

318502
1
rej.



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

Escuela de Administración

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN LA MERCADOTECNIA APLICANDO TECNI- CAS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Marcela Alejandra Arriaga Rodríguez

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



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.

INDICE

Página.

Capítulo I Planeación

1.1.	Definiciones y Concepto.	1
1.2.	Importancia y Beneficios de la Planeación. . .	2
1.3.	Principios de la Planeación.	5
1.4.	Pasos para la Planeación.	10
1.4.1.	Misión.	10
1.4.2.	Objetivos.	11
1.4.3.	Políticas.	14
1.4.4.	Metas.	14
1.5.	Parámetros de Cumplimiento	15
1.5.1.	Planeación a corto plazo.	15
1.5.2.	Planeación a mediano plazo	15
1.5.3.	Planeación a largo plazo.	15
1.6.	Análisis de Entorno.	24
1.6.1.	Economía.	24
1.6.2.	Demografía.	25
1.6.3.	Social.	25
1.6.4.	Tecnología	26
1.6.5.	Gobierno.	26

Capítulo II Mercadotecnia

2.1.	¿Qué es la Mercadotecnia?	27
2.2.	Concepto.	30
2.3.	Características e Importancia.	32
2.4.	Segmentación	33
2.4.1.	Patrones de la Segmentación.	34
2.5.	Métodos de Segmentación.	36
2.5.1.	Segmentación basada en las personas.	38
2.5.1.1.	Segmentación Demográfica	38
2.5.1.2.	Segmentación Geográfica.	40
2.5.1.3.	Clase Social.	41
2.5.1.4.	Posición en el ciclo de vida.	42
2.5.1.5.	Comportamiento del comprador	44
2.5.1.6.	Características Psicológicas o de Personalidad.	45
2.5.1.7.	Estilo de Vida.	46
2.5.1.8.	Uso del Producto.	47
2.5.2.	Segmentación basada en el Producto.	50
2.5.2.1.	Beneficios del Producto.	50
2.5.2.2.	Ocasiones de uso.	51
2.5.2.3.	Valor.	51
2.5.2.4.	Ingredientes	51
2.5.2.5.	Atributos percibidos	51

2.6.	Medición de la Demanda.	53
2.7.	Pronósticos del Mercado	57
2.7.1.	Métodos para medir el potencial	57
2.7.2.	Pronósticos de Venta.	60
2.7.3.	Métodos para pronosticar.	60
2.8.	Producto.	63
2.8.1.	Clasificación del Producto.	63
2.8.2.	Ciclo de Vida del Producto.	68
2.8.3.	Características del Producto.	74
2.9.	Plaza.	77
2.9.1.	Canales de Distribución	78
2.10.	Publicidad.	79
2.10.1.	Factores que influyen en la selección de los me dios.	80
2.10.2.	Evaluación Publicitaria	87
2.11.	Precio.	90
2.11.1.	Etapas de la Fijación de Precios.	91
2.11.1.1.	Selección de los Objetivos del Precio	91
2.11.1.2.	Identificación al Mercado que atacará	91
2.11.1.2.1.	Los objetivos mas comunes de precio.	92
2.11.1.3.	Determinación de la Demanda.	93

Capítulo III Planeación Estratégica

3.1.	¿Qué es la Planeación Estratégica?	96
3.2.	Importancia de la Planeación Estratégica.	97
3.3.	Elaboración de Estrategias Eficaces.	97
3.3.1.	Estrategias basadas en el cliente.	101
3.3.1.1.	Segmentación por Objetivos.	103
3.3.1.2.	Segmentación por cobertura de clientes.	103
3.3.1.3.	Cambios en la mezcla de los clientes.	104
3.3.1.4.	Vigilancia de las tendencias.	105
3.3.2.	Estrategias basadas en la corporación	105
3.3.2.1.	Identificación de las funciones claves.	106
3.3.2.2.	Selectividad y Secuencia.	106
3.3.2.3.	Estrategias Funcionales	107
3.3.2.4.	Mejoramiento del desempeño funcional.	108
3.3.2.5.	Prevención de errores.	110
3.3.3.	Estrategias basadas en los competidores	110
3.3.3.1.	El poder de la imagen.	111
3.3.3.2.	Capitalización de diferencias en estructuras de utilidades y costos.	112
3.3.3.3.	Tácticas para pesos moscas	113
	Conclusiones	114
	Bibliografía	117

Introducción

El presente trabajo es una visión basada en la planeación a largo plazo, conocida también como planeación estratégica. Este trabajo está dividido en tres capítulos.

El primero nos da un panorama de lo que es la planeación - su importancia, principios de que factores se tienen que considerar para poder planear.

El segundo capítulo es acerca de la mercadotecnia, todo el proceso mercadotécnico, las bases para poder determinar un mercado determinado a quien queremos dirigirnos mediante la segmentación y como en un momento determinado va a reaccionar un comprador, hasta donde puede llegar el factor psicológico en una compra, se analizan las cuatro P que son precio, plaza, producto, - promoción, estas son fundamentales para ver si es conveniente - o no lanzar X producto o servicio al mercado.

El tercer capítulo y último se redactan elaboraciones sobre estrategias eficaces basadas en lo que Kenichi Ohmae llama el triángulo estratégico y estos son: Clientes, Corporación y - Competencia.

CAPITULO I PLANEACION1.1. Definiciones y Concepto.

Koontz y O'donnel. Menciona en su libro que planear es - "decir anticipadamente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién va a serlo, para lo cual se deben seleccionar los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa". (1)

George R. Terry dice: "Planeación es escoger y relacionar los hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados". (2)

Ernesto Schiefelbei. Dice que la planeación se ubica en el conjunto de procedimientos que van desde la definición de metas y medios, hasta la ejecución o realización. (3)

Roger A Kaufman. Así pues la planeación se ocupa solamente de determinar decisiones prácticas para su implementación. -

(1) Koontz y O'Donnel. Principios de administración. Ed. Mac - Graw Hill. Inc. 1955. Pág. 69.

(2) George R. Terry. Ppos. de admón. Ed. Continental. México - 1961. Pág. 144.

(3) Schiefelbein Ernesto. Teoría, Técnicas, Procesos y Casos de Planteamiento de la Educación. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 1974. Pág. 23.

La planificación es un proceso para determinar a donde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de manera mas - eficiente y eficaz posible. (4)

Analizando los conceptos, se puede decir que la planeación es el elemento de administración que en base a los objetivos fijados, deberá determinar las políticas a seguir, los programas, detallará los procedimientos y elaborará los presupuestos económicos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, - además de haber dejado establecidos a los responsables de tales actividades.

1.2. Importancia y Beneficios de la Planeación.

El éxito o fracaso que una empresa puede tener en el futuro radica principalmente en qué tan lejos y con qué precisión - se logre ver hacia el futuro y con base en estas predicciones - se puedan determinar las acciones que le permitan seguir sobreviviendo. (5)

Estamos en una era económica, tecnológica, social y política tal, que planear, como las demás funciones administrativas, -

(4) Kaufaman Roger A. Planificación de Sistemas Educativos, Ed. Trillas. México. 1973. Pág. 46.

(5) Plácido Díaz Barriga del Valle. Plan de Mercadotecnia. Tesis. U.I.A. 1973. Pág. 1.

se ha convertido en un requisito de supervivencia a nivel empresa. El cambio y el crecimiento económico ofrecen oportunidades, pero presentan al mismo tiempo riesgos, particularmente en una era de rivalidad mundial entre mercados, recursos e influencias. El propósito de planear es de reducir el riesgo mientras se aprovechan al máximo las oportunidades.

Koontz y O'donnel menciona cuatro razones que hacen importante a la planeación:

- a) Reduce la incertidumbre frente al cambio.
- b) Recalca la atención sobre los objetivos.
- c) Permite el logro del beneficio económico.
- d) Facilita el control. (6)

De lo anterior decimos que uno de los aspectos más importantes de la planeación es el control. Este permite establecer la forma como las acciones habrán de coordinarse, detallando cada paso y dando objetividad económica.

La planeación nos dá un mayor dominio ante la incertidumbre del futuro.

Será a través de una comparación detallada entre los resul

(6) Op. cit. Koontz y O'donnel. Pág. 79.

tados que se vayan obteniendo y los planes predeterminados que el control podrá ser más efectivo. Aunque sabemos que nace entre la planeación y control, las bases del control son comparaciones con los planes establecidos, y esto ocurre en dos aspectos: el particular de cada área o departamento dentro de la empresa y el general o global de la empresa como unidad.

La planeación nos permite tener una base firme de comparación para las operaciones de control y el ajuste de los resultados.

Podemos decir que los beneficios mas importantes son:

Facilita alcanzar las metas pretendidas, obteniendo resultados favorables, disminuye la incertidumbre ante el futuro, deja establecidos los cursos de acción y, constituye una firme base de comparación para ejercer el control administrativo.

George Terry menciona para este efecto un aspecto que no se debe de pasar por alto; la importancia de la planeación y dice: "Aún la planeación mediocre tiende a eliminar las actividades costosas, foruitas, inconscientes y fuera de lugar. Se obtienen costos relativamente bajos como resultado de una buena coordinación interna, producto de una buena planeación. (7)

(7) George Terry. Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A.- México. 1971. Pág. 147.

