

1. La distinción de las respectivas unidades puede dejar de traslaparse e implicar entonces diferentes estrategias de mercadotecnia, dependiendo de la unidad en la cuál se interesa primordialmente quién formula las políticas.
2. Aún cuando la distinción de los grupos puede traslaparse, las variables que determinan el tipo de comportamiento particular involucrado pueden ser hasta cierto grado, dependiendo una vez más, del interés de quién formule las -- políticas.

### 2.3.3. BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Después de haber analizado perfectamente toda la información obtenida, debemos de proceder a tomar la decisión acerca de --- cuál de las alternativas vamos a escoger, para poder aplicar nuestra estrategia mercadotécnica.

Para éste propósito se han seleccionado un total de diez bases las cuáles están ordenadas en dos grupos principales.

A) No Cuantitativas o No Matemáticas

B) Cuantitativas o Matemáticas

NO CUANTITATIVAS		CUANTITATIVAS	
1. Intuición	4. Opiniones	5. Investigación	7. Simulación
2. Hechos	considera	de Operaciones	8. Colas
3. Experiencia	das	6. Programación	9. Montecarlo
		Lineal	10. Juegos

Como vemos un Administrador puede tomar una decisión por - medios no cuantitativos, o puede usar un medio cualitativo que es --- completamente una forma distinta.

Los hechos no cuantitativos son útiles no sólo para los problemas que se refieren a los objetivos (esto es, decisiones que se tratarán con los resultados finales), sino también, para eventos que requieren la determinación de cursos de acción. Las técnicas - no cuantitativas son de naturaleza altamente personal, son las más ampliamente difundidas y están consideradas como la forma natural de llegar a una decisión.

Cuando se emplean las técnicas cuantitativas en la toma de decisiones, por lo general los resultados se dan por conocidos o se suponen en términos generales. La decisión se refiere a la --- mejor forma de alcanzar el objetivo; en otras palabras, lo que en - lo general serán los resultados finales no es la cuestión que se va a decidir, sino los medios para lograr el objetivo dado.

#### 2.3.4. AYUDAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es difícil. Hay momentos en que - un gerente está dispuesto a creer que no importa la ruta que se -- tome, probablemente deseara haber tomado otra. Sin embargo la ad-- ministración, necesita de las decisiones y, un gerente efectivo no puede tener la mala disposición observada por Herman Melville de



"navegar alrededor de una isla sin tocar tierra y, hablar alrededor de un tema sin abordarlo".

Entre las ayudas que se pueden brindar para una buena -- toma de decisiones estarían:

1. Hacer que todas las decisiones concurren hacia el logro de los objetivos. El conocimiento de los ya establecidos - ayuda a simplificar la tarea de la toma de decisiones. Si el objetivo se complica o resulta cónfuso, debe cancelarse.

2. El uso del pensamiento creativo en la toma de decision es. La imaginación y la inventiva son excelentes claves - para el desarrollo de posibles alternativas y cursos de acción.

3. Se debe de recordar que la toma de decisiones es una -- acción mental; debe de cambiarse a una acción física. La decisión debe hacerse cumplir.

4. Reconocer que una decisión iniciará una cadena de de acción es. Todas las funciones de una empresa están interrelacionadas. Ampliar o modificar una actividad existente produce -- cambios en muchas otras.

5. Manterner estabilidad respecto a las decisiones usadas. No deben adoptarse decisiones incompletas o modificar constantemente las existentes a causa de lo que se considere una "mejor solución".
6. Hacer ensayos para determinar lo factible de la mayoría de las nuevas decisiones. Una instalación provisional sólo requiere un mínimo de recursos y revela la forma probable en que ocurrirán las cosas.
7. Tomar tiempo suficiente para la toma de decisiones.
8. Tomar decisiones nunca renunciar. La peor decisión que se puede tomar es decidir "no decidir".
9. Implantar la vigilancia de cada decisión. No es únicamente importante por el hecho de ver que la decisión se lleve a cabo, sino también para apreciar los resultados de la misma (retroalimentación).
10. No se puede dar gusto a todos. Casi siempre existe -- alguien que cree que sería mejor una decisión distinta.

## C A P I T U L O   I I I

### IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

El ejecutivo exitoso no sólo sabe como tomar buenas decisiones, sino también como formular un plan efectivo para llevar a cabo la estrategia.

La estrategia y la forma en como se van a llevar a cabo, debe de ser comunicada a aquellos que resulten afectados por la decisión. El descuidar a los seres humanos de cumplir la decisión es llegar a muchas dificultades.

### 3.1. COMO ALCANZARA UNA COMPAÑIA SUS OBJETIVOS Y APLICARA SUS POLITICAS

Ningún ejecutivo por sí sólo puede realizar todas las actividades y estar pendiente de todo en una empresa, ni puede observar continuamente a todas las personas que están haciendo el trabajo. La cuestión, es definir las áreas de influencia a través de las cuales la administración trata de asegurar la implantación exitosa de la estrategia de mercadotecnia en una compañía. En esta investigación se sugieren cinco áreas de influencia: planeación, organización, recompensas y sanciones, desarrollo administrativo y liderazgo.

### 3.2. PLANEACION

La planeación se define como "decidir previamente lo que se va a hacer, cuando se va a hacer y quién lo va a hacer". Para que la planeación sea efectiva se deberán de contestar seis preguntas básicas:

- 1.- ¿Por qué debe hacerse?
- 2.- ¿Qué acción es necesaria?
- 3.- ¿Dónde se hará?
- 4.- ¿Cuándo se hará?
- 5.- ¿Quién lo hará?
- 6.- ¿Cómo se hará?

#### 3.2.1. BENEFICIOS DE LA PLANEACION MERCADOLÓGICA

A) Ayuda a los ejecutivos a pensar en el futuro.

B) Es una herramienta coordinadora en todas las áreas de la empresa.

C) Proporciona a los ejecutivos un mejor sentido de responsabilidad.

- D)Prepara a la empresa para hacer frente a los cambios en el futuro (gustos,hábitos,etc.).
- E)Proporciona estándares para el control en la empresa.
- F)Toda empresa afina detalladamente los programas,políticas y objetivos,etc.

La planeación para hacerse en forma ordenada requiere de un proceso llamado "Proceso de la Planeación".

### 3.2.2. ESTRATEGIAS DE LA PLANEACION

Existen muchas estrategias en la planeación,la utilidad que nos pueda brindar dependerá de la situación en particular y - del uso que se haga de ellas.La siguiente lista,aunque incompleta muestra algunas de las estrategias más comunes:

1. El Cabayo de Troya.

Consiste en un procedimiento de infiltración.En ocasion- es,ocurre que si mostramos un plan entero,la gente tien- de a rechazarlo,pero si se muestra paulatinamente,por -

etapas, la gente tiene más tendencia a aceptarlo. En cuanto haya admitido una parte se le presenta la otra y así sucesivamente.

#### 2.-Sembrar Semilla en campo fértil.

Algunos miembros del grupo son más receptivos que otros, por lo tanto, si presentamos un plan tentativo al grupo --entero, pueden surgir rechazos de algunas partes. Por lo --tanto, es mejor, escoger al más receptivo y positivo a ---nuestros planes, para que una vez convencidos colaboren --para el convencimiento del resto.

#### 3.-Ofensiva Concentrada.

Es conocida también por el nombre de "terremoto", puesto --que se refiere a "entrar al ataque de lleno", es entrar ---completamente en el plan.

#### 4.-Provocar Confusión.

Cuando nos interesa tapar nuestras intenciones, frente a --un grupo que podría responder negativamente, se intenta --desviarlos con preguntas aparatosas que "no vayan a grano del asunto".

5.-Utilizar tácticas fuertes sólo cuando sea necesario. No debe de utilizarse más energía o presión de la necesaria. Sólo se usarán cuando se requieran de esfuerzos extraordinarios.

6.-Pasar la Bola.

Cuando cierta persona consciente de la situación acepta que le pasen toda la culpa y responsabilidad, con el fin de que la censura caiga sobre la oposición.

7.-El tiempo lo cura todo.

La estrategia se basa en que es un error urgir o insistir en que se ejecute una acción, porque con el tiempo habrá desaparecido la necesidad de algunas acciones, y las restantes habrán sido ejecutadas con cierto grado de satisfacción. El tiempo es muy importante en muchas estrategias, pero debemos de tener presente que una decisión fuera de tiempo puede originar el rotundo fracaso de la empresa.

8.-Forjar mientras el hierro está candente.

Actuar mientras el tiempo es favorable, poner el plan cuando



do aún prevalece su aceptación.

9.-Dos cabezas son mejor que una.

Se esfuerza por buscar aliados y aplicar la acción conjunta.

10.-Divide y reinarás.

Consiste en mantener dividido en varias fracciones a un grupo, de tal manera de conservar el dominio de todas ellas. Su uso suele ser muy eficaz, pero tiene el inconveniente de que el liderazgo se puede ver frenado.

### 3.2.3. ¿QUIEN SE ENCARGA DE HACER LA PLANEACION?

En la mayoría de los casos se realizan los gerentes, en otros lo ayudan sus subordinados, y por último lo delegan a determinado personal.

En el primer caso, es decir, en el que el gerente se encarga de su propia planeación, se requiere una considerable cantidad de tiempo, pero tiene la ventaja de que mantiene a la planeación y a la ejecución íntimamente relacionadas. Proporciona flexibilidad, los pla

nes pueden ser cambiados rápidamente; permite mayor contacto con los problemas inmediatos y forma gerentes capaces. Sin embargo, no son - muchas las empresas que la llevan a cabo.

En el segundo caso en donde cuenta con la colaboración - de sus subordinados, podemos decir que se encuentra más difundida - en las empresas y puede hacerse en dos formas:

A) Antes de que el gerente formule el plan.

B) Después de que el gerente haya formulado el plan pidiendo a sus subordinados los puntos buenos y malos según - vean.

Aquí el plan es más rápidamente aceptado por los subordinados, pero el trabajo del gerente es más lento.

El último es el que se delegue a los subordinados, lo cual beneficiará a la formación de los mismos y aliviara el trabajo del - gerente, pero tiene el inconveniente de que los planes puedan carecer de validez, realidad y factibilidad, también tienen la desventaja de - que disminuye la contribución personal del gerente.

Esto no quiere decir que cualquiera de las tres alternativas tiene que seguirse al pie de la letra para los planes de los diferentes objetivos, se puede determinar una para cada objetivo.

3.2.4. PASOS PRINCIPALES EN LA PLANEACION

1.-Aclaración del problema.

Obtener una información clara del problema. Se deben de tener definidas las condiciones que no funcionan adecuadamente y óptimamente para mejorarlas.

2.-Obtención de información completa sobre actividades involucradas.

Es básico saber las actividades que van a plantearse y el efecto que pueden tener sobre otras actividades internas y externas de la empresa. La mayoría de veces para que una acción sea eficaz debe estar basada en el conocimiento.

3.-Analizar y clasificar los datos.

Cada elemento debe ser examinado por separado y también en relación al conjunto.

4.-Formulación de las premisas de la planeación.

Las premisas señalarán las circunstancias que se presupone existan y en las cuáles se basa y justifica el plan.

5.-Formulación de planes alternativos.

La mayoría de veces hay varios planes para ejecutar un mismo trabajo lo cual requiere básicamente ingenio creador.

6.-Elegir el plan.

Es el momento de escoger el plan más adecuado a nuestras necesidades. Es necesario tener en cuenta los costos, prontitud y adaptabilidad. Puede ser tomada la decisión por una sola persona o por un grupo. En el caso de no elegir ningún plan el trabajo de planeación terminaría aquí.

7.-Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones.

En éste punto se debe de "traducir" el plan y sus relaciones con las actividades afectadas por él. Deben de formularse los detalles diciendo dónde, por conducto de quién y cuando debe ejecutarse cada fase del plan para lograr el objetivo.

8.-La vigilancia de como progresa el plan propuesto.

El éxito del plan se mide por los resultados que de él -

se obtengan. Es la función de control.

### 3.2.5. RESUMEN DEL PROCESO DE PLANEACION

#### 1.-Diagnóstico.

Analizar la situación actual de la empresa.

#### 2.-Pronóstico.

A dónde llegará la empresa si continúan en vigor sus políticas actuales y las tendencias del mercado.

#### 3.-Objetivos.

Fijar metas a corto y mediano plazo. La empresa tiene que definir a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello. También deberá comparar los resultados actuales con los objetivos anteriores.

#### 4. La Estrategia.

La estrategia es el ¿qué?, que surge al haber discrepancia entre los objetivos y la realidad. Aunque desde un principio debe establecerse.

#### 5.-Táctica.

La táctica es el cómo llegaremos a nuestros objetivos.

#### 6.-Control.

Nos dice que son los indicadores precisos para tener - realmente conocimiento de a dónde va la empresa, qué desviaciones se han observado y cómo se pueden cambiar o - modificar los objetivos establecidos.

### 3.3. ORGANIZACION

La organización se refiere a estructurar, a cómo deben ser las funciones, jerarquías y autoridades. En si nos dice cómo y quién va a hacer las cosas, siempre fijándose en el puesto y no en la persona.

Constituye el punto de enlace entre lo que debe ser y lo que realmente es.

La organización reúne todos los recursos básicos, material es y humanos, en forma ordenada y ubica a las personas de un esquema aceptable dentro de las funciones de la empresa para que puedan -- desempeñar las actividades necesarias. La organización une a las -- personas en tareas interrelacionadas.

La organización es básicamente importante porque ayuda a trabajar a las personas con eficiencia hacia el logro de los -- objetivos.

### 3.3.1. DEFINICION DE ORGANIZACION

Considero que,organizar,es el establecimiento de las relaciones efectivas entre los elementos o recursos materiales,y el comportamiento de las personas,de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal.

Al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales cambiantes con el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo deberemos siempre de organizar.

Otra definición muy común y conocida es aquella que nos dice que "organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones,niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social,con - el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (3)

---

(3) Reyes,Ponce,Agustin,Administración de Empresas,ed.Limusa México,1983,pág.212.

3.3.2. OBJETIVOS DE ORGANIZAR

- 1.-Definir las líneas de autoridad y responsabilidad y -  
establecer las líneas de mando.
- 2.-Puntualizar las limitaciones de los diferentes grados  
de autoridad y responsabilidad.
- 3.-Establecer claramente los canales de comunicación.
- 4.-Definir la posición de los diferentes niveles ejecuti-  
vos e informar a los empleados acerca de ellos.
- 5.-Indicar la mayor o menor importancia que tengan las -  
funciones propias de las actividades de la compañía.
- 6.-Asegurar toda comunicación necesaria para las diferen-  
tes funciones y para las decisiones propias de éstas.
- 7.-Asegurarse de contar con toda la información pertinen-  
te para la toma de decisiones.
- 8.-Canalizar correctamente los problemas para darles la



solución adecuada.

9.-Inducir a una secuencia lógica en la toma de decisiones.

Asegurar una adecuada coordinación.

10.-Incluir a todas las actividades involucradas.

11.-Eliminar toda función innecesaria y evitar duplicidad de funciones.

12.-Equilibrar las diferentes funciones y mantener ese equilibrio durante su desarrollo.

13.-Procurar el aprovechamiento óptimo de recursos y talento.

14.-Utilizar todas las ventajas que nos pueda brindar la especialización.