1.3. Principios de la Planeación.

Principio de Presición.

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor presición posible, puesto que van a regir acciones concretas". (8)

Los planes, así como el fin buscado deben ser precisos para que los medios a coordinar resulten eficaces parcial y totalmente. La presición se manifiesta comunmente en programación - cronológica, monto económico, regla escrita etc.

Principios de la Flexibilidad.

"Dentro de la presición establecida anteriormente, todo plan debe dejar margen para que los cambios que surjen en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión". (9)

En este principio se trata de conceder flexibilidad al todo plan y en lo posible, preveer los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

(8) Reyes Ponce A. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México. 1986. Pág. 166.

(9) Idem. Pág. 166.

a) Ya sea fijado máximos y mínimos con una tendencia central entre ellos.

b) Proveyendo de antemano caminos de substitución para las circunstancias especiales que se presenten.

c) Estableciendo sistemas para su rápida revisión.

Principios de la Unidad.

"Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existen un solo plan general". (10)

Es lógico que mientras existan planes inconexos para la función de mercadotecnia, por ejemplo, habrá contradicciones, dudas, etc., por lo que los diversos planes que se apliquen en el área o la función de mercadotecnia deberán coordinarse, en tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Aunque este principio esta plasmado en la obra de Reyes -

(10) Reyes Ponce A., Op. Cit., Pág. 168.

Ponce, Terry también lo insinúa cuando afirma que la buena planeación debe resolver las diferencias entre los departamentos o las funciones, y lograr que todos los esfuerzos se dirijan hacia metas comunes.

Estos tres principios hacen de la planeación una herramienta más íntegra y confiable.

a) El riesgo de dejar de planear.

Las decisiones que son fruto del pánico casi siempre señalan la ausencia de planeación. Una vez que se han trazado los planes y en gran parte pueden tomarse en forma más o menos rutinaria. Sin este contexto de planeación, que sirva como guía y orientación, cada una de las decisiones se halla aislada, independientemente, y requiere de amplia deliberación al momento, - aunque siempre está latente la fuerte posibilidad de que quien toma las decisiones pase por alto algún recurso, lo cual puede causar daño considerable posteriormente.

Por otro lado, la planeación implica que gran parte de la toma de decisiones debe hacerse anticipadamente para que quien toma las decisiones no este bajo la presión de fechas fijas y - no se vea obligado a apretar botones que hacen estallar el pánico, esto es cuenta con tiempo para pensar detenida y cabalmente todas las facetas de la acción, para considerar las alternati-

vas y para llegar a una decisión que sea compatible con el beneficio a largo plazo para la empresa.

No hay razón para que en cada decisión se empiece con las manos vacías.

En el área de mercadotecnia, la ausencia de planeación puede ser causa de situaciones costosas, debido a la falta de existencias y a la imposibilidad de capitalizar las demandas súbitas del mercado, que podrían haber sido previstas.

b) Tipos de Planeación.

Buscando los diversos tipos de planeación encontramos que Terry distingue 3 tipos: según la clase, según los fines y según su uso. En la primera clasificación incluye las políticas, los programas, los procedimientos y los presupuestos. Dentro de la segunda categoría agrupa planes vigentes, correctivos y planes nuevos. Y el tercer grupo los planes que se usan una sola vez o los que se usan varias veces. (11)

La clasificación más común distingue dos grupos: planes a corto plazo y planes a largo plazo; y esta clasificación es aplicable a cada función o actividad en la empresa. El factor-

(11) Terry. Ppos. de Admón. Ed. C.E.C.S.A. México. Pág. 148-49-153.

que determina esta clasificación es el tiempo.

La planeación a corto plazo programa los esfuerzos y operaciones de la empresa correspondiente al futuro inmediato, generalmente con vistas a un período de un año y la planeación a largo plazo establece la orientación fundamental de los esfuerzos y operaciones futuras de la empresa que se extiende de dos a cinco años o más. (12)

La planeación a corto plazo detalla el objetivo global de la empresa, o al esfuerzo individual de cada área dentro de un plan anual.

La planeación a largo plazo incluye los objetivos y estrategias fundamentales que habrán de orientar los esfuerzos futuros y puede abarcar un horizonte de tiempo de dos o más años - aunque típicamente se utiliza un horizonte de mayor 5 hasta 20 años.

Es esencial para la función de la planeación y específicamente para los planes a largo plazo, tener conocimiento de las variables externas que ejercen influencia sobre la empresa, a saber: 1) la economía, 2) posición en el mercado, 3) tecnología, 4) las políticas gubernamentales.

(12) Terry. Ibidem. Pág. 215.

c) Medios de Planeación.

Los medios de la planeación son cuatro y son: políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

1.4. Pasos para la Planeación.

Un proceso de la planeación que este enfocado a la mercadotecnia, se va estructurando segun las responsabilidades de cada nivel.

Al estructurar un plan de trabajo se establecen programas para alcanzarlos quienes estan a cargo de llevarlos a cabo tienen que establecer su misión de la compañía, una organización adecuada y el establecimiento de políticas y objetivos.

1.4.1. Misión.

Dentro de una empresa es lo primero que debe establecerse para que sea identificada, que clase de compañía es y a quienes quiere darles sus servicios.

Para Martin Bell el establecimiento de la misión responde a la pregunta "¿En qué negocio estamos?" (13) o sea centra la

(13) Bell L. Martin. Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias. Ed. C.E.C.S.A. 1982. Pág. 60.

atención sobre lo que la compañía intentara en el futuro.

Esto quiere decir que la misión va a definir la clase de negocio y va a detectar las oportunidades de quien va a planear dentro del mercado.

1.4.2. Objetivos.

El objeto principal de la planeación es el desarrollo de procesos, mecanismos y aptitudes de la administración que puedan hacer dos cosas: en primer lugar, haran posible tomar ahora decisiones sobre compromisos, con una consecuencia mayor de implicaciones futuras y en segundo lugar haran posible la toma de decisiones futuras en forma mas rápida, más económica y con menos desajustes para el negocio en marcha.

Se deben precisar tanto los objetivos de la planeación en sí como los de la empresa, por lo que se deduce que existen diferentes tipos de objetivos que deberan ser clasificados no necesariamente con orden secuencial, pero si tomando en cuenta todos y cada uno de ellos sin que exista contraposición en la esencia de su contenido.

Intentando dar una clasificación tenemos:

- Objetivos de la Planeación.

Deberan estar relacionados con los objetivos generales de la empresa. Los planeadores, que deberán tener un panorama total, se ha de preocupar por que los objetivos de la planeación sean congruentes con cada uno de los planes particulares de toda la organización.

Una vez establecidos los objetivos, se seleccionan las actividades que se necesitan para el desarrollo y alcance de los mismos. Se calculan los efectos y los costos estando abiertos a nuevos cambios por factores que influyan en el proceso cuando la dirección encuentre un plan con perspectivas para alcanzar las metas adecuadamente.

- Objetivos Generales y Departamentales.

Para obtener las metas del área de mercadotecnia, por ejemplo, se desarrolla un plan que permita realizar, y si es posible, superar las metas de ventas y ganancias determinando así el presupuesto (del cual se habla mas adelante).

¿Quién fija los objetivos generales? Es el directivo empresario o dueño el que debe hacerlo. Este al desconocer cómo definirlos correctamente, deberá acudir a un planificador.

¿Quién fija los objetivos departamentales?. En la empresa mediana y grande, en donde están bien definidas las áreas departamentales, se cuenta con personas que están a la cabeza de éstas, ya sean jefes, gerentes o directores, quienes son los encargados de fijarlos.

En la pequeña empresa en donde generalmente son pocas las personas encargadas de toda la empresa (la organización) podrá ser una misma la que este al frente de varias áreas.

De esta forma, entre todos, fijaran los objetivos por área.

- Objetivos Individuales y de Grupo.

Los psicólogos industriales hacen hincapié en la importancia que estos tienen. Se refieren principalmente a lo que se conoce como administración por objetivos, en la cual primero se fijan los objetivos de la organización por medio de grupos de trabajo y posteriormente se analizan los objetivos individuales, de tal manera que haya un acuerdo entre los supervisores y subordinados.

- Objetivos Cualitativos y Cuantitativos.

Se deberan cuantificar hasta donde sea posible los objetivos. Para esto existen diferentes técnicas de toma de decisio-

nes y de investigación de operaciones.

Los objetivos cualitativos deberan ser bien especificados, su valorización es intrínseca y no pueden ser medidos numéricamente, pues dependen del estilo de cada persona.

1.4.3. Políticas.

Las políticas son reglas de trabajo que se van fijando según como se vayan tomando decisiones dentro de la empresa, estas son flexibles y pueden ser modificadas según las necesidades de la empresa.

1.4.4. Metas.

Una de las funciones más importantes es identificar y especificar las metas para toda la empresa. Este paso es muy importante ya que sin él no puede haber una planeación efectiva.

Es necesario también determinar las metas básicas de la empresa, ya que estas son los puntos y fines fundamentales que todo negocio persigue. El gerente debe escoger como metas básicas que las actividades a las que la empresa está designada. Una selección de estas metas es de gran importancia en la planeación para el futuro de la compañía.

1.5. Parámetros de Cumplimiento.

Los parámetros de cumplimiento se van a dar de acuerdo con el tiempo o la clase de decisión y estos van a producir el mismo resultado.

Los parámetros de cumplimiento van a darse principalmente en tres y son: corto, mediano (ha esto se le llama planeación táctica) y largo (esta es la planeación estratégica).

1.5.1. Planeación a Corto Plazo.

Estos se dan generalmente a periodos de un año, se debe de tener una preparación que no solo le permita establecer el análisis e interpretación de las operaciones.

1.5.2. Planeación a Mediano Plazo.

Cubren un periodo de cinco años y fijan objetivos y programas de ventas, gastos de operación, ganancias, retorno de la inversión, etc.

1.5.3. Planeación a Largo Plazo.

El ciclo para la realización de una planeación a largo plazo nos presenta en primer lugar el conocer donde estamos es-

decir, analizar los objetivos de la empresa para encauzar nuestros planes al logro de dichos objetivos.

Se procedera despues al desarrollo de un análisis de los resultados pasados de la empresa para llegar a conocer la operación y los resultados de la misma de por lo menos cinco años anteriores.

Este análisis deberá desarrollarse utilizando las técnicas de análisis mas adecuados de acuerdo con las características operativas de la empresa.

El objetivo del programa es determinar:

- La eficiencia de operación de la empresa en los últimos años.

- Su rentabilidad.

- Su estabilidad.

- Su solvencia.

- Elaborar un análisis de ventas para definir y determinar la importancia de las líneas de productos con los que se ha estado operando.

- Participación en el mercado.

- Realizar un análisis de los costos para determinar el margen de operación en cada una de las líneas, de productos.

- Analizar las inversiones para conocer su redituabilidad.

- Analizar las utilidades para poder visualizar las posibles fugas o elevados costos.

- Determinación de las tendencias de ventas y de utilidades para conocer a través de este análisis el momento preciso de los recursos o búsqueda de las oportunidades en cuanto al mercado de los productos.

- Este análisis es muy importante porque nos muestra el momento en que debemos pensar en:
 - Buscar nuevos mercados para el producto.

 - Desarrollar una campaña de publicidad de los productos por perdida del mercado existente.

 - Análisis de la situación presente.

En este paso del ciclo de planeación a largo plazo el ob-

jetivo es contestar la pregunta ¿Qué negocio somos? para esto se pondra un programa tentativo que seria:

- Evaluación del ambiente socio-económico en que se desarrolla la empresa.

- Definir el tipo de administración que tiene la empresa.

- Definir sus líneas de importancia de cada una de las misiones.

- Definir la contribución de la línea de productos a la utilidad bruta.

- Detectar cuales son las fuerzas principales aquí se destacan tres principalmente y son:

- a) En cuanto a recursos humanos.

Planear y organizar no basta para que se ejecute el trabajo. Los planes y los esfuerzos organizados deben ser puestos en acción, deben ser ejecutados y la ejecución es exclusivamente cuestión de personal. Sin embargo, la función de ejecutar se basa en las relaciones humanas.

Debemos conocer perfectamente el elemento humano con que

cuenta la empresa para poder determinar nuestros recursos, todas las empresas dependen de personas puesto que, toda relación, problema y decisión involucra al elemento humano de que esta constituida la organización.

b) En cuanto a recursos técnicos y materiales.

En cuanto a recursos técnicos la empresa debe buscar el contacto con empresas extranjeras que pueden proporcionarle conocimientos técnicos y tomar ventaja de la investigación de nuevos productos.

Con relación a los recursos materiales se tiene que hacer un estudio de la maquinaria y equipo con que cuenta la empresa para determinar su eficiencia de operación, capacidad aprovechada y grado de obsolescencia.

Igualmente como se han determinado nuestras fuerzas principales se deben detectar los problemas en cuanto a:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Técnicos.

También hay que hacer un análisis de los renglones del balance para determinar:

1. Nivel de efectivo.
2. Clientes.
3. Inversiones (redituabilidad).
4. Inventarios:
 - Materia prima.
 - Proceso.
 - Terminado.
 - Tránsito.
5. Maquinaria y equipo (su aprovechamiento).
6. Análisis del pasivo a corto plazo.
7. Análisis del pasivo a largo plazo.
8. El aprovechamiento de los recursos propios.
9. El aprovechamiento de los recursos ajenos.
10. Análisis del capital contable.

Hacer un análisis de los renglones de resultados para de--
terminar:

1. Ventas.
2. Análisis de los costos y gastos:
 - Materiales.
 - Mano de obra.
 - Gastos indirectos.
 - Gastos de venta.
 - Gastos de administración.
 - Gastos financieros.

3. Redituabilidad sobre ventas.
4. Eficiencia de operación.
5. Redituabilidad sobre capital.

Determinación de la característica competitiva.

Después de haber analizado que negocio somos, el siguiente paso en el ciclo de la planeación a largo plazo es determinar: - a donde queremos ir.

Debemos identificar sucesos futuros probables que puede - predecirse con exactitud y sobre los cuales no se tiene control, que nos podrían afectar, para determinar cursos de acción.

A continuación se presentaran algunos puntos relacionados - con la planeación del desarrollo de una empresa:

- a) Además de su expansión normal, la empresa debe pensar en - un plan de diversificación que le ayude a equilibrar sus - riesgos, esta diversificación debe evitar que la empresa - dependa de un mercado, o de un producto, o de una materia- prima, etc. Uno de los objetivos de la empresa es el de - sobrevivir establemente y para esto es necesario tener un - plan adecuado de deversificación.

- b) Para lograr esta diversificación es necesario analizar el negocio actual y ver su posición relativa dentro de la compañía. Existen negocios que están creciendo a tasas aceleradas, que requieren fondos y que tienen gran potencial. - Existen otros que crecen a una tasa normal y que proporcionan fondos regularmente.

Hay negocios que el despegue requieren muchos fondos pero que ofrecen un gran potencial. Desde luego también aquellos que van decreciendo, su generación de fondos empieza a ser negativa y su futuro es incierto.

Seguramente que estos tipos de negocio están relativamente relacionados con las etapas de desarrollo del producto. - Así como hay productos en nacimiento, los hay desarrollándose, los hay en la etapa de madurez y desde luego hay algunos decreciendo.

- c) El punto fundamental para poder saber donde crecer es el definir en que somos buenos. Esto ya se analizó en el paso anterior, pero siempre habrá que preguntarse ¿Dónde está la sinergia de nuestra empresa?. Para algunas empresas la sinergia está en una rendija del mercado, para otras en su tecnología, para otras en su organización. Lo que sí es cierto es que es difícil encontrar para que somos buenos y sin embargo es necesario hacerlo para crecer donde -

debemos crecer con mayor productividad.

d) Al mismo tiempo, para poder determinar a donde queremos ir, debemos elaborar ciertos tipos de proyectos como los siguientes:

1. Para mantenerse el negocio.

- Reemplazo de equipo obsoleto o deteriorado.
- Cumplimiento de nuevas disposiciones gubernamentales.
- Reparación de instalaciones dañadas.
- Modificaciones para mantener competitividad en el mercado.

2. Para mejorar la operación actual.

- Reducción de costos.
- Mejoras a la calidad del producto.
- Rompimiento de cuellos de botella.
- Incorporar innovaciones tecnológicas.
- Relocalización de equipo.

3. Para crecer en los negocios actuales.

- Expansión de instalaciones.
- Integración a materias primas.
- Integración a productos terminados.

4. Para crecer en nuevos negocios.

- Desarrollo de instalaciones productivas nuevas.
- Adquisición de compañías existentes.

1.6. Análisis de Entorno.

El entorno es un factor muy importante dentro de la planeación, ya que se pueden detectar las oportunidades, y peligros - que pueden afectar a la empresa a nivel macro.

El medio ambiente macro es el nivel general de fuerzas que afectan la estructura y funcionamiento de los sistemas de mercadotecnia de la compañía y que son incontrolables.

Dentro del análisis del entorno se analizan: la economía, demografía, social, tecnología y gobierno.

1.6.1. Economía.

Dentro del análisis de la economía se divide en dos tipos:

- a) Microeconomía se enfoca a la economía de lo pequeño o de lo fraccionario, como puede ser empresas comerciales o el mercado de un producto en particular etc.

- b) Macroeconomía se ocupa del sistema en su totalidad, esta enfocada a lo grande o total de la economía.

La actividad económica trata de satisfacer los deseos, no solo las necesidades y cuando alguna cosa no exista en forma su ficiente tendremos que aprovechar y dividir lo que tenemos.

Lo que la economía busca es que se produzcan los recursos disponibles, y de decir como hemos de producir bienes y servicios y el método que se debe de emplear, describir la manera que serán divididos los productos entre los consumidores y cuidar de que se utilicen todos los recursos productivos disponibles.