15.-Dar facilidades para el adiestramiento de personal.

### 3.3.3. HERRAMIENTAS PARA UNA ORGANIZACION EFECTIVA DE LA EMPRESA

- 1) Conocimiento de la filosofía
- 2) Conocimiento de los objetivos
- 3) Conocimiento de las políticas

### 3.3.4. TIPOS DE ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA

Es importante mencionar que la estructura organizativa de mercadotecnia cambiará de acuerdo al giro de la empresa de que se trate, y así nos encontraremos dentro de mercadotecnia con diversos tipos de organigramas.

Las empresas por su actividad se dividen en lo siguiente:

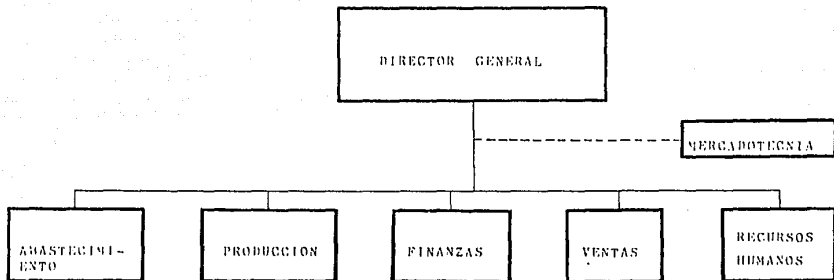
1. De tipo Industrial
2. De tipo Comercial
3. De Servicios

En la empresa de tipo industrial.

Es donde la mercadotecnia se ha venido desarrollando más plenamente, puesto que ha tenido más auge por su imperiosa necesidad

de uso y aplicación, desde luego la mercadotecnia también es aplicable a empresas de otro tipo de actividad.

Primeramente una organización de mercadotecnia en empresas de tipo industrial sería muy clara y completa debido a su sencillez, así mismo, se considera a la mercadotecnia como un staff de la gerencia general.



Empresa de tipo Comercial.

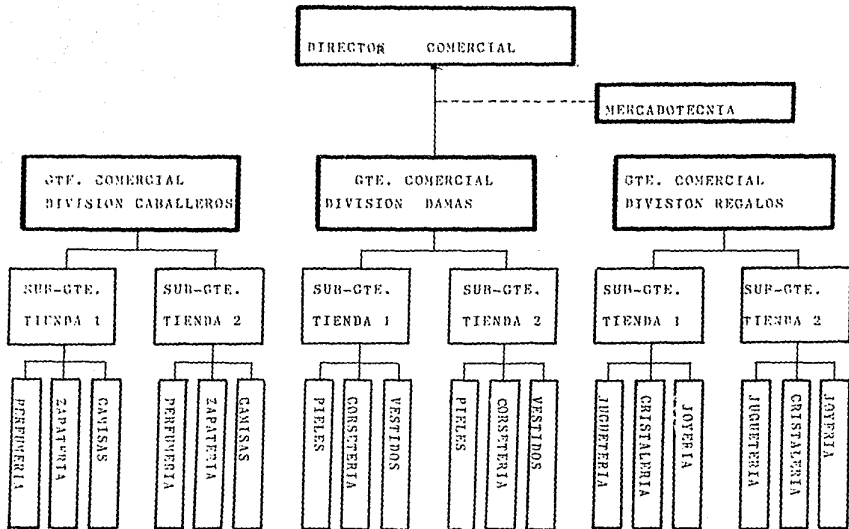
En segundo lugar pondríamos a las empresas de tipo comercial, para la cuál tomaremos como ejemplo el almacen de una tienda departamental en la cuál la función de mercadotecnia se adecúa a la comercialización de los artículos que ahí se expenden.

Esta comercialización se referiría a los siguientes puntos:

1. Compra de artículos
2. Fijación de precios
3. Exposición dentro del almacen
4. Publicidad y Promoción
5. Venta

Como este tipo de empresas suelen ser cadenas de tiendas, es conveniente que cada una de ellas cuente con un subordinado comercial que auxilie directamente al gerente.

También el que la publicidad y promoción del almacen se centralice en cuanto a su administración en una sólo persona, que será el contacto de los gerentes comerciales y las agencias respectivas, coordinando la uniformidad y secuencia de las campañas.



Empresa de Servicios.

En cuanto a éste tipo de empresas un ejemplo claro lo constituyen las instituciones bancarias, las cuales son concesionarias para la prestación de servicios financieros como:

- 1.- Crédito
- 2.- Depósito
- 3.- Fideicomiso
- 4.- Ahorro
- 5.- Etc.

En éste renglón la mercadotecnia se adecúa a la comercialización de los servicios que se prestan a través de oficinas al público ubicadas en diferentes puntos que cubren un área geográfica.

Al frente de éstas oficinas se cuenta con un promotor que es el responsable de la captación de usuarios de los múltiples servicios.

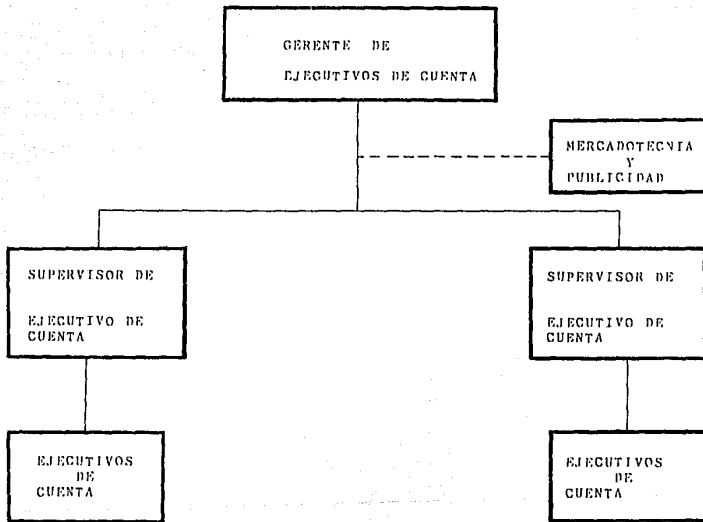
Generalmente los bancos buscan clientes a través de la promoción propiamente dicha, es decir, a base de atención en el punto de prestación del servicio o bien con visitas por parte de los promotores.

Todo lo anterior con un apoyo constante de publicidad que es la que difunde de manera masiva los servicios que presta la institución, impulsando las necesidades de los usuarios hacia la misma.

Las empresas que están a la vanguardia en la actividad bancaria han adaptado la comercialización de sus servicios a base de ejecutivos de cuenta.

Estos ejecutivos son responsables de un determinado número de cuentas, es decir, tienen a su cargo uno o varios clientes a los que dedica la máxima atención con el objeto de incrementar el uso de los servicios que presta el banco de una manera integral, es decir, atender al cliente buscando que utilice al máximo posible todos los renglones de servicio que se puedan otorgar.





### 3.3.5. DETERMINACION DE LA ORGANIZACION MAS ADECUADA

Para sugerir a un empresario la organización más adecuada para un departamento de mercadotecnia debemos de considerar lo siguiente:

1. Analizar las necesidades de la empresa.
2. Determinar quién toma las decisiones.
3. Analizar las relaciones interdepartamentales del departamento de mercadotecnia.
4. Determinar los deberes y responsabilidades del personal del departamento de mercadotecnia.

### 3.4. RECOMPENSAS Y SANCIONES

Relacionado con la estructura de la organización y con los sistemas de información administrativa, se encuentra el proceso por medio del cual una compañía juzga las realizaciones positivas y las negativas.

Los problemas derivados de la implantación de un sistema efectivo de recompensas y castigos se ven multiplicados conforme - las compañías crecen y sus líneas de productos y su organización se hacen más complejas.

La "médula" central del sistema de recompensas y castigos es en la mayoría de los casos de tipo financiero. Por lo tanto, una estructura de salarios debe ser equitativa y comprensible, tomando en cuenta la naturaleza de las funciones o tareas, el nivel de - responsabilidad, etc. Los aumentos de salario a menudo se expresan - en términos de grupo o de categorías, de manera que éstos puedan hacerse por méritos y por años de servicio.

La compensación mediante incentivos se usa también a menudo como un estímulo financiero. Así por ejemplo, los trabajadores de producción en muchas ocasiones reciben un pago basado en cierto tipo de sistema de tarifa por pieza, los vendedores en las empresas de mercadotecnia, frecuentemente reciben una parte en ocasiones considerable de su compensación sobre base de incentivos.

Las comisiones pueden ser pagadas sobre ventas totales, -- sobre arriba de una cuota, sobre venta de productos seleccionados o grupos de ellos, sobre nuevas cuentas abiertas, etc. Los ejecutivos de la compañía pueden recibir una compensación por incentivos en - una gran variedad de formas. Pueden ser miembros de un plan de par-

participación de utilidades y recibir una parte de las obtenidas por la compañía, o bien, ser recompensados por ejemplo, conforme aumenta la participación en el mercado o a medida que sube la recuperación de la inversión. También existen métodos de remuneración mediante incentivos, a través de dispositivos tales como opciones de adquisición de acciones o compensaciones diferidas (forma de posponer el recibo de ingresos para propósitos de impuestos).

Sin embargo, las recompensas y sanciones no se limitan a las consideraciones financieras. Si bien el cheque de pago y las bonificaciones son importantes, un buen administrador reconoce que también son importantes otros tipos de satisfacciones.

Si bien, un sistema efectivo de recompensas y sanciones proporcionará el potencial para aumentar o disminuir responsabilidades, también permitirá mantener buenas relaciones entre el jefe y el subordinado.

Es importante hacer notar que el término "sanción" se usa aquí deliberadamente. Es lógico establecer que si una ejecución, arriba de lo esperado, debe ser recompensada, entonces, la que está abajo de lo esperado debe ser sancionada. Sin embargo, las ---

personas no siempre actúan adecuadamente, en el área de la administración, esto es particularmente evidente en relación a la compensación por incentivos.

Varias empresas se quejan que los empleados, incluyendo a los ejecutivos, consideran a la compensación por incentivos en la cuál, el éxito debe recompensarse y en donde las fallas deben olvidarse. También indican que existe una tendencia a tomar la participación de utilidades o las bonificaciones por "garantizadas" después de que se han llevado a cabo por cierto período de años.

Para que los sistemas de recompensas y sanciones funcionen eficientemente, es importante que los objetivos se establezcan bien, que las políticas de información reflejen adecuadamente los resultados mediante criterios de medición tan objetivos como sea posible y que las acciones y discusiones relativas a las fallas en la ejecución sean al mismo tiempo oportunas y sinceras.

La administración puede utilizar las recompensas no sólo para incrementar el desempeño de sus empleados, sino también para atraer a empleados hábiles hacia la organización.

Las retribuciones en dinero son un aspecto importante del sistema de recompensas, pero no el único puesto que por ejemplo,

se puede elogiar a la persona lo cuál resultaría reconfortante para ella misma; el buen desempeño del mismo trabajo cuando éste le conduce a una sensación de responsabilidad, autonomía e importancia -- personal.

#### 3.4.1. TIPOS DE RECOMPENSAS

Las recompensas pueden ser:

- A) Intrínsecas: responsabilidad, autonomía e importancia personales.
- B) Extrínsecas: la paga, el ascenso, las prestaciones marginales, los premios y las comisiones.

En la medida en que los administradores sean capaces de diseñar trabajo que comprenda esas potencialidades intrínsecas, el sistema de recompensas será considerablemente más fuerte que uno que cuente con recompensas extrínsecas.

Cuando las recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas están ligadas al desempeño, pueden influir poderosamente en un desempeño eficaz, personal y colectivo.

#### 3.4.2. ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS ASCENSOS

Lo primero que deberían hacer los ejecutivos al decidir si un candidato para ascenso posee o no las cualidades para cierta posición, sería examinar no solamente sus conocimientos, sino las -- diferentes habilidades que tiene para manejarlos.

En algunas empresas el grupo de planificación a mediano y largo plazo trabaja básicamente con conocimientos de métodos para la resolución de problemas.

#### 3.4.3. RECOMPENSAS INTRINSECAS

La capacidad para iniciar y terminar un proyecto o un -- trabajo es importante para algunas personas. Estas dan gran validez a lo que se llama complementación de las tareas, y su efecto sobre una persona es una forma de auto-recompensa. En algunas situaciones, los gerentes pueden crear el clima, la descripción del puesto, y las asignaciones, de modo que una persona con necesidad de completación de tareas pueda experimentar la sensación de haber dado fin a su -- trabajo.

Algunos tipos de recompensas intrínsecas:

1.- Logro.

El logro es una auto-recompensa que se deriva cuando una persona alcanza una meta.

2.- Autonomía.

Hay personas descosar de puestos en donde tengan el derecho y el privilegio de tomar decisiones y actuar sin una estrecha supervisión.

3.- Crecimiento Personal.

Una persona que se desarrolla personalmente puede -- experimentar y ver cómo se amplian sus capacidades. Con la expansión de las capacidades puede maximizar o, cuando menos, satisfacer su pericia potencial.

3.4.4. RECOMPENSAS EXTRINSECAS

El dinero es una recompensa extrínseca importante. Para entender realmente de que modo modifica la conducta, se deben com-



prender las percepciones y preferencias de la persona a quién se otorga una recompensa financiera. Por supuesto, es un reto, para el administrador que quiera hacerlo con éxito. Requiere atención y observación cuidadosa de la persona. Además, se debe tener confianza en el gerente, para que la persona le comunique su necesidad en relación a las recompensas económicas.

El dinero juega muchos papeles para influir en el personal de la organización:

1. El dinero podría estar condicionado, porque suele estar asociado con reforzadores tales como alimento, vivienda, vestido y recreación.
2. El dinero, se puede considerar como incentivo o meta capaz de reducir deficiencias en las necesidades. El dinero sirve como incentivo antes de que actúe el empleado y como recompensa después de ejecutar la acción.
3. Puede servir como reductor de ansiedad; es decir, una característica común del hombre es estar preocupado en cuanto a sus obligaciones financieras. Por tanto, el dinero puede ambas.

Para otras empresas la planificación a mediano y largo plazo es principalmente actividad de pronóstico. Si al individuo que está asignado para esto se le pregunta lo que se hace en esa tarea, responderá que la mayor parte de su tiempo la pasa recolectando y analizando información sobre las condiciones y tendencias pertinentes.

En otras compañías la tarea de planificación a mediano y largo plazo trata de metas y objetivos; en esas los planificados se pasan mucho tiempo con los jefes de departamentos y divisiones, trabajando en asuntos de políticas y estrategias; las técnicas de pronóstico para solución de problemas toman papeles secundarios.

El número de capas diferentes de conocimientos con que haya trabajado un candidato para un puesto en la administración, puede ser mucho más significativo para sus ascensos, que las funciones en que haya servido.

Muchos ejecutivos sólo dan a sus subordinados tareas de "cómo hacerlo" y se reservan para sí mismos las decisiones respecto a la naturaleza del problema, si el subordinado se pasa la mayor

parte del tiempo resolviendo problemas específicos, entonces lo - probable es que adquiera traten de métodos y técnicas.

Sería recomendable que los ejecutivos de alto nivel -- entregasen un poco más de responsabilidad a sus subalternos para la resolución de problemas.

#### 3.4.5. EL EXITO DE LOS ELOGIOS

Para que los elogios tengan éxito es importante que el ejecutivo considere:

1.El hecho de decir sin rodeos, con la máxima realidad y auténtica veracidad la opinión a sus subordinados sobre la marcha del trabajo.