1.6.2. Demografía.

La demografía se va a encargar del estudio del volumen estructura y desarrollo de las poblaciones humanas, cuantitativamente. O sea es la recolección, distribución y clasificación de datos y hacer comparaciones de las regularidades que presentan y dar una explicación a las causas y pretende establecer estadísticas.

1.6.3. Social.

El aspecto social son las relaciones que tiene el ser human

no con sus semejantes, las relaciones humanas que afectan a es
te.

La sociedad esta organizada por individuos y quienes la -
componemos estamos relacionados en diferentes formas, ya sea -
por una cooperación o una competición.

1.6.4. Tecnología.

La tecnología se emplea para transformar o crear cosas, -
procesos naturales o sociales.

1.6.5. Gobierno.

Conjunto de funcionarios públicos que rigen y administran
un Estado o Nación; es un sistema u orden para regir y atender
los intereses de un estado, provincia, entidad, política, nego
cio, etc.

CAPITULO II MERCADOTECNIA

2.1. ¿Qué es la Mercadotecnia?.

La finalidad de la mercadotecnia consiste en hacer superflua la venta, o sea en conocer y entender tan bien al consumidor que el producto o servicio satisfagan sus necesidades y se vendan sin promoción alguna. (1)

Es decir que el producto que se ha lanzado o que este dentro del mercado tenga impacto dentro del consumidor, con la definición anterior entendemos que se tienen que satisfacer necesidades y deseos del hombre mediante el intercambio.

Vamos a ampliar los conceptos de lo que es una necesidad, -deseo, demanda, producto, intercambio, transacciones y mercados.

Necesidad. Una necesidad humana es el estado de privación que siente un individuo. (2)

El hombre desde que nace tiene necesidades ya sea de tipo fisiológicas, alimento, vestido, seguridad, amor, sociales, económicas, etc.

(1) Kotler Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Prentice - Hall. 1985. Pág. 3.

(2) Idem. Pág. 4.

Una persona cuando siente alguna de estas necesidades y no las satisface, se siente mal si no lo puede alcanzar trata de - sustituirlo por otro o desaparecerla.

Deseos. Los deseos del hombre, son la forma que adoptan - las necesidades al ser moldeadas por la cultura e individuali- dad del sujeto. (3)

La sociedad a medida que va industrializandose y evolucionando va creando mas objetos, con lo cual despiertan al indivi- duo una curiosidad y les provoca un deseo.

Los productos hacen que la gente sienta esos deseos y nece- sidades.

Demanda. Sus deseos se convierten en demanda cuando estan respaldadas por el poder adquisitivo. (4)

Al cubrir una necesidad (de bienes o servicios) y se tie- nen los medios para cubrir esa necesidad ese deseo se convierte en una demanda.

Producto. Un producto es cualquier cosa que se ofrece en -

(3) Idem, Pág. 4.

(4) Idem, Pág. 5.

un mercado para atención, adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o deseo.

Intercambio. Es el acto de obtener un objeto perteneciente a alguien ofreciéndole a cambio otra cosa. (5)

Al hacer un intercambio pueden ser por varias formas:

- Autoproducción.
- Coacción.
- Ofrecer algún recurso por otro o por un servicio o alimento.

El intercambio es un concepto muy importante dentro de la mercadotecnia y se necesitan estas condiciones para que pueda haber intercambio:

- Que haya un mínimo de dos partes.
- Que cada parte posea algo que es de valor para la otra.
- Que cada parte es capaz de comunicar y entregar algo.
- Cada parte puede aceptar o rechazar la oferta de la otra.
- Cada parte piensa que es conveniente o correcto realizar un intercambio con la otra.

(5) Idem, Pág. 8.

Al llevarse a cabo alguna de estas cuestiones se puede mejorar o empeorar el intercambio.

Transacciones. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes. (6)

En una transacción intervienen cosas de valor, y son condiciones que aceptan ambas partes.

Mercado. Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. (7)

Para la existencia de un mercado deben de existir la oferta y demanda de un producto o servicio.

Y que sean compradores reales con poder de compra.

2.2. Concepto.

Este concepto, como lo veremos constituye una positiva filosofía de los negocios. Representa una escuela completamente nueva de los pensamientos y la forma en que las entidades económicas han empezado a adaptarse al nuevo medio competitivo, sur-

(6) Idem, Pág. 9.

(7) Idem, Pág. 10.

gido de la Revolución Industrial y del avance tecnológico.

Se llama concepto de mercadotecnia y se basa en tres ideas fundamentales:

- Toda la planeación y las operaciones deben estar orientadas al consumidor.

- Un volumen de ventas con utilidad debe ser el objetivo de la empresa y no el volumen de ventas en sí.

- Todas las actividades de mercadotecnia en una empresa deben coordinarse con la organización.

El concepto de mercadotecnia es la idea y plantea la necesidad de que la empresa debe organizarse alrededor de la función de mercado alrededor del cliente.

En consecuencia los propósitos fundamentales de la organización se reflejan en una adecuada investigación para preveer, estimular y satisfacer las necesidades deseos o gustos del cliente, quedando a segundo término las demás funciones.

El consumidor, no la compañía es el núcleo del universo de los negocios.

2.3. Características e Importancia.

La investigación en la mercadotecnia, llamada propiamente y en forma más generalizada Investigación de Mercados es una herramienta más con la que cuenta el jefe ejecutivo de mercadotecnia en la resolución de situaciones conflictivas, dentro de la organización y en el medio ambiente en el que se desarrolla la misma entidad económica.

Ahora bien, el Comité sobre Definiciones de la American Marketing Association, ha ubicado a la Investigación de Mercados como la "recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se efectúa con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios".

Este tratamiento de la información obtenida, debe ser lo más objetiva y ordenada posible, a la par del empleo de métodos científicos adecuados. Todo encaminado a proporcionar un tipo de información: veraz y oportuna.

En lo que toca a la esencia del concepto "investigación de mercados", este se encuentra implícito en las palabras de Richard Crisp, quien afirma que es la búsqueda sistemática, objetiva y exhaustiva y el estudio de los hechos importantes de

cualquier problema en el campo de la mercadotecnia. (8)

2.4. Segmentación.

La segmentación se considera el hecho de tomar un todo y - dividirlo en las partes o porciones que lo componen.

Para esto, existen varios autores que nos dan diferentes - definiciones con el fin de conocer las semejanzas o diferencias.

William J. Staton. "Segmentar un mercado consiste en deter- - minar, un mercado total y heterogéneo para un producto, aque- - llas porciones o submercados que tienen características homoge- - neas en los aspectos significativos. Ejemplo, actividad, loca- - lización geográfica, etc." (9)

Philip Kotler. "Siempre que el mercado para un producto o servicio lo constituyen dos o mas compradores, el mercado está- - en posibilidad de que se le divida en segmentos es decir, se le divida en grupos significativos de compradores.

La finalidad de la segmentación es determinar diferencias- - entre compradores que puedan tener consecuencias en la elección

(8) Cit. por William Staton. Fundamentos de Marketing, Ed. - Graw-Hill. 1983. Pág. 48.

(9) Op. Cit., Staton William. Pág. 77.

entre ellos o en vendedores". (10)

Segmentar un mercado sera determinar, de un mercado total, aquellos grupos de consumidores reales o potenciales que tienen do características comunes, sean lo suficientemente grandes y cuenten con el poder de compra necesario para adquirir los bienes o servicios que satisfagan sus necesidades. Los segmentos son compradores con características similares.

2.4.1. Patrones de Segmentación.

Existen diferentes tipos de consumidores así como sus preferencias para poderlos identificar existen tres tipos:

1.- Preferencias Homogéneas.

Aquí los consumidores tienen una tendencia o preferencia similar. Las marcas ya establecidas van a ser semejantes y tendrán la preferencia.

2.- Preferencias Difusas.

Son preferencias que no tienen concentración y los consumidores difieren en lo que quieren obtener del producto.

(10) Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Diana, 1985. Pág. 243.

3.- Preferencias Agrupadas.

Van a existir varios grupos de preferencia y existen tres formas de entrar al mercado:

- a) No Diferenciada. Van a existir varios grupos de preferencia y existen o tratan de colocarse en el centro esperando a todos los grupos. Las compañías tratan de crear un producto que sea del agrado de un gran número de compradores, y procura dar al producto de una gran imagen mediante campañas publicitarias. Es un intento por competir exitosamente en el mercado para alcanzarlo en un todo.
- b) Diferenciado. Podrían crear varias marcas, cada una de ellas colocadas en un diferente segmento. Los consumidores tienen varios mercados con una gran línea de productos. Existe una diferenciación entre productos y marcas, así como en los precios, promoción y distribución, en este tipo de mercado se pueden combinar diferentes combinaciones de mercado del mismo producto, aquí las marcas están teniendo un segmento claramente diferenciado, es característico de los mercados abundantes.
- c) Concentrado. Podría colocarse en el segmento del mercado más grande. En vez de ir por una parte pequeña de un mercado grande, toma una porción de uno o algunos submercados,

se va a dividir en una o algunas áreas.