2.Se debe de elogiar el individuo en el instante en que lo merece.

3.Decirles lo que realmente han hecho bien.

4.Comunicarles su satisfacción por la magnífica - labor que hayan hecho y explicarles de qué manera beneficiará ésta labor a la organización.

5.El ejecutivo cuando está elogiando al subordinado debe observarlo para que note lo orgulloso y satisfecho que se siente de él.

6.Se debe de animar al subordinado a continuar procediendo del mismo modo.

7.Estrecharles la mano y dárles unas palmadas en la espalda, para que se sientan apoyados por la organización.

#### 3.4.6. LAS SANCIONES

1.El ejecutivo deberá de reprimir al subordinado en privado. Primero se le mencionarán sus atributos, es decir, sus puntos positivos y posteriormente se le dirán los malos.

2.Decirle exactamente lo que ha hecho mal.

3.Comunicarle lo que él piensa que ha hecho mal.

4. Detenerse momentáneamente para que note lo insatisfecho que se siente de él.

5. A pesar de que se le está reprimiendo se le debe de decir una palabra de aliento, para que sepa que a pesar de esto cuentan con su apoyo y trate de mejorar.

6. Se le recuerda la estima que se les guarda.

7. Reafirmar que a pesar de todo se les tiene en un buen concepto, pero que en este caso no se le puede elogiar su trabajo.

#### 3.4.7. DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Un paso importantísimo que debemos de tener en cuenta a la hora de implantar una estrategia mercadotécnica, es procurar a la compañía personal adecuado.

La selección, capacitación y adiestramiento, así como la motivación son características básicas del desarrollo administrativo.

En cualquier tipo de empresa el desarrollo del personal es una necesidad continua, la necesidad de "talento" se vuelve más dramática cuando los ejecutivos que conocen realmente a la empresa se retiran.

Esta necesidad se deriva de la naturaleza siempre cambiante de nuestro medio competitivo, de los grandes descubrimientos y avances que en el campo de los conocimientos nos enfrentamos ante los distintos sectores de la sociedad.

Desde hace unos años se ha venido diciendo que tanto los hombres de negocios como los académicos han establecido que las habilidades se hacen obsoletas tan rápidamente que cada persona -- debería periódicamente volver a la "universidad".

Definitivamente no se puede decir que cuanto más grande sea una compañía y mayor complejidad organizacional tenga se hace más importante el desarrollo administrativo o se vuelva más difícil llevarlo a cabo.

#### 3.4.7.1. INTERPRETACION DE UN PAPEL

En el puesto o en la empresa que sea deberemos siempre identificarnos con lo que hacemos, haciéndonos participantes acti-

vos de determinada actividad, de tal modo que podamos visualizarnos como elemento integral de la acción.

El desempeñar o interpretar un papel nos permite, que haya desarrollo o crecimiento hacia los resultados planeados. Esta proyección de nosotros frente a la obligación fortalece también - nuestra facultad de responder ante determinadas situaciones.

#### 3.4.7.2. DESARROLLO DE UNA ACTITUD CREADORA

Una actitud creativa nos sitúa en una posición de voluntad que permite utilizar nuestros procesos mentales en una acción de investigar más allá de lo evidente.

El desarrollo del factor creatividad requiere de una conciencia clara y bien cimentada de los valores personales; una conciencia de la autoidentidad con el ambiente de trabajo, además una predisposición o trasponer éstos valores personales en función de los logros organizativos que se pretenden.

La persona que teme que los demás se burlien de ella, o de no tener la aprobación de los otros, por tener ideas "disparatadas", tendrá la satisfacción de que será realmente creativa, ya que esta iniciativa significa estar dispuesto a correr el riesgo de equivocarse.

La mente creativa desarrolla también una respuesta de actitudes con respecto a la curiosidad. Pregunta, lee, indaga asuntos -- o temas que aparentemente no guardan relación con el trabajo, sólo -- por el gusto de saber. De éstas fuentes que aparentemente no tienen relación surgen las ideas brillantes para enriquecer el propio campo de trabajo.

### 3.5. EL LIDERATO

El liderato es el área final de influencia que resulta -- importante para implantar una estrategia. Las acciones y actitudes de las personas que encabezan la organización y sus subunidades -- establecen un tono o crean un clima para las personas que trabajan con y para ellos. La forma en que responde un líder al desafío o a la crisis, al éxito o al fracaso, tienen mucho que ver con la forma en que reaccionarán sus asociados y subordinados.

#### 3.5.1. EN TODAS LAS ORGANIZACIONES EXISTEN LIDERES

Pueden encontrarse en grupos formales e informales, pueden



ser administradores o no. Es tan grande la importancia del liderazgo eficaz para obtener un buen desempeño en la organización en -- forma grupal e individual, que se han realizado muchos esfuerzos -- para determinar sus causas. Se han propuesto investigaciones y teorías que sugieren que el liderazgo eficaz depende de las características y comportamiento de los líderes, por separado y en combinado. Algunos administradores e investigadores piensan que un estilo de liderazgo es eficaz en todas las situaciones; otros creen -- que todas exigen uno específico. Los conocimientos acerca del liderazgo se encuentran aún en una fase demasiado incierta para permitir sacar conclusiones firmes respecto a la validez de cualquiera de sus teorías.

### 3.5.2. DEFINICION DE LIDERAZGO

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación al logro de una o -- varias metas. Esta definición implica el liderazgo refiriendolo al uso de influencia, y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo." (4)

---

(4) Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones Conducta Estructura Proceso, ed. Interamericana, México D.F. 1984

Otro elemento se refiere a la importancia de la comunicación. La claridad y exactitud de la misma afecta a la conducta y al desempeño de los seguidores.

Otro elemento se centra en el logro de las metas. El líder eficaz puede tener que vérselas con metas individuales, grupales u organizacionales.

### 3.5.3. COMO DEBE ACTUAR UN LIDER

Cualquier compañía que trata de alcanzar sus objetivos - estratégicos debe de estar de acuerdo en que un líder debe pensar y actuar en forma de crear un clima que esté caracterizado por:

1. Ausencia de maniobras políticas para alcanzar posiciones.
2. Rechazo de preferencias sobre relaciones consanguíneas, de amistad, educacionales o sociales.
3. Atención disciplinada para cumplir con los compromisos.
4. Armonía interpersonal y tolerancia de las diferencias - individuales.
5. Voluntad para tomar riesgos y aceptar la inevitabilidad de fallas ocasionales al delegar responsabilidad.
6. Aceptación e impulso a las innovaciones con libertad -- para actuar de acuerdo a nuevas ideas.

7. Tener integridad moral.

3.5.4. FUNCIONES DEL LIDERAZGO

El liderazgo puede presentarse en cualquier situación de grupo u organización.

Las tareas importantes del liderazgo según Selznick se dividen en cuatro categorías:

1. "la definición de misión y función organizacional.
2. Conformación institucional del propósito que comprende la creación de una política dentro de la estructura o la decisión sobre los medios para obtener los -- fines deseados.
3. Defender la integridad de la organización ante el -- público y ante sus propios miembros en la medida en que tratan de persuadirlos de seguir sus decisiones.
4. La ordenación del conflicto interno". (5)

---

(5) Selznick, Leadership in Administration-New York : Harper & publishers, 1975.

### 3.5.5. FACTORES DEL LIDERAZGO

Se propone que la conducta del liderazgo comprenda lo que sigue:

- 1.- Apoyo: Conducta que realiza los sentimientos de valor personal y estima del seguidor.
  
- 2.- Facilitación de la Integración: Una conducta que -- alienta a los seguidores del grupo a desarrollar rela-- ciones estrechas mutuamente satisfactorias.
  
- 3.- Énfasis en la Meta: Conducta que motiva el entusiasmo dentro del grupo para lograr altos niveles de desempeño.
  
- 4.- Facilitación del Trabajo: Conducta que ayuda a lograr la realización de la meta mediante actividades tales como programar, coordinar y planificar, proporcionando recursos tales como herramientas, materiales y conocimientos técnicos.

## C A P I T U L O   I V

### INTEGRACION DE LA ESTRATEGIA MERCADOTECNICA

#### 4.1. INTEGRACION DE LA ESTRATEGIA MERCADOTECNICA

Es importante asegurar que los elementos que forman una estrategia mercadotecnica se sumen a una totalidad integrada y re lacionada entre si.

La integración representa el operamiento y actuación de esa estrategia ya construída teóricamente.

##### 4.1.1. DEFINICION DE INTEGRACION

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". (6)

"Dotar al individuo de todos los elementos necesarios para lograr un desarrollo integral". (7)

---

(6) Reyes, Ponce, Agustín, -Administración de Empresas, ed. Limusa México, 1983, pág. 256.

(7) Lic. Zamacona, Fuentes, Armando -Apuntes materia Manual de Organización y Procedimientos -Universidad Franco-Mexicana 1984, Edo. de Méx.

4.1.2. IMPORTANCIA

1. Es ya la etapa dinámica de todo el proceso estratégico, de ella depende que se cumpla o lleve a cabo la eficiencia prevista y planeada.
2. Es el punto de contacto entre lo estático y lo -- dinámico, lo teórico y lo práctico.
3. Es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando la estrategia, tanto para modificaciones, como para crecimiento, etc.

4.2. INVESTIGACION DE MERCADOS

"Es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del producto al consumidor". (8)

---

(8) H.W. Boyd, Jr.-R. Westfall, ed. Uteha México, 1983, pág.4.

"Dice Philip Kotler que el nuevo concepto de Mercadotecnia consiste en adaptar como filosofía central de la empresa la orientación hacia el cliente respaldándola con una mercadotecnia integral, tendiente a producir satisfacciones al cliente, como clave para alcanzar los objetivos organizacionales". (9)

#### 4.2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

"El propósito fundamental de la Investigación de Mercados lo podemos indicar en los cuatro puntos siguientes:

1. Proporcionar información básica que permita formular normas para la venta.
2. Proporcionar información básica que permita formular campañas concretas de venta.
3. Proporcionar datos para analizar y valorar la eficacia y la economía de los métodos y operaciones de venta.
4. Reunir los datos estadísticos necesarios y la opinión conservadora que hace posible proporcionar los mercados futuros." (10)

---

(9) Woessner, Pedro-Mercadotecnia en épocas de Inflación-FMM-México, D.F. 1982, pág. 59.

(10) Mercado, H. Salvador-Mercadotecnia Programada-Centro de Investigaciones para el Desarrollo de México, México 1984, pág. 45.



"Dice Philip Kotler que el nuevo concepto de Mercadotecnia consiste en adptar como filosofía central de la empresa la orientación hacia el cliente respaldándola con una mercadotecnia integral, tendiente a producir satisfacciones al cliente, como clave para alcanzar los objetivos organizacionales". (9)

#### 4.2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

"El propósito fundamental de la Investigación de Mercados lo podemos indicar en los cuatro puntos siguientes:

1. Proporcionar información básica que permita formular normas para la venta.
2. Proporcionar información básica que permita formular campañas concretas de venta.
3. Proporcionar datos para analizar y valorar la eficacia y la economía de los métodos y operaciones de venta.
4. Reunir los datos estadísticos necesarios y la opinión conservadora que hace posible proporcionar los mercados futuros." (10)

---

(9) Woessner, Pedro-Mercadotecnia en épocas de Inflación-FMM-México, D.F. 1982, pág.59.

(10) Mercado, H. Salvador-Mercadotecnia Programada-Centro de Investigaciones para el Desarrollo de México, México 1984, pág.45.

Existen algunos ejecutivos que no aprovechan las ventajas de la Investigación de Mercados por alguno o varios de los siguientes puntos:

1. Las limitaciones que muchas veces tienen los ejecutivos de la empresa en cuanto a la toma de decisiones.
2. La resistencia al cambio, pues la ven como una amenaza a sus posiciones personales, ya que temen ser evaluados despiadadamente.
3. Falta de objetivos empresariales claramente articulados, puede dar lugar a que cada ejecutivo fije su propia meta, las cuales pueden estar unas con otras en pugna.
4. Hoy en día en la mayoría de empresas se tienen especialistas de diversas áreas, lo cuál hace difícil unir los diferentes tipos de vocabularios que usan.

Es evidente que la Investigación de Mercados no puede tomar decisiones por el ejecutivo. Puede proporcionarle información con la que ayudará a resolver parte de los problemas mercadotécnicos.

#### 4.2.2. PASOS A SEGUIR

Para el buen desarrollo de la Investigación de Mercados, es necesario realizar previamente una serie de pasos:

"1) Fijar el objetivo: Es necesario saber para poder tener éxito en la investigación qué es lo que se pretende lograr a través del estudio.

2) Establecer el Presupuesto: Se deben determinar los costos en que se incurrirán por la realización de la investigación tanto de recursos humanos como materiales.

3) El tiempo de Investigación: Es importantísimo establecer el período de duración de la investigación puesto que de él dependerá en gran parte el costo del estudio. Pero hay que tomar en cuenta que no se debe reducir el tiempo en detrimento de la calidad del estudio o investigación.

4) Elaboración del Cuestionario: Una vez que tengamos los objetivos, presupuestos y tiempo, deberemos proceder a elaborar los cuestionarios, los cuales pueden ser por vía telefónica, correo o entrevistas personales.

5) Diseño de la Muestra: Dentro de los segmentos que nos interesan para la investigación, seleccionaremos un grupo representativo para poder aplicar los cuestionarios.

6) Reclutar, Seleccionar, Introducir y Desarrollar a los Entrevistadores: Deberemos de escoger a las personas idóneas para efectuar las entrevistas.

7) Trabajo de Campo: Antes que nada deberemos de explicar a nuestros entrevistadores el porqué de la entrevista, procurando hacerles sentir confianza para que así se expresen más claramente y transmitiendo confianza.

8) Tabulación de la Información: Consiste en clasificar ordenadamente los datos recopilados en el trabajo, para así poder analizar e interpretar.

9) Conclusiones y Recomendaciones: Después de realizar los ocho puntos anteriores se realizará un informe de la investigación, con recomendaciones concretas y claras la cuál facilitará la toma de decisiones". (11)

#### 4.2.3. CONSIDERACIONES BASICAS PARA LA INVESTIGACION DE MERCADOS EN EPOCAS DE INFLACION

1. "Hacer Investigaciones con fines concretos:

Debido al hecho de que en una época de inflación el mer-

---

(11) Mercado, H. Salvador-Mercadotecnia Programada-Centro de Investigaciones para el Desarrollo de México, México 1984, pág. 74.

cado dá cambios muy bruscos, la investigación de mercados deberá - estar destinada a tratar de prevenirla. Ejemplo: grado de aceptación del artículo; preferencias de marcas, aumento o disminución del poder adquisitivo .

2. Investigaciones que cubran plazos cortos:

Una de las características de los mercados en tiempos de inflación es la transitoriedad y la discontinuidad, por ello la información caduca a un plazo más corto.

3. Investigación sobre la capacidad que la empresa tiene para implementar planes, sistemas, políticas:

Tenemos que recordar que conviviremos con la inflación - por muchos años; por lo tanto el manejo financiero tendría que ser conservador, procurando guardar una posición de alta liquidez; se - deberá preferir la calidad a la cantidad. Los pasos que se den en materia mercadotecnia deben ser redituables.