La selección de escoger la estrategia de mercados ya sea - diferenciado, no diferenciado o concentrado va a depender de - factores que van a incluir las estrategias de los competidores, las cualidades y debilidades de la compañía, el tamaño del mercado y de los segmentos individuales, y la disponibilidad de canales de distribución y los medios de publicidad y promoción conque cuente la compañía para poder escoger cualquiera de las estrategias de mercado anteriormente mencionadas.

2.5. Métodos de Segmentación.

La segmentación de mercados es el mismo concepto en todos- los casos, esto es, se divide el mercado en submercados y lo - único que varía es el criterio o base según la cual se clasifi- ca.

Se puede decir que la segmentación de mercados se puede di- vidir principalmente en dos:

- a) Segmentación basada en las personas.
- b) Segmentación basada en el producto.

Dentro de cada una de estas divisiones se van a encontrar- subdivisiones o métodos de segmentación.

Para ejemplificarlo se mostrará un cuadro sinóptico con algunos métodos de segmentación, con las variables que más comúnmente se utilizan en cada uno de ellos.

(Véase cuadro sinóptico adjunto).

En esta lista están las variables que a mi consideración son las más importantes ya que el número de variables existentes son muchas.

Segmentación basada en las personas	Demográfica Geográfica Clase social Posición en el ciclo de vida Comportamiento del comprador Características psicológicas Estilo de vida Uso del producto	
Segmentación del mercado	Segmentación basada en el producto	Beneficios del producto Ocasiones de uso Valor Ingredientes Atributos percibidos

2.5.1. Segmentación basada en las personas.

Como su nombre lo indica, estos métodos de clasificación dan importancia al elemento humano, de las personas que irá a consumir el bien o servicio ofrecido por la empresa.

2.5.1.1. Segmentación Demográfica.

Este es uno de los métodos de segmentación de mercados más utilizados, ya que las variables que intervienen son fáciles de obtener. Las variables que se utilizan generalmente son: edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos anuales o mensuales, ocupación, religión, raza, nacionalidad, etc., en cada una de estas variables las personas reúnen ciertas características, y caen dentro de determinadas clasificaciones:

- a) Edad. En esta variable se puede obtener fácilmente y es muy importante en el comportamiento de compra de los consumidores, se puede identificar por grupos infantiles, adolescentes, jóvenes, adultos y personas mayores.

Resulta importante reconocer los distintos segmentos que se forman según la edad cronológica así como el tamaño de los grupos que constituyen la población total ya que son indicadores de los tipos de productos o artículos que podrán venderse a determinado grupo.

b) Sexo. La división de la población se divide en dos grandes segmentos, masculino y femenino, y esto le ayuda al productor ya que determinado artículo puede venderse exclusivamente para uno u otro sexo.

Aun en los casos de productos neutrales o que pueden ser consumidos indistintamente por hombres y mujeres, se puede ver que la decisión de compra reside en alguno de los sexos y es por esto que para cada uno de estos segmentos se requieren diferentes estrategias.

c) Número de familias y tamaño de las mismas. Cada familia es un mercado potencial, ya que es importante para cierto tipo de artículos.

d) Nivel de ingresos. El ingreso de la familia, es un elemento de la familia importante de su poder de compra ya que afecta en la selección de los bienes que adquiere. Las familias de bajos ingresos no adquieran bienes caros sino lo que busquen es la economía en la compra, así como las personas de los niveles altos tendrán mas oportunidad de comprar diversos aparatos para el hogar, artículos, etc.

El nivel de ingresos no solo determina cuanto se puede comprar, sino que se puede comprar. La distribución del ingreso es otro punto importante pues indica el nivel de ingresos que -

perciben las distintas proporciones de la población, y determina los segmentos con mayor potencial económico, pero grandes en número de integrantes.

e) Ocupación. La ocupación o actividad que desarrollan las personas puede servir como criterio para clasificación de estas, debido a que los grupos de gente se desenvuelven en el mismo medio, tienden necesidades, deseos y preferencias similares. Esta variable es difícil de determinar ya que existen muchas ocupaciones no estandarizadas.

f) Raza, religión, nacionalidad. Este criterio es más aplicable en países cuya población está constituida por personas con orígenes muy diversos y no en un país tan homogéneo como México.

2.5.1.2. Segmentación Geográfica.

Dentro del territorio de cualquier país, en las diferentes regiones que lo forman, se encuentran variaciones en patrones de consumo de sus habitantes. La herencia cultural, clima, topografía, costumbres, densidad de población, etc., provocan diferencias en los hábitos, necesidades, deseos y preferencias de quienes habitan distintas zonas o regiones. La segmentación de mercados geográfica está muy generalizada pues se dividen en ru

tas, zonas o territorios es muy útil para el departamento de - ventas, desde el punto de vista geográfico, los mercados se pue - den clasificar como internacionales, nacionales, regionales y - locales; o bien dentro de una nación o región, como urbanos y - rurales.

Las variables mas comunes utilizadas para segmentar los - mercados son:

- Tamaño de la zona de la ciudad (número de habitantes).
- Densidad de población (habitantes por km^2).
- Clima y características topográficas.
- Costumbres.
- Variaciones en el ingreso.

2.5.1.3. Clase Social.

La segmentación de un mercado de acuerdo a la clase social de sus integrantes, se hace considerando el nivel de ingresos, - educación y zona o lugar de residencia de las personas, pudiendo hacerse tomando en cuenta solamente una de estas variables, - o combinaciones de las mismas.

Los patrones de consumo se encuentran influenciados por la condición social que cada quien considera que tiene.

En muchas ocasiones el consumo se lleva más allá de las posibilidades de una persona por el simple deseo de ser considerado como miembro de determinada clase social, por mantener las apariencias, o por simple imitación.

El deseo de ser considerado miembro de una determinada clase social, así como el deseo de imitación hacia las clases más altas son motivaciones de las que hacen uso muchas empresas con el fin de promover sus ventas.

2.5.1.4. Posición en el Ciclo de Vida.

La segmentación de mercados por etapas del ciclo de vida es determinante en el comportamiento de compra.

El ciclo de vida familiar se refiere a las etapas importantes en la vida de una familia normal.

La clasificación de dichas etapas pueden ser distintas maneras, la que me pareció más completa, la menciona Robert Buzell en su libro: (11)

a) Etapa de soltería: Individuos jóvenes, solteros que no vi-

(11) Buzell, Robert D. Mercadotecnia, un Análisis Contemporáneo. México, Ed. Continental. 1980. Pág. 110.

ven en el hogar.

- b) Las parejas de recién casados: Parejas jóvenes casados, - sin hijos.
- c) Nido Completo I: Parejas jóvenes, casadas, con hijos de--pendientes.
- d) Nido Competo II: Parejas casadas maduras, con hijos dependientes.
- e) Nido Vacío: Parejas casadas de edad madura, sin hijos que vivan en el hogar (a) dentro de la fuerza laboral o (b) retiradas del trabajo.
- f) Sobrevivientes Solitarios: Personas solteras de edad madura (a) en la fuerza de trabajo (b) retiradas.

La idea en que se basa este método de segmentación, es clasificar a los mercados según la posición que tengan las perso--nas en el ciclo de vida familiar.

Debe reconocerse la importancia de este concepto de la posición que se tenga en el ciclo de vida familiar, por las grandes diferencias que existen en los patrones de consumo.

2.5.1.5. Comportamiento del Comprador.

Este método se utiliza para describir la relación del comprador con un productor específico, o sea que nos indica los distintos aspectos de la conducta del comprador al adquirir un producto.

Las variables comúnmente utilizadas son: Clase de comprador, motivo de compra, lealtad a la marca, lealtad al canal, sensibilidad al precio, servicio, publicidad.

- a) Clase de Comprador. Es la forma en que las personas realizan la compra de sus satisfacciones. Existen personas las cuales se fijan en la mayoría de las características de un producto, así como otras personas realizan sus compras de o por impulso o sea lo que les va llamando la atención.
- b) Motivos de Compra. Hay personas que compran por el precio, otros por la marca, otros por la calidad y entre los motivos más grandes es la búsqueda de la economía el prestigio, rango posición social, etc. Los motivos de la compra va a ser como la gente se inclina por un bien o servicio.
- c) Lealtad a la marca o al canal. Aquí encontramos la mayor o menor preferencia que muestran los consumidores hacia una marca o punto de compra determinado. El segmentar el

mercado en esta forma, proporciona al productor información, ya que puede reconocer a su competencia, y en el caso de los canales, puede efectuar las adaptaciones que el producto, requiera según el canal de distribución que utilice y del tipo de establecimiento en el cual irá a venderse.

- d) Sensibilidad al precio, servicio o publicidad. Aquí podemos determinar cuáles son los puntos débiles de los consumidores, puede conocerse hacia donde son más sensibles o cual provoca un impacto mayor en quienes adquieran un bien o servicio. Es difícil hacer una segmentación de este tipo normalmente se combina con otro tipo de segmentación.

2.5.1.6. Características Psicológicas o de Personalidad.

En este método se trata de determinar si las diferentes personalidades de consumidores se sienten atraídas hacia productos determinados.