4. Investigación de formas:

Para elevar la productividad de la organización de Mercadotecnia y de las empresas en general se deberá estudiar aspectos - tales como la utilidad que se obtiene por visita realizada, por plaza, por cliente, por vendedor". (12)

---

(12) Woessner, Pedro-Mercadotecnia en Epocas de Inflación-FMM México, D.F. 1982, pág. 63.

Los especialistas en Mercadotecnia deben abordar la investigación de un nuevo mercado planteando cuatro preguntas:

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. ¿Qué compra el mercado? | Objetivos de la compra     |
| 2. ¿Por qué los compra?    | Objetivos de la compra     |
| 3. ¿Quién compra?          | Organización para comprar  |
| 4. ¿Cómo lo compra?        | Operaciones de compradores |

#### 4.2.4. FUNCION Y ORIENTACION DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

La Investigación de Mercados es un instrumento de dirección y como tal deberá ser utilizada por profesionales con experiencia, puesto que de lo contrario puede ser peligroso en manos inexpertas.

La Investigación de Mercados nos permite determinar cuál es el factor que puede limitar el incremento en el consumo de un producto, para reforzarlo. Ha experimentado una notable evolución en cuanto a su importancia por las decisiones que se tienen que tomar en la empresa.

#### 4.2.5. BENEFICIOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

1. Mantiene a la empresa en contacto continuo con sus -  
mercados.
2. Facilita la determinación de los canales de distri--  
bución más eficientes de la empresa eliminando los más deficientes.
3. Desarrolla nuevas fuentes de beneficio al descubrir -  
nuevos mercados, productos y usos ya establecidos.
4. Con la información obtenida nos ayuda a mejorar la -  
calidad de nuestros productos.
5. Ayudan a preparar programas para ventas.
6. Infundan muchas veces entusiasmo en el personal de la  
empresa.

#### 4.3. PRODUCTO

##### 4.3.1. CONCEPTO DE PRODUCTO

"Es una combinación o un conjunto de características --  
unidas en una forma fácilmente identificable, que el comprador pue

da aceptar como algo que le sirve para satisfacer sus deseos o necesidades". (13)

#### 4.3.2. ELEMENTOS DEL PRODUCTO

"Las personas encargadas de la comercialización, además de tomar en cuenta los tipos de comportamiento del consumidor y - las características del mercado que ya se han descrito, deberán -- considerar que el éxito de un producto dependerá además de la presentación del mismo, lo cuál puede ser atractivo.

Para el efecto es necesario tomar en cuenta:

"- Precio: Es el costo del rproducto más la utilidad.

-Marca: Simbolo o conjunto de significados que identifican al producto por parte de quienes lo ven o lo usan.

-Envase: Es cualquier objeto o material que encierra,- protege o guarda un producto, pero que no forma parte integral del mismo." (14)

---

(13) Mercado, H. Salvador-Mercadotecnia Programada-Centro de Investigaciones para el Desarrollo de México, México 1984, pág.148.

(14) Lic. Salinas, Agustín, apuntes materia Investigación de Mercados-Universidad Franco-Mexicana 1984, Edo. de México.



#### 4.4. PRECIO

Para determinar el precio de un producto dependerá de la oferta y la demanda, tomando como base tres factores:

- Qué producir
- Cómo producir
- Para quién producir

##### 4.4.1. TIPOS DE COMPETENCIA

Una vez que se haya determinado a que tipo de competencia se pertenece debe de pensarse en la demanda la cuál puede ser :

- Demanda Elástica: Disminuye el precio, pero la demanda aumenta y el ingreso total se incrementa.
- Demanda Intermedia: También disminuye el precio y la demanda aumenta, pero el ingreso total queda igual.
- Demanda Inelástica: Baja el precio y aumenta la demanda pero el ingreso total disminuye.

#### 4.4.3. DETERMINACION DEL PRECIO

Una forma para determinar el precio de venta puede establecerse de la siguiente manera:

$$P.U. = C + U$$

P.U. = Precio Unitario de Venta

C = Costo Total del Producto, incluyendo impuesto, gastos generales y costos de venta para un período determinado.

U = Utilidad

#### 4.4.4. OBJETIVOS DE LA FIJACION DE PRECIOS

1. Contar con una estructura de precios que facilite las ventas y la obtención de utilidades.
2. Estabilizar los precios para evitar un desquiciamiento de ellos.
3. Mantener o aumentar la participación en el mercado.
4. Evitar la competencia o competir ventajosamente.
5. Obtener los máximos beneficios.

4.4.5. RAZONES QUE APOYAN EL SISTEMA DE FIJAR PRECIOS

- A. Buscar una rentabilidad justa y razonable.
- B. Manejar los márgenes, si eso es posible.
- C. Porque se ha vuelto una práctica muy extendida.
- D. Para tener una idea clara de la relación entre capital y beneficio.

4.4.6. ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE PRECIOS USADAS EN EPOCAS DE INFLACION

- 1.-Descuentos: Son deducciones que se hacen sobre precios de lista y que se abonan al cliente, ya sea en dinero o en mercancías.
- 2.-Concesiones para Promoción: Son deducciones que se hacen a los vendedores, intermediarios u otros, como pago de servicios promocionales.
- 3.-Precios por Regiones Geográficas: A las altas tasas inflacionarias hay que agregar, como consecuencias, los aumentos de precios de todos los insumos y la creciente incidencia de los fletes en el costo total.

4.-Precios Fijos y Precios Variables: Se carga a todo tipo de clientes el mismo precio cuando compran cantidades similares del mismo producto y, se pueden hacer descuentos o concesiones. Cuando se trata de precios variables, la compañía venderá cantidades similares a precios distintos por tratarse de clientes preferentes, pedidos fuertes, etc. La política de precios fijos da confianza al cliente y ahorra mucho tiempo en el proceso de surtir pedidos, facturación, ya que no hay regateo, etc. En cambio, la ventaja única del precio variable consiste en ofrecer flexibilidad en el trato con el cliente.

5.-Precios a Múltiples Productos: Algunos fabricantes optan por poner un mismo precio a varios productos.

6.-Precios de Promoción: Son una rebaja temporal que se le hace a los precios de algunos productos (en algunos casos ganchos) para que la gente compre éstos productos así como los que se exhiban y vendan.

7.-Precios Psicológicamente Menores: Se usan mucho a nivel de minoristas, y son aquellos en los que se busca un precio prácticamente similar a otro que parezca mucho menor.

#### 4.5. MARCA

##### 4.5.1. DEFINICION

Una marca es algo más que una etiqueta que se usa o utiliza para diferenciar a los fabricantes de un producto, es un símbolo complejo que representa una variedad de ideas y atributos.

##### 4.5.2. OBJETIVOS DE LA MARCA

1. Distinguir el artículo o servicio del de la competencia.
2. Servir como garantía de calidad.
3. Ayudar a darle publicidad al producto.

##### 4.5.3. COMO ELEGIR NOMBRES PARA PRODUCTOS

La investigación de nombres para nuevos productos es en lo general una área de estudio que recibe muy poca atención.

Las áreas de estudio a considerar para la selección de un nombre son:

A)Memorabilidad.

Es una habilidad del nombre para ser recordado más que otros.Posiblemente la facilidad de pronunciación,de escritura,etc.

B)Connotación.

Generalmente se empieza con preguntas que miden la asociación del nombre con ideas que los consumidores tienen establecidas en su mente.

#### 4.6. ENVASE

##### 4.6.1. DEFINICION

Cualquier objeto o material que encierra,protege o guarda un producto,pero que no forma parte integral del mismo.

El aspecto que caracteriza a un envase distintivo es una de las armas más potentes en la competencia comercial,un producto -

estéticamente bien presentado generalmente impone su superioridad sobre los demás.

Cada cara de un envase es un potente cartel en miniatura que despierta el interés del consumidor e incita a la adquisición del producto o marca por su originalidad, efectividad y especial cualidad.

#### 4.6.1. OBJETIVOS DEL ENVASE

1. Económico
2. Atractivo
3. Que se adapte al producto
4. Favorecer la venta
5. Proteger y conservar las cualidades del producto
6. Fácil de manejar

Un envase es manipulado por el vendedor, y visto por el comprador en el escaparate o vitrina y también por un considerado número de posibles consumidores, sus espacios publicitarios son --- anuncios que se multiplican por millares y millones y que el fabricante puede utilizar libremente y sin temor a un aumento en el gas to de su presupuesto de publicidad.

#### 4.7. DISTRIBUCION

##### 4.7.1. DEFINICION

La distribución en pocas palabras significa situar el producto en el lugar y en el momento apropiado.

Si una mercancía no se exhibe es difícil de vender. El situarla ante el cliente con la debida oportunidad es, por así decirlo, un valor agregado al producto, mediante el cual se hace más comercializable, por lo tanto, más generador de utilidades.

También hay que tener presente que si producción crea la calidad del producto y la venta genera una atracción, la distribución proporcionará el servicio.

##### 4.7.2. CLASIFICACION DE LOS CANALES

Son aquellos que la empresa utiliza para la distribución más completa, eficiente y económica de productos o servicios, procurando que el consumidor los adquiera con el mínimo esfuerzo posible.

A. Productos-Consumidor

B. Productos-Mayorista-Consumidor



C. Productos-Minorista-Consumidor

D. Productos-Mayorista-Minorista-Consumidor

Para que los aspectos distributivos de una empresa puedan dar una apropiada batalla contra la inflación, se necesita:

A. Desarrollar su capacidad de aplicar técnicas avanzadas al análisis y diseño de sistemas de distribución con el fin de bajar al mínimo sus costos.

B. Estar vigilando constantemente las oportunidades para elevar las utilidades de ésta área.

C. Crear una organización formal capaz de aprovechar esas oportunidades, para disminuir costos o aumentar las primeras.

Las tareas que deben realizar un canal de distribución dependen de :

a. Naturaleza del producto.

b. Prácticas o hábitos de compra del público.

c. El tipo de esfuerzo promocional que requiere el producto.

d. Objetivos y situación competitiva de la empresa.

e. El tipo de servicios que demande el producto.

#### 4.8. PROMOCION

##### 4.8.1. DEFINICION

Se puede definir como el conjunto de actividades cuyo -  
objetivo fundamental consiste en acercar el producto hacia el con-  
sumidor; ayudar a que se venda el producto.

##### 4.8.2. OBJETIVOS DE LA PROMOCION

- Ayudar a que se venda el producto.
- Fortalecer los efectos de la publicidad.
- Llamar la atención del comprador sobre el producto.

##### 4.8.3. CARACTERISTICAS DE UNA BUENA PROMOCION

1. Que se dé, conforme a un plan general a corto, mediano  
y largo plazo y que, por lo tanto, tenga continuidad.
2. Que sea creativa, original y novedosa.
3. Que fomente el buen nombre de la empresa.

4. Que su alcance (regional, local o nacional) esté -  
claramente determinado.

5. El programa debe tomar en cuenta, en la medida en --  
que sea necesario, a diferentes grupos de población (raciales, ---  
culturales y religiosos, etc.), o por actividades (fabricantes, ---  
mayoristas, minoristas, exportadores, etc.).

6. Sin embargo, lo más importante es que la empresa --  
crea en la promoción de ventas que tenga una idea correcta (una  
filosofía) de lo que es, de sus alcances de lo que de ella se de-  
be esperar.

Todas las campañas de promoción deberán estar lo sufi-  
cientemente bien planeadas y deberán:

- 1.- Tener un objetivo muy claro.
- 2.- Ir dirigidas a un segmento correctamente definido.
- 3.- Estar coordinadas de acuerdo con un plan y con los  
esfuerzos de los departamentos de ventas y publi-  
cidad.

#### 4.8.4. ACTIVIDAD PROMOCIONAL

La actividad promocional, de las puertas de la empresa -

para adentro, consiste además de planear, organizar y dirigir campañas, en producir el material promocional necesario.

1. Catálogos promocionales con objeto de facilitar la venta del producto.

2. Manuales de Adiestramiento para:

A. Vendedores

B. Claros, concretos y breves

3. Revistas.

Anuncios promocionales, tanto en revistas internas como externas.

4. Películas y/o transparencias.

Puede hacerlo el mismo departamento de promoción de ventas y en caso de no contar con él, a través de una agencia especializada.

5. Promoción por correspondencia.

Pueden comprender cartas para crear, mantener o recuperar clientes. Ser usadas para enviar anuncios, folletos, circulares, etc.

6. Promociones al aire libre.

Este tipo de actividades son muy comunes y dan buenos frutos, siempre y cuando se realicen en lugares apropiados, con mucho tránsito de personas que puedan ser consumidores del producto que se está promocionando.

A. Exposiciones en pisos y paredes.

Se realizan por departamento o por sección, en lugares de mucho tránsito.

B. Exposiciones en el punto de venta.

Se pueden hacer sobre el mostrador, en los pasillos, en paredes, etc.

C. Exposiciones en escaparates.

Puede pensarse en organizarlas por fin de temporada, fechas o aniversarios importantes, etc.

D. Muestras y demostraciones.

Son las más caras pero son las que tienen más eficacia. Debe planearse muy bien en que forma va a ofrecer se la muestra : que no cause repulsión, que no de idea de falta de higiene, etc.

7. Ferias y exposiciones.

Se debe estudiar a cuáles sí se debe asistir, porqué y las razones para hacerlo, etc.

Contar con una persona o compañía que tenga experiencia en la venta, para poder escoger el espacio necesario en el lugar más adecuado, así como la construcción de un puesto atractivo y novedoso, etc.

Contar con personal eficiente y con el material promocional conveniente.

8. Concursos.

Existe cooperación entusiasta por parte de determinadas personas o empresas. Debiendo de:

1. Organizarlos sobre bases muy claras y sencillas.
2. Dar premios cuidadosamente seleccionados para --- hacer más interesante el concurso.

9. Programas de Radio y Televisión.

Muchos ejecutivos se inclinan, siempre que pueden, a - contratar programas para radio y televisión, puesto que, por muy mal que les vaya, sus ventas se van a incrementar. Sin embargo, el mercado inflacionario, esto: ¿es conveniente?, realmente: ¿éste tipo de esfuerzo va a ser redituable o no ?.

Ante todo el departamento o área de promoción debe tener información suficiente sobre la conveniencia o no de usar éstos mé todos. Ello se derivará de saber a qué segmentos (con qué caracteris ticas) llega el mensaje, que áreas cubren los mencionados medios de información, costos, tiempos de venta, etc. Con ésta información el -- departamento de promoción deberá elaborar los planes y programas, - determinar costos y formular presupuestos.

#### 4.8.5. PASOS

Pasos a seguir para la realización de la promoción:

1. Realizar una investigación de mercado, para saber cuál es la actividad más adecuada.
2. Coordinarse con los gerentes de ventas, publicidad y relaciones públicas.
3. Establecer un presupuesto y basarse en él.
4. Controlar que se esté realizando en la forma planeada y correcta, para así evitar desviaciones.

#### 4.9. PUBLICIDAD

Considero que la publicidad procura transmitir al público mensajes orales o visuales con objeto de motivar la adquisición de ciertos servicios o productos, o que tengan, ciertas ideas favorables para la empresa.

##### 4.9.1. OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

1. Motivar para la compra
2. Ayudar a la venta de un producto
3. Combatir a la competencia
4. Crear ideas o actitudes en el público respecto a los productos.
5. Lanzar un nuevo producto al mercado.