Existen opiniones contradictorias, pues hay quienes afirman que no es posible distinguir variaciones importantes entre consumidores de una marca y otra, y hay quienes opinan lo contrario. Lo que sí se puede afirmar de este método de segmentación es que se pueden aplicar tests psicológicos y de personalidad.

dad y la validación estadística de los resultados, y así se puede notar que tipo de personalidad compran un bien o servicio, y con esto la empresa puede ver la mejor manera para atacar el mercado.

2.5.1.7. Estilo de Vida.

Es la relación que existe entre los grupos los patrones de estilo de vida y el comportamiento de los consumidores es el enfoque de este método de segmentación.

Para medir el estilo de vida es por medio el estudio de las actividades, intereses y opiniones de las personas se trata de conocer:

- Como pasan su tiempo.
- Sus intereses (a que le dan importancia).
- Sus opiniones acerca de como se consideran asi mismos y al mundo que les rodea.
- Características básicas como posición en el ciclo de vida, ingreso, educación, etc.

El estilo de vida refleja fases que rigen el comportamiento de las personas. Cuando se conoce como vive la gente, que -

piensa de si misma, cuáles son sus opiniones y se encuentra además una correlación significativa con el uso de ciertos productos, sus programas de T.V. preferidos, etc. es posible tomar de cisiones mejor orientadas en cuanto a publicidad, medios, promociones, etc.

La segmentación segun el estilo de vida orienta hacia las personas y las clasifica en diferentes estilos de vida cada uno de ellos con características en cuanto sus actividades, intereses, opiniones.

2.5.1.8. Uso del Producto.

Este tipo de segmentación esta enfocado a las distintas maneras en que se adquiere un producto, este método de segmentación segmenta a las personas de un mercado según el uso que hagan de dicho bien o servicio.

a) La primera variable que puede utilizarse es el llamado índice de uso, este va a determinar quienes de los integrantes de un mercado son o no usuarios del producto que nos interesa. La forma mas comun de clasificación es:

- No usuarios.
- Usuarios potenciales.
- Usuarios (poco usuarios, usuario moderno, muy usuario).

Como no usuario se considera a todas aquellas personas que en forma casi definitiva no podrían utilizar un producto sea por las características del mismo, sea por que no tienen los medios para adquirirlo.

Usuarios potenciales son aquellos que podrían utilizar el producto y tienen los medios para adquirirlo, pero que no lo hacen por causas de ignorancia o desconocimiento, resistencia psicológica, etc.

A los usuarios conviene dividirlos según el grado de uso, debido a que, en muchas cosas, la mayor parte de la demanda se encuentra concentrada entre los muy usuarios pues adquieren volúmenes mayores. Así, los productos buscan atraer hacia su marca a los muy usuarios de un producto, y podrán intensificarse sus esfuerzos sobre los segmentos más débiles con el fin de convertir a los usuarios en potencia en usuarios reales y a los poco usuarios en fuertes consumidores de su producto.

- b) Otra variable utilizada en este método de segmentación es la de las experiencias previas que han tenido los consumidores con productos similares.

Normalmente este tipo de estudio se realiza con el fin de conocer todos aquellos aspectos favorables o desfavorables que -

la gente ha hallado en algún bien y/o servicio.

Aunque podría dividirse un mercado en cuanto a sus intereses han utilizado o no algún producto, lo más común es considerar esta variable como fuente de información para modificaciones en los productos existentes o para diseñar nuevos productos.

c) La tercera opción para la segmentación del mercado es según el uso del producto. Cualquier empresa puede obtener información para su estudio de modo que los consumidores utilizan el producto.

- ¿Quién usa el producto?

- ¿Cómo se le usa?

- ¿Cuándo, dónde y con que otros productos se usa?

Estas preguntas se van a utilizar para conocer que posibilidades tiene cada segmento y poder atacarlo.

d) La finalidad del uso (se deduce de las anteriores) esta variable no es aplicable a todo tipo de productos, pero por su importancia se le considera como un método diferente.

2.5.2. Segmentación basada en el Producto.

Los métodos de segmentación van a dividir un mercado basándose más en el producto que en las personas.

Las características importantes de cada producto se miden en forma directa (sobre el producto en sí), o de forma indirecta (a través de las opiniones de las personas). Es posible dividir un mercado de acuerdo al producto, pero sin olvidar el elemento humano.

2.5.2.1. Beneficios del Producto.

Aquí se pueden poner como variables todas las mejoras realizadas sobre los productos ya existentes en relación con sus competidores tanto en diseño como en funcionamiento, así como las ventajas que podrían proporcionar la utilización de un determinado bien o servicio.

Lo más importante de este método es determinar si existen segmentos de mercado que aprecien distintos beneficios especiales que les proporcione el uso de un producto así como cuantificar el valor.

2.5.2.2. Ocasiones de Uso.

Este método es fácil de determinar ya que en este momento o situación se utiliza el producto.

2.5.2.3. Valor.

El valor puede referirse al precio, a la calidad, prestigio que proporciona el uso del producto, etc.

2.5.2.4. Ingredientes.

Este método de segmentación no es muy común porque la gran mayoría de los consumidores ponen poca atención a la constitución química de un producto, y en cambio ponen su atención más en el uso o los beneficios que les ira a proporcionar.

2.5.2.5. Atributos Percibidos.

En este método de segmentación uno de los más importantes y que mayores beneficios puede tener la empresa que lo utilice.

La utilización de variables objetivas como las demográficas no proporcionan información acerca de la forma en que el consumidor percibe y utiliza algún producto, los motivos que lo

impulsan a adquirirlo, etc.

El método geográfico y los que utilizan variables socioeconómicas como clase social o la posición del ciclo de vida, proporcionan información de tipo lógico.

Los métodos basados en la personalidad y en el estilo de vida se hacen pruebas psicológicas y difíciles son correlacionarlas con el uso de algún producto.

El hecho de la importancia que tienen las necesidades gustos y deseos del consumidor para determinar las actividades de una empresa ha quedado con muchos fracasos de aquellos que no los tomaron en cuenta.

Este método de segmentación recibe el nombre también de variables psicográficas, estas variables indican las distintas percepciones e imágenes que los consumidores se forman de un producto en su uso. Se basa en aislar un mercado, seleccionando a la gente que reacciona en masa a intereses emocionales particulares o quienes comparten patrones de comportamiento comunes.

2.6. Medición de la Demanda.

La medición de la demanda va estar enfocada al potencial - de algun segmento determinado.

La demanda del mercado por un producto es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido en una área geográfica definida en un periodo de tiempo definido y en un medio ambiente de mercado definido, bajo un programa determinado de - mercadotecnia. (12)

En esta definición Philip Kotler nos dice que existen ocho elementos de análisis:

- a) Producto. Nos dice que al medir la demanda del producto - se debe identificar que tan probable va a ser su éxito.
- b) Volumen total. Va a servir para medir el volumen total y - captar la demanda del mercado, se tiene que juntar este - tipo de volúmenes (físico, monetario, relativo).
- c) Comprado. Aquí al usar este término se tiene que especificar si el volumen es ordenado, embarcado, pagado, recibido o consumido.

(12) Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Diana. 1985. Pág. 267.

- d) Grupo de Clientes. En este grupo la demanda del mercado - se puede medir conforme al segmento o por el mercado total.
- e) Area geográfica. La demanda como ya se había mencionado - anteriormente se puede hacer por segmentación, por áreas - geográficas definidas.
- f) Periodo de tiempo. La demanda se determina por periodo de tiempos o un determinado periodo pueden ser cortos, medianos o largos, pero cuando es a periodo largo el pronóstico puede ser más difícil que se cumpla ya que el pronóstico - va a dar suposiciones con respecto a condiciones ambientales probabilidad y al ser el periodo largo puede que no se cumplan.
- g) Ambiente del mercado. Aquí intervienen factores respecto al ambiente como son el demográfico, económico, tecnológico, político y cultural, para hacer un pronóstico de la de manda son parte de los factores que intervienen, algunos - son controlables y otros no.
- h) Programa de Mercadotecnia. Es un programa mercadotécnico, que se tienen que hacer estudios para estimular la demanda como son:

- Que tanto se invierte una campaña en la mercadotecnia, -
cuanto se gasta.
- Mezcla mercadotécnica.
- Asignación (como se divide el trabajo en diferentes clientes y territorios).
- Efectividad como la empresa emplea mejor sus recursos tanto humanos, económicos y tecnológicos.

Dentro de las funciones de la demanda existen dos factores importantes que son: el precio o el ingreso, existen otras que la demanda tiene muchas, van a existir dos factores importantes que son: el precio o el ingreso, existen otras que la demanda tiene muchas variables y conforme a estas se interrelacionan y se puede predecir el valor de la demanda Martín Bell lo expresa así: (13)

$$D = f (N, I, V, P)$$

N = Necesidad del cliente.

I = Ingreso.

P = Representa al precio.

V = Venta de productos sustitutos.

(13) Bell L. Martín. Mercadotecnia Conceptos y Estrategias. Ed. C.E.C.S.A. 1982. Pág. 159.

Las funciones de la demanda se han hecho casi para cada tipo de producto.

En la determinante de la demanda que son las que con anterioridad mencionamos ampliaremos el concepto de estas.