##### 4.9.2. ACTIVIDAD PUBLICITARIA

Los medios que se utilizan son:

- A) Mensajes en periódicos y revistas.



- B) Anuncios a la intemperie (carteles).
- C) Mensajes por radio y televisión.
- D) Caratulas o letreros colocados en transportes, etc.

4.9.3. PASOS A SEGUIR EN UNA ACTIVIDAD PUBLICITARIA

1. Fijar Objetivos.
2. Indicar si se hace internamente o se contrata a una agencia especial.
3. Realizar una investigación para escoger el medio de anuncio.
4. Realizar un presupuesto.
5. Establecer el tiempo y el lugar del anuncio.
6. Realizar un control.

## CAPITULO V

### UTILIDADES Y COSTOS

### 5.1. UTILIDADES

Este es el capítulo que veremos para poder implantar eficientemente nuestra estrategia mercadotécnica, lo incluí básicamente porque considero que quedaría incompleto sin cierta discusión sobre las utilidades. A pesar de que una compañía puede definir sus responsabilidades y sus estrategias en diferentes formas, éstas no pueden ser llevadas a cabo sobre una base continua a menos que la empresa cuenta con los recursos financieros para lograrlas.

Las compañías se desarrollan o perecen como resultado de su posibilidad para competir en el mercado con respecto a la aceptación de los clientes, y su poder competitivo es investigado por los inversionistas para decidir si proporcionarán o no el capital a una compañía que se forma.

Las utilidades por consiguiente, son una medida importante del poder de una compañía y de su posibilidad de competir. Aún cuando los clientes y los inversionistas pueden también interesarse en otros factores, tales como los esfuerzos efectuados por las compañías para aliviar sus problemas, continua siendo verdadero que solamente las que obtienen utilidades contarán después de cierto período con el excedente de recursos necesarios para invertirlos hacia donde más les convenga.

Las utilidades desempeñarán entonces un papel central - para determinar el éxito de una empresa, independientemente de --- cómo se defina éste.

Las utilidades, como medida monetaria de éxito o de falta de él, pueden ser consideradas y expresadas en diferentes formas.

En el Estado de Resultados, por lo general las utilidades se expresan en términos monetarios absolutos. La misma utilidad podría también ser definida como porcentaje de las ventas, lo que permite a la administración evaluarlas en términos de los resultados de ventas de la empresa. Si éstas suben pero los rendimientos, como porcentaje de las ventas, permanecen igual o disminuyen, esto podría implicar que la compañía no está controlando sus costos efectivamente o, al menos que éstos de la expansión de las ventas hayan sido más altos durante el período tratado. Si una empresa cuenta con un presupuesto, la utilidad real a menudo se compara con la presupuestada o esperada y se expresa como porcentaje de ésta. Si el -- porcentaje excede de cien, la empresa está operando mejor de lo que se esperaba.

Las utilidades también se miden frecuentemente mediante su relación con la inversión y se expresan como porcentaje de ésta. Un término más comunmente usado es recuperación de la inversión. -- Porcentajes comparables , calculados a través de los años prcpor-

cionan un reflejo anual de la recuperación que la compañía va obteniendo sobre los fondos de los accionistas.

#### 5.1.1. UTILIDAD AGREGADA

El hombre de Mercadotecnia, así como otros ejecutivos de empresas, a menudo se interesan en otro concepto de utilidad: la Utilidad Agregada.

Esto significa básicamente, que en el análisis administrativo de un gasto se relaciona, en forma monetaria y en porcentaje, la utilidad proyectada para la inversión contra los costos de dicha inversión. Es decir, vemos el gasto que vamos a realizar ya analizado y lo comparamos con la utilidad que podemos obtener en términos monetarios y de porcentaje.

#### 5.1.2. UTILIDAD A CORTO Y LARGO PLAZO

¿Deberán interesarse los gerentes primordialmente por las utilidades a largo plazo, a corto plazo o a un equilibrio entre las dos?. La intuición nos hace creer que el equilibrio entre ambas -- sería la respuesta más sabia, sin embargo, una generalización de -- éste tipo es demasiado fácil como respuesta. A pesar de que una em-

presa que intente permanecer en un negocio por un largo tiempo, debe contar con una perspectiva balanceada, de la importancia de las utilidades a corto y largo plazo, existen diferentes circunstancias que requieren diversos énfasis.

El ejemplo que podríamos poner para quedar claramente entendido lo anterior sería muy fácil: Una compañía que se dedica a la fabricación de artículos duraderos, como lo es la maquinaria y equipo pesado que tienen una vida duradera, deberá planear a largo plazo sus relaciones con sus clientes, y necesariamente darán más importancia a las utilidades que obtengan a largo plazo. Por el contrario, una empresa que se dedique a artículos de moda "pasajera" como podrían ser los tenis fosforescentes, se interesarán por las utilidades a corto plazo, puesto que éstos con éstas características, tendrán una vida corta.

## 5.2. COSTOS Y CONCEPTO DE COSTOS

Costo es un desembolso que se tiene que realizar en diferentes circunstancias, el cuál, se va a poder recuperar posteriormente.

"Para obtener utilidades, el ejecutivo u hombre de negocios debe estar en posibilidad de hacer algo más que vender un producto.- Debe también estar en posibilidad de medir sus costos, controlarlos y estimar cuáles serán en el futuro" (15). Estando consciente de antemano que actualmente en México vivimos una época inflacionaria, caracterizada por los cambios bruscos y repentinos.

Los costos afectan todo aspecto de la operación de la empresa y a pesar de que tendremos que decir posteriormente acerca de los enfoques para determinar los costos, hablaremos brevemente de los diferentes tipos que existen.

El costo nos sirve de base para poder establecer el precio del producto al público después de haber calculado el márgen de utilidad establecido.

#### 5.2.1. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y DISCRECIONALES

Un costo fijo es cuando su cantidad no cambia durante un período de tiempo a través de cierta gama (generalmente grande) de producción.

---

(15) Buzzell, Nourse, Levitt-Mercadotecnia un Análisis Contemporáneo- ed. Continental, México 1983, pág. 385.

Un costo variable es aquél que fluctúa directamente con el volúmen de la producción.

Los costos discrecionales, a diferencia de los fijos y - los variables se presentan considerablemente por selección administrativa.

Para entender la diferencia entre los tres tipos de -- costos que acabamos de ver, pondré un ejemplo:

El gerente de una planta incluirá entre sus costos fijos partidas como mantenimiento, salarios y los gastos que su contador le indique como cantidad apropiada por concepto de depreciación de la planta y equipo, dichos costos como regla general no varían con la cantidad de producción de la planta. Otros sin embargo sí varían. Si aumenta la producción, por ejemplo, se necesitará más materia -- prima y más empaques para el producto terminado. La cantidad total de costos aumentará conforme incrementa la producción, aún cuando no cambie el costo sobre base unitaria (el hecho de que el total cambie los hace variables). Supongamos que el departamento de Recursos Humanos convence a la gerencia de que los empleados trabajan mejor con música de fondo, y ésta decide instalarla. Este costo no es una necesidad como lo podría ser el de la planta, el del equi



po, el del mantenimiento, etc., por consiguiente se llamará un costo discrecional; posteriormente, si la música demuestra que es efectiva puede convertirse en un gasto fijo.

#### 5.2.2. COSTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES

Otra forma de considerar los costos es dividirlos en terminos de su grado de control posible. Este enfoque es particularmente útil para los gerentes responsables de evaluar el rendimiento de sus unidades organizacionales subordinadas.

Por ejemplo, un gerente de ventas regional, con doce oficinas de venta que le reportan, estaría más interesado en la capacidad de sus gerentes para controlar asuntos como viajes, costos por visitas a clientes y operaciones de su oficina, que en los que podrían ser aplicados a sus oficinas centrales o de zona como resultado de la distribución de los costos de administración de la matriz, de la investigación y desarrollo de la empresa y de otros tipos de gastos. Estos últimos costos son importantes por supuesto, pero es posible que no exista nada que puedan hacer el gerente de ventas o los gerentes de oficina para controlarlos.

### 5.2.3. COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Los costos directos son los que se realizan en relación con el producto mismo, por ejemplo, la materia prima y el empaque.-

Los costos indirectos son los asociados con el producto y con otros. Por ejemplo, si un vendedor vende treinta artículos -- adicionales además del producto "x", cierta porción del salario -- total del vendedor y de sus gastos, representan un costo indirecto para el producto "x". La parte atribuida a éste producto puede ser controlable en cierta forma, bajo el punto de vista del gerente de ventas, sin embargo, es un costo indirecto en lo que se refiere al producto "x".

### 5.2.5. ENFOQUES PARA DETERMINAR LOS COSTOS

Los registros contables de una empresa describen lo que han sido los costos en el pasado, mientras que la determinación de políticas de precios requieren el conocimiento de lo que serán los costos en el futuro.

Inclusive los registros históricos a menudo tienen un valor limitado para la determinación de costos. Por ejemplo, tenemos -

el problema de los costos conjuntos, el proceso de refinar el petróleo crudo proporciona, en forma automática, gasolina, asfalto, petróleo, aceite combustible, etc., la determinación de que parte de los costos atribuir a cada producto es algo difícil, no tendría sentido distribuir el costo total del refinado en proporción al volumen de cada producto, en vista de las amplias diferencias en los precios que pueden tener cada uno de ellos.

Los costos basados en el total, reflejan el valor promedio de cada unidad de producción más un margen de utilidad. Su funcionamiento dependerá de los costos y de las prácticas de los competidores. Si los del competidor son más bajos y utiliza ésta misma base para establecer sus precios éstos serán también menores. Por lo tanto, al menos que el primer vendedor tenga ventaja (cierto tipo de diferenciación), tal como características de su producto, rapidez en la entrega, crédito o localización favorable de sus almacenes, tendrá que reducir sus precios de manera independiente a sus costos.

La primera regla en el establecimiento de precios competitivos es que los costos que se toman en cuenta no son los propios, sino el de los productos con valores más bajos (el más eficiente) - cualquier otro proveedor debe bajar sus costos hasta ese nivel o enfrentarse a una recuperación de su inversión menor que la de su competidor; o bien, debe diferenciar sus productos y servicios de manera que los clientes paguen más por su marca.

C A P I T U L O   V I

MEXICO Y EL GATT

Reforzando la importancia de la necesidad de aplicar una metodología para el logro de una eficiente estrategia mercadotecnica tenemos el caso del ingreso de México al Gatt.

#### 6.1. ANTECEDENTES

Durante la Primera Guerra Mundial y la Segunda el comercio internacional creció en proporción inferior a la producción.-- Esto se debió a la crisis financiera, a la contracción industrial y a los resultados de la gran depresión de 1939.

Los países más industrializados elevaron los aranceles, introdujeron controles de cambio, a pesar de que se procuraba reducir esas restricciones, los diversos intentos fueron fallidos.

En 1934 Estados Unidos de Norteamérica propuso a sus -- socios comerciales, a través de la Ley de Acuerdos Comerciales Recíprocos, la reducción por ambas partes de barreras arancelarias, pero a pesar de esto siguieron habiendo problemas durante la década de los treinta.

En 1941 Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra buscaron establecer unos principios básicos que rigieran los intercambios comerciales Mundiales, una vez que la Guerra concluyera.

En 1945 van formandose una serie de ideas más concretas: eliminar preferencias arancelarias, reducir aranceles, eliminar restricciones y subsidios a la exportación, etc.

En 1946 El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) mediante una conferencia elabora la Carta de la Habana, para una Organización Internacional de Comercio. El objetivo de ésta carta es:

- . Obtener el pleno empleo.
- . Desarrollar el comercio internacional.

Los medios que propone para lograrlo son:

- 1) Desarrollo económico y reconstrucción.
- 2) Acceso a todos los países en condiciones de igualdad a los mercados, fuentes de aprovisionamiento.
- 3) Reducción de obstáculos al comercio.
- 4) Consultas y cooperación entre países participantes en el comercio exterior.

Para que la carta entrara en vigor se pidió que los --- países que participaban en el comercio internacional en un 85% la aceptarían, pero Estados Unidos de Norteamérica que tenía el 15% de dicho comercio no aceptó diciendo que no era demasiado liberal y que hacía mucho hincapié en la planeación económica lo cual provocó que los demás países se esperaran, creando como resultado -- que en 1951 la Carta fuese olvidada pero la Comisión Interina -- en la cual participaba México subsistiera.

Así los países aún participantes decidieron hacer entrar en vigor la parte comercial de la carta.

Esta toma el nombre de Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) que es firmado el 30 de Octubre de -- 1947. Pero la carta no queda ratificada hasta el 24 de Marzo de -- 1948.

## 6.2. PRINCIPIOS DEL GATT

1. Cláusula de la nación más favorecida, a través de la cual se establece que el comercio no debe de estar sujeto a ninguna discriminación.

2. La multilateralidad mediante el otorgamiento de --  
facilidades que los países se obligan a conceder a los demás fir  
mantes.

3. Los aranceles aduaneros, que permiten proteger la in-  
dustria de un país sin recurrir a otro tipo de medidas como las -  
restricciones no arancelarias (permisos y cuotas).

4. Las represalias han sido reglamentadas y sólo des-  
pués de haberse realizado consultas entre las partes en conflic  
to se podrán instrumentar.

5. Intercambio equitativo, se refiere al mejoramiento -  
del comercio de los países en vías de desarrollo.

6. Consultas entre involucrados para la aplicación de  
cualquier medida restrictiva.

7. Aprobación de Zonas de Libre Comercio.

### 6.3. DERECHOS Y OBLIGACIONES

Los derechos y obligaciones de los miembros del Gatt se  
resumen en :

- 1) Supresión de toda discriminación.
- 2) Estabilidad en las concesiones arancelarias.



- 3) Eliminación de restricciones cuantitativas.
- 4) Supresión de las demás formas de protección.
- 5) Solución de controversias.

#### 6.4. PROCEDIMIENTO DE ADHESION

A) El Gobierno del país interesado, envia al Director General del Gatt una comunicación en la que expresa su deseo de -- adhesión al Acuerdo General.

B) El Director General pone en conocimiento de las - partes contratantes la intención del gobierno del país en cuestión.

C) Las partes contratantes examinan la candidatura y crean un grupo de trabajo formado por todas las partes contratan-- tes interesadas.

D) El Gobierno de ése país presenta a las partes con-- tratantes un memorandum sobre su política comercial.

E) Las partes contratantes invitan a formular pre-- guntas a las que el Gobierno respectivo dá respuesta por escrito.

F) Sobre la base del memorandum y de las preguntas y respuestas, el grupo de trabajo delibera con representantes del Gobierno en cuestión, una vez concluidas las deliberaciones, el ---

grupo de trabajo elabora un informe y un proyecto de protocolo - de adhesión.

G) El protocolo de adhesión se somete a las partes contratantes. Una vez que se ha adoptado por mayoría de los dos tercios, el protocolo entra en vigor a contar el trigésimo día siguiente a la fecha de su firma por el gobierno del país. respectivo.

#### 6.5. MEXICO Y EL GATT

El 19 de Enero de 1979, México mandó la carta al Director General del Gatt informando su intención de iniciar negociaciones para su adhesión eventual al acuerdo.

Su participación se condicionó al reconocimiento de --- México como país desarrollado.