- a) Necesidades del cliente. Estas van a estar dadas por los gustos y preferencias, la demanda va a estar dada según los deseos del consumidor, sus gustos preferenciales, etc.- Los cambios dentro de la demanda pueden ocurrir por variaciones como puede ser la economía, culturales, etc.
- b) Ingresos. Es importante el ingreso de una persona ya que aquí se puede detectar el ingreso disponible y sobre el consumo que puede tener.
- c) Productos Sustitutos. Un producto puede satisfacer necesidades dentro de un requerimiento pero puede existir un reemplazo de un producto por otro y que satisfaga las mismas necesidades cuando son complementarios los dos productos.
- d) Precio. El precio va a tratar de maximizar las utilidades del producto y va a estimar la precisión de la demanda y del costo.

2.7. Pronóstico del Mercado.

Los pronósticos son la demanda esperada Philip Kotler dice "El potencial del mercado es el límite a que llega la demanda - del mercado cuando el esfuerzo de mercadotecnia de la industria llega al infinito para su ambiente dado". (14)

El potencial del mercado va a ser la demanda de la compañía y la participación que tenga dentro del mercado, el potencial va a ser la manera en que el segmento del mercado absorbe los productos.

El potencial van a ser las ventas y pueden expresarse en - unidades o en dinero.

La función de ventas de la compañía va a colocar el producto en algún segmento del mercado es mas difícil hacer un pronóstico de ventas que lo potencial del mercado puesto que existen fluctuaciones.

2.7.1. Métodos para medir el Potencial.

Al hacer mediciones del potencial existen datos directos e indirectos, los directos van a ser ventas de períodos pasados -

(14) Op. Cit. Pág. 270.

lo cual se podrá dar una aproximación del potencial y las indirectas van a ser conforme al potencial de ventas de mercado.

Las funciones de la demanda regional es una manera de segmentación para poder determinar la demanda, se puede emplear como una función de demanda de una nación utilizando datos regionales en lugar de datos nacionales y así maximizar los gustos de los consumidores en diferentes partes del país y evaluar los diferentes mercados conforme al territorio, hay dos métodos:

1) Acumulación del mercado. Aquí se va a identificar a los compradores en potencia, mediante el S.I.C. que es un sistema de clasificación industrial estándar y es un método para estimar los mercados potenciales territoriales, su clasificación es por producto fabricado o trabajo ejecutado, los clasifica a todo tipo de manufactura en 20 grupos de industria, cada uno con una clave de dos dígitos y cada dígito de cuatro números, el censo de manufactureros da el número de establecimientos, subclasificados por ubicación, número de empleados, ventas anuales y capital neto.

2) Métodos de índice de poder de compra. Al ubicarse el territorio se tienen que hacer índices de compra ya que sería imposible hacer una lista de los clientes potenciales y se utiliza la siguiente fórmula que utiliza Sales and Marketing Mana-

gement:

B_i = porcentaje del poder de compra nacional total que se encuentra en el área i .

Y_i = porcentaje del ingreso personal nacional disponible - que se origina en el área i .

r_i = porcentaje de ventas al menudeo nacional en el área i .

p_i = porcentaje de población nacional localizada en el - área i .

$$B_i = Y_i + R_i + p_i$$

Dentro de los métodos para medir el potencial está el método de las encuestas que son una serie de preguntas, se puede estimar el potencial del mercado o de ventas es más práctico cuando una compañía vende a determinados clientes y con las encuestas se pueden detectar las ostensiones del comprador y los probables, así la compañía puede predecir bajo condiciones más acertadas y pronosticar sus ventas.

El método de Auditoría de tiendas. Está ayuda a la estimación de los potenciales del mercado y por lo tanto de las ventas y además las actividades de los competidores.

2.7.2. Pronósticos de Venta.

Un pronóstico como ya habíamos mencionado nos va a servir para poder medir la demanda y las ventas con estimaciones de ventas futuras, en los pronósticos se pueden emplear como base para la toma de decisiones y se puede emplear en diferentes áreas como son programación de producción, establecimiento de metas de ventas, determinación de presupuestos publicitarios, etc.

Algunos pronósticos son decisiones a corto plazo y afectan a decisiones presentes, también se les conoce como pronósticos a corto plazo. Generalmente una proyección de ventas son períodos mayores a 1 año.

2.7.3. Métodos para Pronosticar.

Al hacer varios pronósticos existen diferencias en el tiempo, Martin Bell ha clasificado cuatro categorías generales de métodos de pronóstico:

1) Métodos naturales. No se basan en hechos científicos sino simplemente en estimaciones existen dos métodos que se utilizan dentro del método natural y son:

a.- Lista de factores. Aquí solo va a identificar los factores que influyen en las ventas.

b.- Extrapolación. Esta se refiere a dos tipos al modelo sin cambio que va a ser el pronosticador y va a suponer que el nivel de ventas no variará que será el mismo que las ventas presentes; El modelo de cambio va a proporcionar las ventas presupuestadas van a tener un aumento en relación al actual período.

2) Métodos de Correlación (regresión). Aquí se hace un análisis de regresión conforme al desarrollo de una función de demanda, puede haber una o varias funciones o determinantes, así va a medir la demanda y las ventas, se debe de basar más en las ventas. (en datos estadísticos es principalmente en lo que se basa).

3) Métodos de Encuesta. Este método se emplea cuando no se tienen los suficientes datos estadísticos y se utilizan las encuestas para pronosticar, existen tres técnicas de encuestas que se emplean para el pronóstico:

a.- El jurado de opinión ejecutiva. Aquí toman mucho en cuenta al ejecutivo en cuanto a su opinión para poder formular un pronóstico.

b.- Método compuesto de fuerzas de ventas. En este método se toma en cuenta la opinión de los vendedores, y así el pronóstico va obteniendo por estimaciones a ventas futuras.

c.- Intenciones del Cliente. Su técnica es para obtener directamente de sus clientes estimaciones de futuros negocios, este método es utilizado principalmente por firmas industriales ya que no tienen datos relativos de los determinantes de la demanda.

4) Análisis de entradas y salidas. Este análisis se utiliza para poder determinar y pronosticar la demanda de la industria con este análisis se van a hacer comparaciones de ventas anteriores y así medir su coeficiente (se calcula dividiendo la salida total de una industria entre cada uno de las entradas de sus industrias clientes), este método es poco usado ya que existen lentitud de aportación de datos de muchas industrias pequeñas.

Las compañías generalmente para hacer sus pronósticos se basan en varios métodos. Existen factores en los cuales pueden fallar los pronósticos, pueden ser conceptos imperfectos de demanda.

2.8. Producto.

El producto es cualquier cosa u objeto que se puede adquirir, intercambiar, consumir, va a ser un conjunto de beneficios y satisfactores.

2.8.1. Clasificación del Producto.

La clasificación de los productos se puede dividir en:

- a) Productos de Consumo.
- b) Productos Industriales.
- c) Productos Agropecuarios.
- e) Productos Profesionales.
- f) Servicios.

- a) Productos de Consumo. Son aquellos productos que adquieren los consumidores en forma individual, y que satisfacen sus necesidades, exigencias o deseos en forma inmediata y directa.

De acuerdo a la forma de adquisición, la compra del producto se clasifica:

Compra por impulso.

Compra de Conveniencia.

Compra de Comparación.

Compra de Especialidad.

Compra Rápida.

No buscados.

- Compra por Impulso. Es aquella compra que se efectúa inconscientemente y que se toma la decisión en el punto de venta.
- Compra por Conveniencia. Son mercancías que se adquieren fácilmente.
- Compra de Comparación. Es la decisión de compra de un producto, entre dos o más con características similares.
- Compra de Especialidad. Son aquellos productos para los cuales el consumidor no acepta sustituto.
- Compra Rápida. Son los que se adquieren para satisfacer necesidades imprevistas o de urgencia.
- No buscados. Son productos que están en la fase de introducción y por ende son desconocidos por el consumidor. De acuerdo con las características físicas del producto se clasifican en:

Duraderos.

Perecederos.

Los duraderos. Son artículos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos repetidos y tienen una vida de servicio sumamente larga.

Los perecederos. Son artículos tangibles que normalmente son consumidos en forma natural o elaborada, por lo tanto tienen una vida relativamente corta.

b) Productos Industriales. Son productos que llevan implícita diferentes grados de tecnología, que se utilizan para la elaboración o preparación de otros artículos acabados o de consumo final.

- Consideraciones Técnicas. Para la fabricación de bienes industriales la empresa deberá asegurar a sus clientes que encontrarán en mercado los materiales y respuestos de sus productos, asimismo garantizar el servicio de reparación y mantenimiento.

- Demanda de los Productos Industriales. La demanda de los productos industriales esta determinada por la de los productos de consumo, o sea que una maquinaria por muy valio-

sa que sea sera absorbida solo como una unidad de produccion de un producto acabado.

- Respuestos y materiales. Son productos industriales que han pasado por un proceso de elaboracion, pero que no estan listos para el uso del consumidor final, sino hasta que hayan recibido un tratamiento adicional o se combinen con otras materias primas, para ser un producto terminado.

c) Productos Agropecuarios. Los productos agropecuarios son los que se obtienen directamente de la naturaleza y que pueden ser consumidos inmediatamente, como son: frutas, verduras, ganado y aves, estos se clasifican en:

Consumo directo.