##### 6.5.1. PRINCIPIOS DE MEXICO PARA SU INGRESO AL GATT

Los principios considerados por México para su eventual - adhesión al Gatt fueron:

1. México es un país en desarrollo.

2. México seguirá aplicando sus políticas de desarrollo económico y social.

3. México debería tener flexibilidad en la regulación de sus importaciones.

4. Necesidad de proteger el sector agrícola.

5. Proteger y promover el sector industrial conforme a las políticas internas del país.

6. Plena vigencia de los ordenamientos políticos internos de México.

El Gobierno ha decidido eliminar subsidios a ciertas empresas, a fin de que sólo puedan subsistir o quedarse las que sean altamente competitivas.

Con el ingreso de México al Gatt se acarrearán una serie de consecuencias, entre las que más destacan está la competencia, puesto que al tener mayores importaciones de diversos productos y servicios el mercado nacional se verá afectado severamente y -- contraído, por lo tanto, tendrá que actuar defendiendo los intereses que le incumban y estando a la expectativa.

Otra barrera u obstáculo por el que tendrá que pasar, es por el de calidad de los productos, lo cuál puede posteriormente beneficiarnos enormemente, puesto que en la actualidad, desgracia-

damente es casi nula o nula por completo.

Los precios no podrán estar disparados en todas direcciones, sino que deberán buscar una uniformidad, porque en caso de no buscarla, se provocaría la desaparición de muchas empresas mexicanas por la falta de demanda de productos o servicios.

Los empresarios deberán estar preparados para enfrentarse a tal situación, para poder lograrlo y salir vencedores, logrando pasar la barrera y colocarse al otro lado de la muralla deberán tener una adecuada mercadotecnia, en la cuál requerirán de una óptima metodología a seguir para el cumplimiento de la misma.

---

(\*) La información obtenida en este capítulo fue de Información Básica sobre el Gatt y el Desarrollo Industrial y Comercial de México.-Senado de la República-Cuaderno 55, México, Octubre 1985.

**INVESTIGACION PRACTICA**

OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar una Metodología de Investigación que ayude -- a reducir los riesgos e incertidumbre en la aplicación de una estrategia mercadotécnica.

OBJETIVOS SECUNDARIOS.

-Localizar las empresas que utilizan eficientemente la - estrategia mercadotécnica obteniendo buenos resultados.

-Conocer la opinión de personas con experiencia empresarial acerca de la existencia de bibliografía suficiente y apropiada sobre temas mercadotécnicos aplicados al México actual.

-Saber quienes utilizan una metodología o seguimiento - para aplicar la estrategia mercadotécnica.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Qué elementos de Mercadotecnia y Administración deben analizarse en la aplicación de una estrategia mercadotécnica?.

HIPOTESIS GENERAL.

Mediante el desarrollo de una metodología se reducirán

los riesgos e incertidumbre en la aplicación de una estrategia --  
mercadotécnica.

#### METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

Para desarrollar la presente investigación, se tomó bibliografía gráficamente a manera de ejemplo las 500 empresas que consideran - más grandes de México.

Las técnicas de investigación que se emplearon para realizar la misma fueron: La investigación documental y la de campo.

La información documental se recopiló a través de folletos y revistas proporcionadas por BANORO (Banco del Noroeste SNC).

La investigación de campo se obtuvo por medio de fuentes primarias, para efectos de éste trabajo se utilizaron cuestionarios.

Para determinar el perfil de la empresa se aplicaron 70 cuestionarios a empresas escogidas al azar.

La interpretación de los cuestionarios se realizó en base al número de respuestas obtenidas por cada pregunta, en la ma

oría de los casos se obtuvo una sólo contestación a excepción de dos preguntas que tenían varias respuestas.

Finalmente se emplearon cuadros estadísticos y gráficas para interpretar mejor los resultados obtenidos.



UNIVERSIDAD FRANCO-MEXICANA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SEMINARIO DE INVESTIGACION

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre de la Empresa : \_\_\_\_\_  
1.2. Nombre del Entrevistado : \_\_\_\_\_  
1.3. Cargo : \_\_\_\_\_

2. DATOS ESPECIFICOS

- 2.1. ¿Cuentan en la empresa en la cuál usted trabaja con un departamento de Mercadotecnia?

Si ( )

No ( )

- 2.2. ¿Cree usted que se le ha dado la importancia necesaria al departamento?

Si ( )

No ( )

Porque : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3. ¿Considera usted de vital importancia la estrategia --  
mercadotecnica en un país como México y principalmente  
para su empresa?

Si ( )

No ( )

Porque : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.4. ¿Cree usted que la estrategia mercadotecnica necesita  
de una metodologia o seguimiento para implantarse efec-  
tivamente?

Si ( )

No ( )

Porque : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.5. ¿Afectará de alguna manera la entrada de México al Gatt en su empresa en caso de realizarse?

Si ( )

No ( )

2.6. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿cuál considera que será el área a la que más se tendrá que prestar atención?

- Producción ( )
- Ventas ( )
- Crédito y Cobranza ( )
- Contabilidad ( )
- Mercadotecnia ( )
- Recursos Humanos ( )
- Sistemas ( )
- Control de Calidad ( )
- Compras ( )
- ( )

2.7. ¿Considera usted que en México se le ha dado la importancia y valor que corresponden a las estrategias mercadotecnicas?

Si ( )

No ( )

Porque : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.8. ¿Existen según sus conocimientos y experiencia la suficiente información y bibliografía aplicada en un 100% a México en cuanto a temas referentes a la estrategia mercadotecnica?

Si ( )

No ( )

2.9. En caso de que la contestación anterior haya sido negativa ¿porque cree que haya sido lo anterior?

- Desconocimiento de lo que realmente es ( )
- Falta de autores y bibliografía autenticamente nacional ( )

-Desinterés y apatía	( )
-Falta de motivación e inducción a temas mercadotécnicos	( )

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SOPORTE DEL CUESTIONARIO

1. DATOS GENERALES

DATO	OBJETIVO
1.1. Nombre de la Empresa	Identificar comercialmente a la empresa.
1.2. Nombre del Entrevistado	Identificar a la persona entrevistada.
1.3. Cargo	Saber cuál es su función dentro de la empresa.

2. DATOS ESPECIFICOS

PREGUNTA	OBJETIVO
2.1. ¿Cuentan en la empresa en la cuál usted trabaja con un departamento de mercadotecnia?	Determinar el número de organizaciones que consideran al departamento de Mercadotecnia como uno básico e indispensable.
2.2. ¿Cree usted que se le ha dado la importancia necesaria al departamento?	Verificar que se obtengan todos los frutos posibles otorgados por ese departamento.
2.3. ¿Considera usted que es de vital importancia la estra-	Saber que tan consciente y realista esta la gente del México

- tegia mercadotecnica en un país como México?
- 2.4. ¿Cree usted que la estrategia mercadotecnica necesita una metodologia o seguimiento para implantarse efectivamente?
- 2.5. ¿Afectará de alguna manera la entrada de México al Gatt en su empresa en caso de realizarse?
- 2.6. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿Cuál será el área en la que se tendrá que prestar más atención?
- 2.7. ¿Considera usted que en México se le ha dado la importancia y valor que corresponden a las estrategias mercadotecnicas.
- 2.8. ¿Existen según sus conocimientos y experiencia la suficiente información y bibliografía aplicada
- cambiante.
- Determinar si realmente se le considera como una herramienta que no es improvisada.
- Determinar la proporción de empresas que tendrán que recurrir a la estrategia mercadotecnica.
- Verificar que tan factible es el desarrollo de la Mercadotecnia.
- Saber la opinión de ejecutivos de diversas empresas sin ninguna relación entre sí.
- Determinar el grado de necesidad para cultivar la literatura en esta especialidad.

da en un 100% a México en cuanto a temas referentes a la estrategia mercado-- técnica.

2.9. ¿Porque cree usted que sea lo anterior en caso de que la contestación haya sido negativa?

Determinar la causa y la preferencia por otros -- temas.



SEGMENTACION DE LAS 500 EMPRESAS

MAS GRANDES DE MEXICO

SEGMENTO DE EMPRESAS	CANTIDAD	%
1. Siderurgia	12	2.47
2. Telecomunicaciones	1	.21
3. Alimentos	15	3.09
4. Transporte	5	1.03
5. Agroquímica	3	.62
6. Indus. Cons.	3	.62
7. Cerveza	2	.41
8. Comercio	40	8.25
9. Química	27	5.57
10. Automotriz	23	4.74
11. Papel	16	3.30
12. Vidrio	2	.41
13. Metalúrgica	21	4.33
14. Minería	13	2.68
15. Turismo	6	1.24
16. Llantas	5	1.03

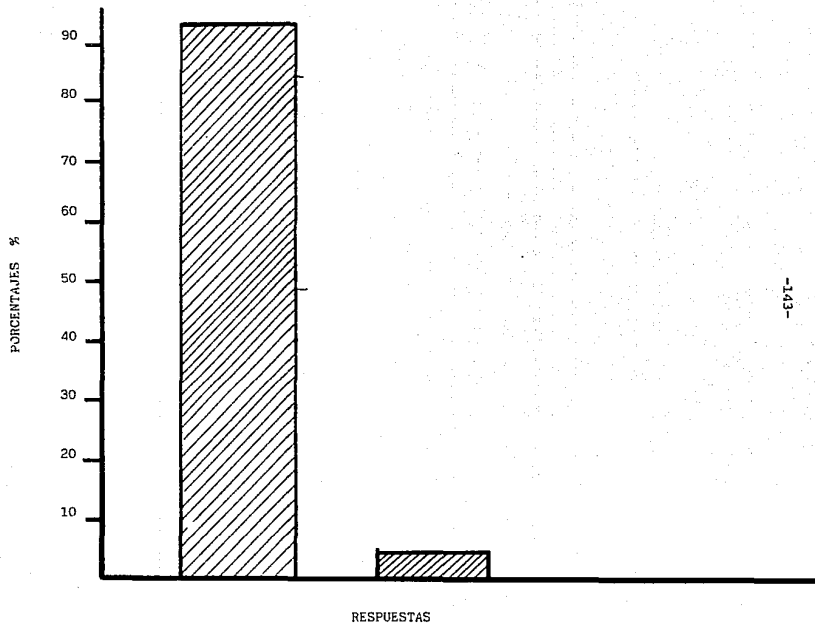
17.Autopartes	25	5.15
18.Cemento	5	1.03
19.Electricidad	12	2.47
20.Servicios	4	.82
21.Textil	4	.82
22.Farmacéutica	22	4.54
23.Eléctrica	5	1.03
24.Comunicaciones	2	.41
25.Construcción	36	7.42
26.Petroquímica	13	2.68
27.Equipo de Oficina	10	2.06
28.Tabacos	3	.62
29.Enseres Domésticos	10	2.06
30.Maderas	3	.62
31.Equipo Industrial	32	6.60
32.Maquinaria Agrícola	5	1.03
33.Seguros	11	2.27
34.Calzado	4	.82
35.Pesca	1	.21
36.Agroindustria	4	.82
37.Refrescos	2	.41

38. Confección	1	.21
39. Vinos y Licores	2	.41
40. Editorial	7	1.44
41. Varios	24	4.95
42. Refrigeración	4	.82
43. Artes Gráficas	3	.62
44. Maletas	1	.21
45. Bicicletas	1	.21
46. Ladrillos	1	.21
47. Dulces	3	.62
48. Arrendadora	3	.62
49. Autotransportes	1	.21
50. Ing. Azucarero	3	.62
51. Pieles	1	.21
52. Cosméticos	3	.62
53. Publicidad	2	.41
	485	100 %

2. DATOS ESPECIFICOS

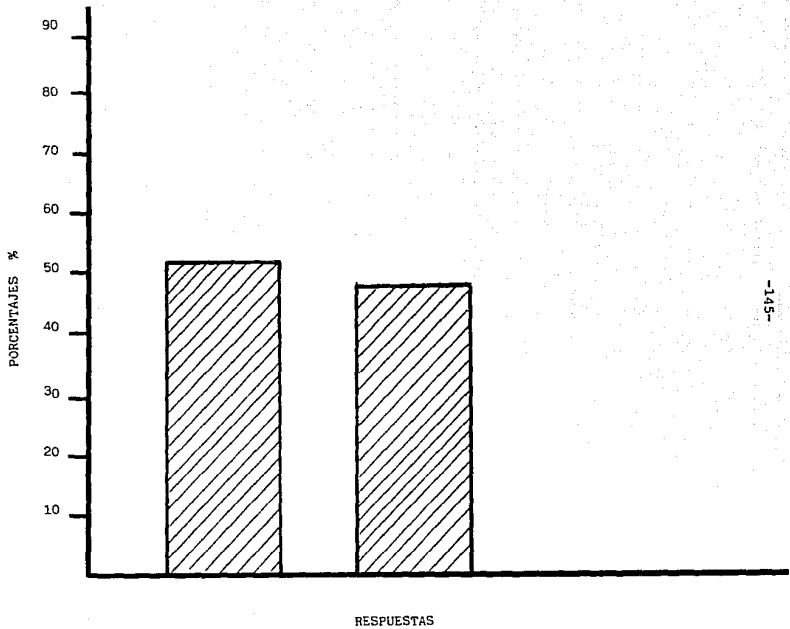
2.1. ¿CUENTAN EN LA EMPRESA EN LA CUAL USTED TRABAJA CON UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	66	94.30
NO	4	5.71
TOTAL	70	100.00



2.2. ¿CREE USTED QUE SE LE DA DADO LA IMPORTANCIA NECESARIA  
AL DEPARTAMENTO?.

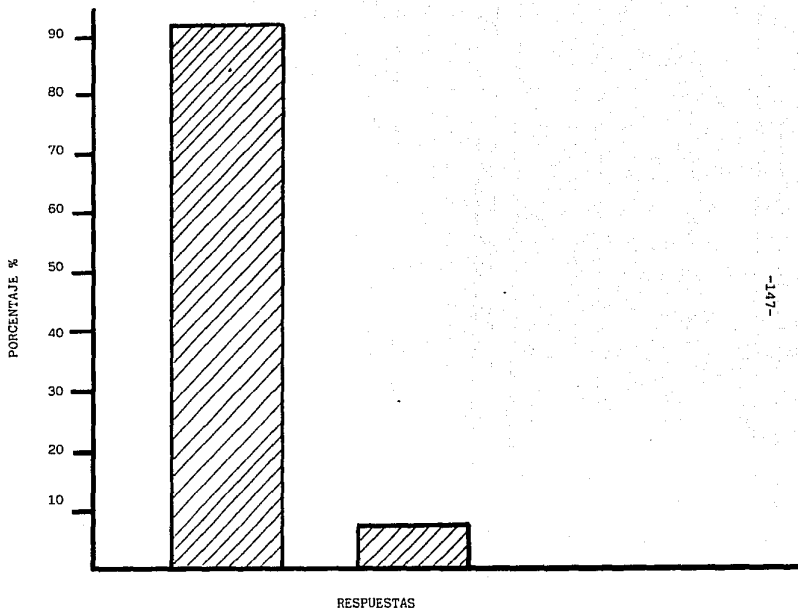
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	34	48.57
NO	36	51.43
TOTAL	70	100.00



2.3. ¿CONSIDERA USTED DE VITAL IMPORTANCIA LA ESTRATEGIA  
MERCADOTECNICA EN UN PAIS COMO MEXICO Y PRINCIPALMENTE  
PARA SU EMPRESA?.

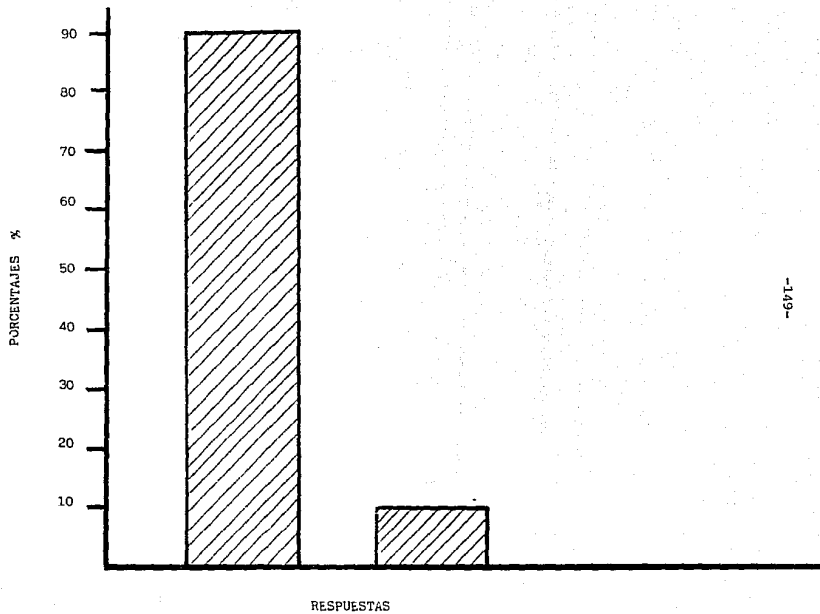
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	65	92.86
NO	5	7.14
TOTAL	70	100.00





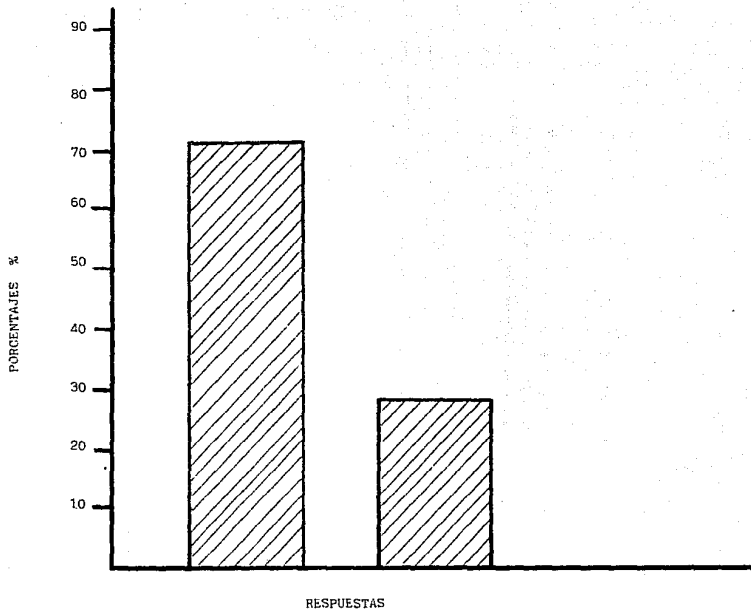
2.4. ¿CREE USTED QUE LA ESTRATEGIA MERCADOTECNICA NECESITA DE UNA METODOLOGIA O SEGUIMIENTO PARA IMPLANTARSE EFECTIVAMENTE?.

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	63	90
NO	7	10
TOTAL	70	100.00



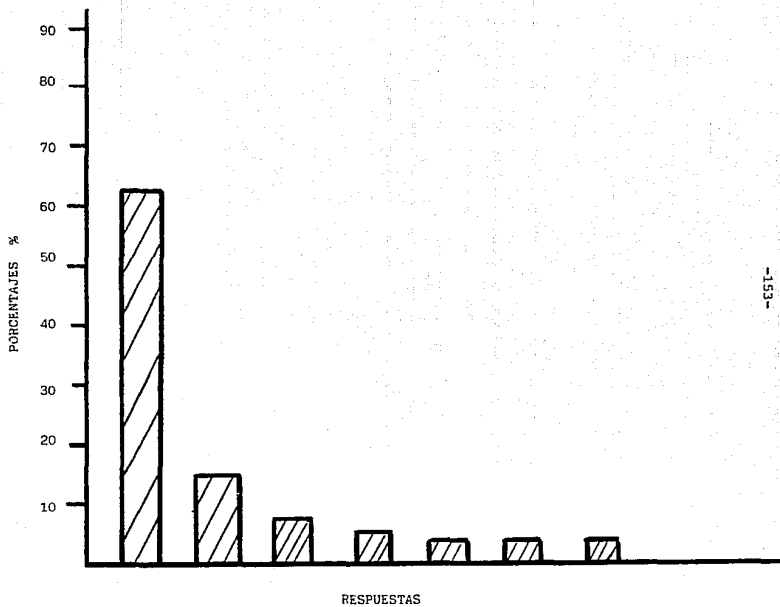
2.5. ¿AFECTARA DE ALGUNA MANERA LA ENTRADA DE MEXICO AL  
GATT EN SU EMPRESA EN CASO DE REALIZARSE?.

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	50	71.43
NO	20	28.57
TOTAL	70	100.00



2.6. EN CASO DE SER AFIRMATIVA LA PREGUNTA ANTERIOR ¿CUAL  
CONSIDERA QUE SERA EL AREA A LA QUE TENDRA QUE PRESTAR  
MAYOR ATENCION?

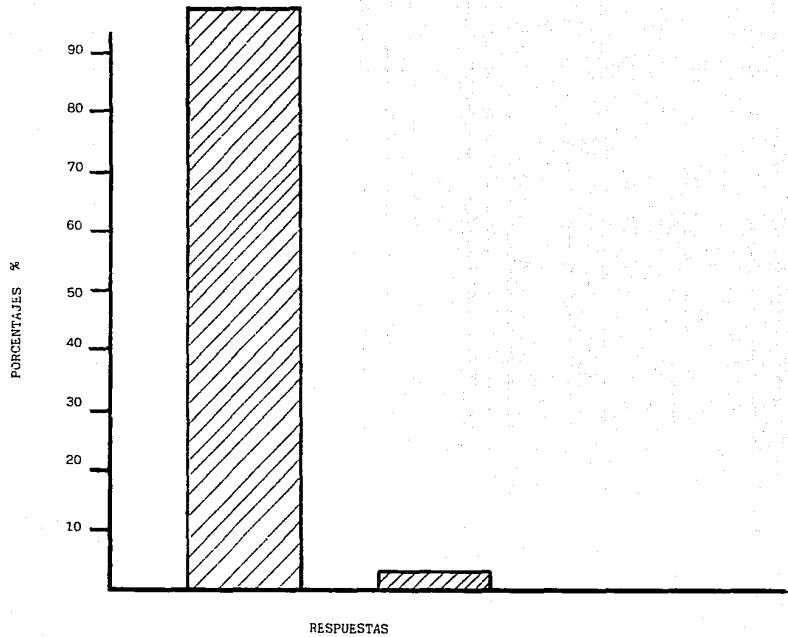
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
PRODUCCION	4	8
VENTAS	3	6
CREDITO Y COBRANZA	-	-
CONTABILIDAD	-	-
MERCADOTECNIA	6	12
RECURSOS HUMANOS	2	4
SISTEMAS	-	-
CONTROL DE CALIDAD	31	62
COMPRAS	2	4
OTRAS	2	4
TOTAL	50	100.00



2.7. ¿CONSIDERA USTED QUE EN MEXICO SE LE HA DADO LA IMPORTANCIA  
Y VALOR QUE CORRESPONDEN A LAS ESTRATEGIAS MERCADOTECNICAS?.

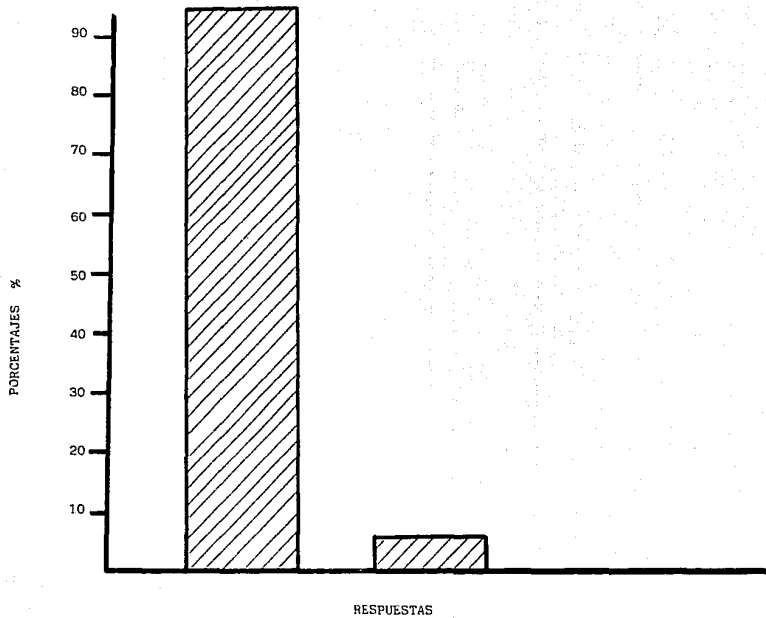
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	2	2.86
NO	68	97.14
TOTAL	70	100.00





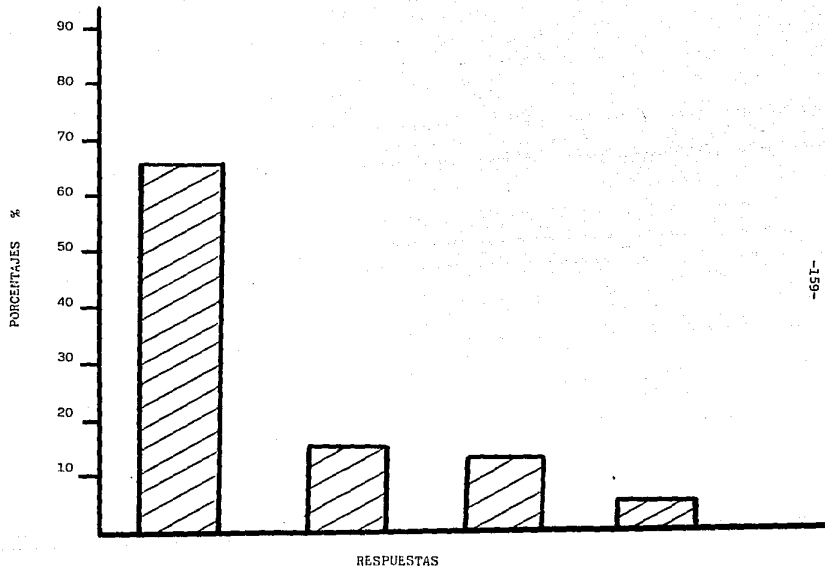
2.B. ¿EXISTEN SEGUN SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA LA SUFICIENTE INFORMACION Y BIBLIOGRAFIA APLICADA EN UN 100% A MEXICO EN CUANTO A TEMAS REFERENTES A ESTRATEGIAS MERCADOTECNICAS?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	4	5.71
NO	66	94.29
TOTAL	70	100.00



2.9. EN EL CASO DE QUE LA CONTESTACION ANTERIOR HAYA SIDO NEGATIVA  
¿PORQUE CREE USTED QUE HAYA SIDO LO ANTERIOR?.

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA
-DESCONOCIMIENTO DE LO QUE REALMENTE ES.	5	7.58
-FALTA DE AUTORES Y BIBLIOGRA FIA AUTENTICAMENTE NACIONAL.	43	65.15
-DESINTERES Y APATIA.	8	12.12
-FALTA DE MOTIVACION E INDUC CION A TEMAS MERCADOTECNICOS.	10	15.15
TOTAL	66	100.00



Como se ha posiso observar anteriormente, en base ---  
a las denominadas Quinientas Empresas más Grandes de México --  
que sirvieron como universo de la investigación, se seleccionaron  
al azar 70 a las cuáles se les aplicó el cuestionario lo cual -  
representa el 14.43%.

## CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Dentro de las empresas a las cuales se investigo se pudo detectar que las que ocupan un porcentaje más alto en base a su capital social son:

a. Comercio	8.25%
b. Construcción	7.42%
c. Equipo Industrial	6.60%
d. Química	5.57%
e. Autopartes	5.15%
f. Varios	4.95%
g. Farmaceutica	4.54%
h. Metalúrgica	4.33%

2. A pesar de que en su mayoría las empresas cuentan con un departamento de Mercadotecnia, están conscientes el 51.43% de que no se le ha dado la importancia necesaria, pero por el otro lado, sin embargo, afirman el 92.86% que la estrategia es de vital importancia. Aquí nos podemos dar cuenta del gran "jugo" que se le puede sacar a tal situación, puesto que están conscientes y ya no hace falta - cambiarles la mentalidad en cuanto a la importancia y necesidad de aplicarla.



3. Coinciden en su mayoría que para que la estrategia sea implantada efectivamente tiene que llevarse una metodología puesto que si no se maneja una secuencia pueden perder su objetivo.

4. El 28.75% de las empresas no ven como un peligro la entrada de México al Gatt, pero básicamente son empresas transnacionales, sin embargo el 71.43% coincidieron en que ahora las empresas se verán en la necesidad de aplicar nuevas estrategias no únicamente de mejorar calidad, volumen, precio, etc.

5. El 4% dice que dentro de las áreas a las cuáles se tendrá que prestar más atención además de las que ya se incluyeron en la pregunta, será la capacitación a personal técnico y a todos en general. Incluso dentro del departamento de Compras se tendrá que buscar buena calidad a precios competitivos.

6. En México no existe la información necesaria enfocada a temas de Mercadotecnia básicamente, porque no existen autores auténticamente nacionales.

7. Se ha venido observado a través de varias empresas, que por años, personas con estudios (o sin ellos) nada relacionados con el área de Mercadotecnia, son los responsables de la misma, sin embargo, uno de los profesionistas más adecuados para intervenir en ésta área lo es el Licenciado en Administración por los conocimientos que adquiere en el transcurso de su carrera.

## RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

El desarrollo de una metodología es una herramienta útil y valiosa para la aplicación de una eficiente estrategia mercadotecnica en la época actual, lo cual debido a la crisis se ve caracterizado por constantes cambios repentinos.

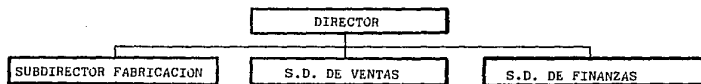
Y, no únicamente por el punto anterior es necesaria y recomendable su aplicación, sino por el hecho de que si --- México entra de lleno al Gatt la empresa mexicana tendrá que competir enormemente tanto en calidad, volumen, precio y demás, con lo cual la estrategia mercadotecnica puede ser el punto de partida para el éxito.

Es necesario que se tenga en consideración que el Licenciado en Administración es una de las personas claves - para el desarrollo y cumplimiento de las funciones mercadotecnicas que toda empresa debe realizar.

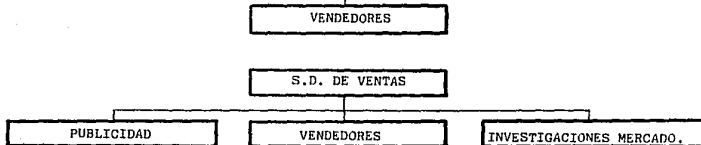
**A N E X O S**

## EVOLUCION DE LA FUNCION MERCADOTECNICA

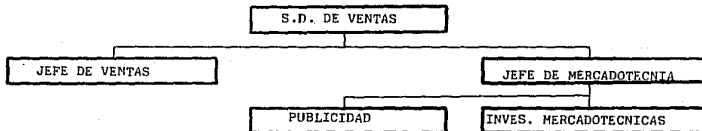
**Etapa 1**



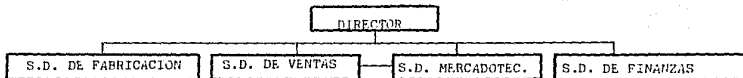
**Etapa 2**



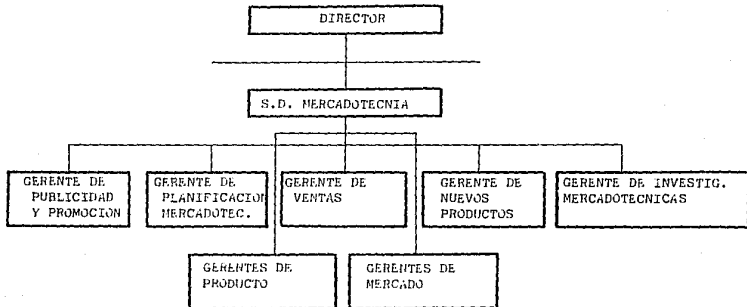
**Etapa 3**

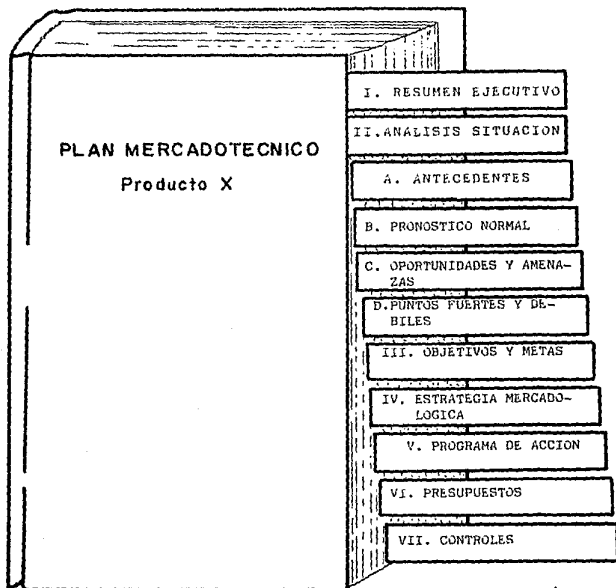


**Etapa 4**



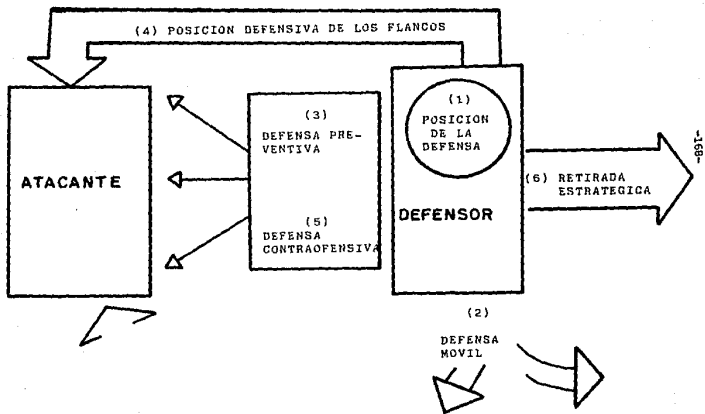
**Etapa 5**







# ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



## ESTRATEGIAS PARA QUIENES DESAFIAN EL MERCADO

1. ESTRATEGIA DE ATAQUE DIRECTO
2. ESTRATEGIA DE DESCUENTOS DE PRECIO
3. ESTRATEGIA DE ARTICULOS MAS BARATOS
4. ESTRATEGIA DE ARTICULOS DE PRESTIGIO
5. ESTRATEGIA DE INNOVACION DE PRODUCTOS
6. ESTRATEGIA DE PROLIFERACION DE PRODUCTOS
7. ESTRATEGIA DE SUPERACION DE SERVICIOS
8. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION CREATIVA
9. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD INTENSA
10. ESTRATEGIA DE EFICIENCIA DE FABRICACION

-161-

## ESTRATEGIAS PARA QUIENES CREAN UN NICHU EN EL MERCADO

ESTRATEGIA DE PRODUCTO (O LINEA DE PRODUCTOS) ESPECIALIZADO  
ESTRATEGIA DE CALIDAD DE PRODUCTO ESPECIALIZADA  
ESTRATEGIA DE TRABAJOS DE FABRICA  
ESTRATEGIA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS  
ESTRATEGIA DE NIVEL VERTICAL ESPECIALIZADO  
ESTRATEGIA DE CLIENTES ESPECIALIZADOS  
ESTRATEGIA DE MERCADO DE PRODUCTOS ESPECIALIZADOS

## NUEVE ESTRATEGIAS DE MEZCLAS MERCADOTECNICAS

Precio

		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD DEL PRODUCTO	Alta	ESTRATEGIA DE LAS PRIMAS	ESTRATEGIA DE PENETRACION	ESTRATEGIA DE SUPERGANGA
	Medio	ESTRATEGIA PRE- CIO EXAGERADO	ESTRATEGIA DE CALIDAD PROMEDIO	ESTRATEGIA DE LA GANGA
	Baja	ESTRATEGIA DE PEGAR Y CORRER	ESTRATEGIA DE ARTICULOS CORRIENTES	ESTRATEGIA DE ARTICULOS BARRATOS

## LOS SEIS PASOS DE LA PLANIFICACION MERCADOTECNICA

1. IDENTIFICACION DE LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO



2. SEGMENTACION DEL MERCADO



3. MERCADOTECNIA DE LOS BLANCOS



4. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO



5. FORMULACION DE LA HEZCLA MERCADOTECNICA



6. CONTROL MERCADOTECNICO

# Parrilla de la Estrategia

(Arthur D. Little)

POSICION ESTRATEGICA COMPETITIVA

## MADUREZ DE LA INDUSTRIA

	Embrion	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Dominante				
Fuerte				
Favorable				
Sostenible				
Débil				

## Estrategias Mercadotécnicas para Cada Célula

<p><b>ALTO</b></p> <p><b>CRECIMIENTO DEL MERCADO</b></p>	<p>MANTENER A LA PUBLICIDAD Y A LAS PROMOCIONES SO-- LIDAS Y COMPETITIVAS</p>	<p>TRABAJAR PARA LOGRAR UNA DIFERENCIACION IMPORTANTE PARA EL PRODUCTO Y EL MERCADO</p>
	<p><b>BAJO</b></p>	<p>DEFENDER EL LIDERAZGO, E INVERTIR EN AMPLIACIONES DE LAS LINEAS, SEGMENTA-- CION DEL MERCADO</p>
	<p><b>ALTO</b></p>	<p><b>BAJO</b></p>
	<p><b>PARTICIPACION EN EL MERCADO</b></p>	

Es Efectiva su Estrategia  
(cuatro estrategias alternativas)

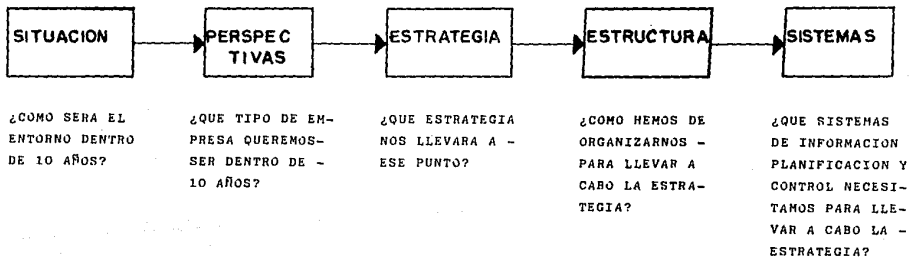
EL LIDER DE COSTOS

EL DIFERENCIADOR DE PRODUCTOS

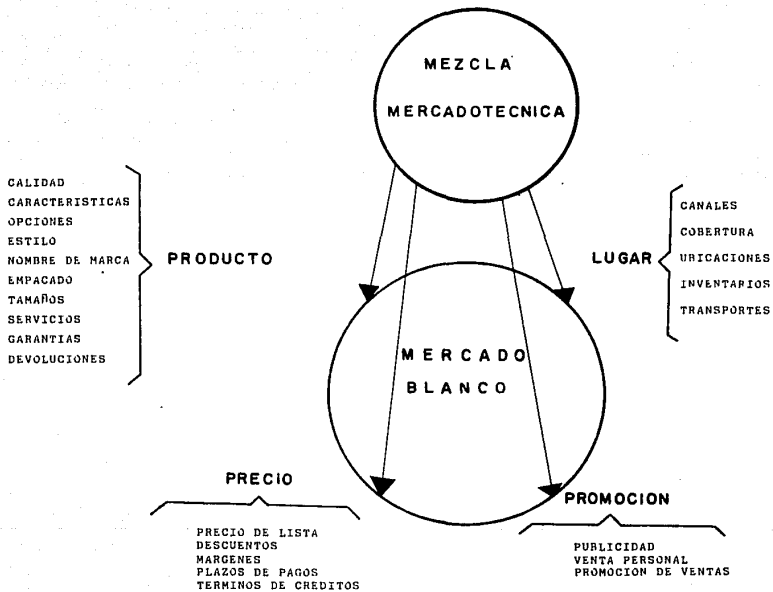
EL QUE SE CENTRA EN EL MERCADO

EL QUE SE QUEDA EN MEDIO DEL CAMINO

## Planificación Estratégica



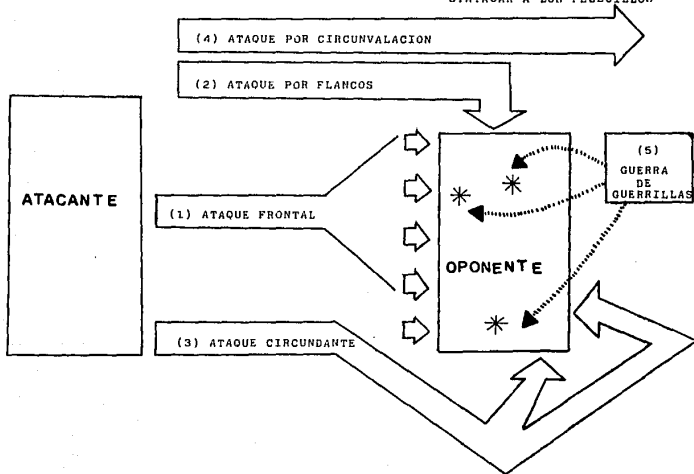




## ESTRATEGIAS DE ATAQUE

## COMO DECIDIR A QUIEN ATACAR

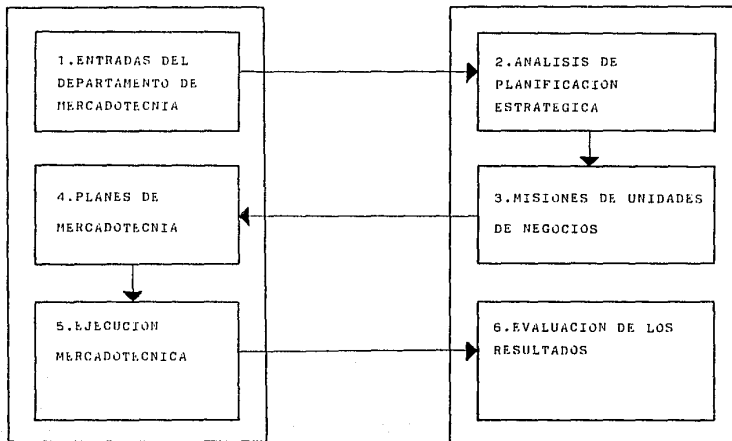
1. ATACAR AL LIDER
2. ATACAR A IGUALES
3. ATACAR A LOS PECECILLOS



## Mercadotecnia y Planificación Estratégica

Departamento de Mercadotecnia

Departamento de Planificación Estratégica



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

IVANCEVICH, DONELL Y GIBSON  
ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA Y PROCESO  
ED. INTERAMERICANA  
MEXICO, D.F. 1984

REYES PONCE AGUSTIN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TEORIA Y PRÁCTICA  
ED. LIMUSA  
MEXICO, D.F. 1983

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO  
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION  
TEXTOS PROGRAMADOS UNAM  
MEXICO, D.F.

KENNETH BLANCHARD, PH. D.  
SPENCER JOHNSON, M. D.  
EL EJECUTIVO AL MINUTO  
ED. GRIJALBO  
MEXICO, 1983

ARIAS GALICIA FERNANDO  
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO  
ED. TRILLAS  
MEXICO, D.F. 1984

MERCADO SALVADOR  
MERCADOTECNIA PROGRAMADA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO DE MEXICO  
MEXICO,1984

WOESSNER PEDRO  
COMO MANEJAR LA MERCADOTECNIA EN EPOCAS DE INFLACION  
FONDO MERCADOTECNICO MEXICANO,S.A.  
MEXICO,D.F. 1982

REVISTA EXPANSION  
DICIEMBRE 1985  
VOL. XVII  
No. 431

FOLLETO CORTESIA DE BANORO  
LA ECONOMIA MEXICANA  
ANALISIS 1984

GITMAN LAWRENCE  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
ED. HARLA  
MEXICO,1978

DE BRUYNE PAUL  
TEORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ED. AGUILAR  
MADRID,1970

VALENZUELA DE LA CONCHA GILBERTO  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS AREAS FUNCIONALES DE LA  
EMPRESA  
TEXTOS UNIVERSITARIOS,S.A.  
MEXICO,D.F. 1976

WOESSNER PEDRO  
LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA  
COPARMEX FONDO EDITORIAL  
MEXICO,D.F. 1985

PICKLE HAL . ROYCE ABRAHAMSO  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS ED. LIMUSA  
MEXICO,D.F. 1982

BAER ERAL  
LAS RELACIONES HUMANAS EN LOS NEGOCIOS  
ED. LIMUSA  
MEXICO,D.F. 1981

H.W. BOYD,JR.\_ R. WESTFALL  
INVESTIGACION DE MERCADOS  
ED. UTHEA  
MEXICO,1983

KOTLER PHILIP  
DIRECCION DE MERCADOTECNIA  
ED. DIANA  
MEXICO,1984

BUZZEE, NOURSE, MATTHEWS, LEVITT  
MERCADOTECNIA UN ANALISIS CONTEMPORANEO  
MEXICO, 1983

GOLDHABER GERALD  
COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
ED. LOGOS CONSORCIO EDITORIAL  
MEXICO, D.F. 1977

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
ED. DIANA  
MEXICO, D.F. 1977

ARIAS GALICIA FERNANDO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
ED. TRILLAS  
MEXICO, D.F. 1983

MORALES CARLOS  
PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS  
ED. ECASA  
MEXICO, D.F. 1982

TERRY GEORGE  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
ED. CECSA  
MEXICO, 1980