Materia Prima.

- Los de Consumo Directo. Son aquellos que en su forma natural son adquiridos.
- Materia Prima. Son aquellos que antes de ser consumidos tienen cierto proceso de elaboracion.

c.1.) Importancia Económica. Los productos agropecuarios son de importancia, porque si un país no produce sus propios alimentos y siempre va a depender de un país extranjero, y

estara dependiendo de las medidas que el otro país adopte. Las actividades agropecuarias tienen un desarrollo económico. Existen dos tipos de explotación de la tierra, la primera es la de cultivos básicos, tales como maíz, frijol, trigo y arroz y la segunda se da en las tierras de riego, en donde la tecnología y los recursos permiten obtener rendimientos mas elevados.

- d) Productos Profesionales. Son todos aquellos productos terminados que se adquieren en alto grado de especialización para su elaboración, como los que utilizan los médicos, y también los aparatos que son para la investigación científica como microscopios, etc.

El mercado de los productos profesionales es reducido, son mercados cautivos y su compra son individuales y de alto valor-adquisitivo, porque por no fabricarse en serie y su alto grado de especialización.

- e) Servicio. Es la satisfacción de una necesidad por medio de un bien intangible que una empresa ofrece a la venta.

Los primeros servicios como industria que se ofrecieron fueron los servicios domésticos y servicios profesionales como doctores, abogados e ingenieros.

Las características que diferencian un servicio de un producto son:

- Son intangibles.
- Son precederos.
- Son heterogeneos.
- Nunca cambian de dueño.
- Tienen demanda fluctuante.
- Son de apoyo para el producto.
- No estandarizados.
- Se basan en la acción directa.

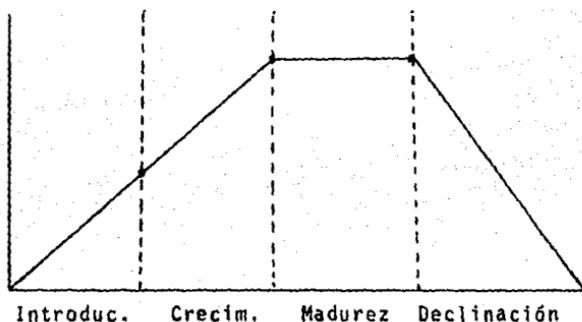
2.8.2. Ciclo de Vida del Producto.

Al igual que los seres humanos, los productos tienen un ciclo de vida, desde el nacimiento hasta la muerte.

La mayor parte de los estudios que se han llevado a cabo durante la historia de la Mercadotecnia se ha determinado que el ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación.

En la Introducción, las ventas aumentan en forma paulatina y si el producto tiene éxito, se produce un crecimiento acelerado en sus ventas, enseguida llega a la etapa de madurez que en-

períodos normales del producto es la más larga ya que las ventas se mantienen más o menos estables y el producto llega a la saturación del mercado, y por último viene la etapa de declinación, ya sea prolongada o rápida baja de las ventas.



La empresa tendrá éxito en sus planes, programas de mercadotecnia, dependiendo de la capacidad y habilidad para conocer y administrar el ciclo de vida de su producto. Según el producto variara su ciclo de vida.

Hay productos, que su ciclo de vida es solo una corta temporada, ya sea de días o semanas. Otros productos llegan inclusive hasta años, décadas. También hay excepciones de algunos productos que no necesariamente tienen que pasar por todas las etapas. Se puede dar casos en que desde su etapa introductoria llegan inmediatamente a su madurez o que en la etapa de madurez,

por una estrategia de publicidad o promoción vuelva a cobrar fuerza.

Para planear las ventas de la producción de una empresa, es necesario que esta realice un análisis por medio de una muestra de los productos de la misma rama para conocer el comportamiento del ciclo de vida de esos productos.

Asimismo, es indispensable tomar en cuenta al determinar las características del ciclo vital del producto, los cambios de vida de la población, los precios, el comportamiento del consumo personal, etc.

Los programas de Mercadotecnia en cada etapa del ciclo de vida serán muy diferentes, para esto es muy importante que la empresa conozca en que etapa se encuentra su producto.

- a) Introducción. En esta etapa se presenta un crecimiento muy lento en las ventas, ya que el producto se lanza al mercado con un programa de mercadotecnia plana, ya para entonces pasó por una serie de etapas de selección de ideas-pruebas piloto y pruebas de mercado. El producto puede ser ya conocido pero que se encuentra en la etapa introductoria del mercado por presentar una nueva característica que puede ser una nueva presentación, cambios de fórmula, de producción, etc..

Esta etapa es la que presenta más riesgos y gastos, sobre todo los gastos promocionales, y esto se debe a la necesidad de alcanzar un alto nivel de esfuerzo promocional, para:

- Informar a los consumidores potenciales sobre el nuevo producto que desconocen.
- Estimular la prueba del producto.
- Lograr su distribución en todas las tiendas de menudeo.

Muchos productos llegan a fracasar en esta etapa introductoria. Los precios son muy altos y esto se debe a que:

- Los costos son elevados debido a los índices relativamente bajos de crecimiento.
- Acaso no se han dominado los problemas tecnológicos de la producción.
- Se requieren altos márgenes de utilidad para absorberles - fuertes gastos promocionales necesarios para lograr el crecimiento.

b) Crecimiento. En esta etapa se presenta cuando un producto es aceptado en el mercado y tiene éxito, crece la curva -

tanto de ventas como de utilidades. La publicidad deja de hacerse informativa para inducir al consumidor, la distribución extendió ya el producto, el mercado conoce la marca y las características del producto, y aunque los gastos promocionales siguen muy elevados, tienen a bajar por el crecimiento rápido de las ventas, así como todos los gastos de mercadotecnia.

En esta etapa la empresa puede recurrir a la segmentación de mercados para lograr que su producto se siga manteniendo en el mercado, pero con el tiempo se verá obligada a combinarla con la diferenciación del producto, ya que aumenta considerablemente la competencia, y esto obliga a la empresa a buscar en forma constante nuevas formas de segmentar el mercado.

c) Madurez y Saturación. En la madurez las ventas empiezan a decrecer ya que las utilidades tanto para la empresa como para los distribuidores. Es la etapa de mayor duración. Los precios bajan y se acercan más a los costos. Algunos productos marginales abandonan el mercado. La empresa trata de retener a sus distribuidores por la fuerte competencia de precios por medio de promociones, en esta etapa la empresa deberá buscar: nuevos usos del producto, valores nuevos y refinamientos del mismo, una mayor segmentación del mercado.

d) Declinación. Durante este período se produce un descenso - definitivo del producto. Se da por la netrada de otros pro ductos al mercado. La publicidad declina y algunos compe tidores se retiran del mercado. Hay productos que tienen una declinación lenta, que tardan en desaparecer del merca do.

A menudo depende de la habilidad de la Gerencia de Mercado tec nia para evitar que el producto no sea abandonado o que los ven dedores sobrevivientes puedan continuar con utilidades en un mercado limitado y especializado. Al tener descenso en las ven tas se pueden tener estas alternativas:

- Mejorar el producto en un sentido funcional o vitalizarlo de alguna manera.
- Revisar los programas de mercadotecnia y producción, para asegurar que sean tan eficientes como sea posible.
- Mejorar la variedad del producto, eliminando los tamaños - y modelos que no proporciona utilidad. Con frecuencia, - debido a esta táctica disminuirán las ventas y aumentarán las utilidades.
- Disminuir todos los costos hasta el mínimo nivel para opti mizar las utilidades por la vida restante del producto.

2.8.3. Características del Producto.

La selección de un producto, la mayor parte se ve influenciada por las características de éste. Aunque el comprador o consumidor adquiera un producto que sea para satisfacer sus necesidades o deseos, no se deriva solo del producto básico, porque existen otros aspectos adicionales de satisfacción que son las características de lo que se compra, estas son: marca, etiqueta, garantía, etc.

a) MARCA.

Cuando el producto ha sido debidamente adaptado a las necesidades del mercado, será necesario identificarlo y distinguirlo de los productos de la competencia, y se logra por medio de las marcas, símbolos y colores, podemos señalar que con la imposición de la marca en un producto se inicia el cambio de género o especialidad.

Existen aparte de la marca, otros factores distintivos de la individualidad del producto, tales como los lemas, logotipos.

Por lo que respecta al significado de la palabra marca es lo que el fabricante impone a su producto con el objeto de distinguirlo de la competencia y de los demás.

Las principales características que debe reunir una buena marca pueden ser:

- No debe violar la protección legal de otra marca ya existente.
- La palabra debe ser corta, sencilla, fácil de reconocer, pronunciar, recordar y escribir.
- Debe describir al producto o servicio.
- Debe ser aplicable a un producto o servicio de la misma línea que más tarde se quiera agregar.

b) ENVASE.

El envase se puede definir como cualquier material que encierra un artículo y que no forma parte integral del mismo, las características del envase son:

- Captivar la atención.
- Proteger el contenido.
- Facilitar el uso del producto.
- Proporcionar utilidad adicional.
- Persuadir al cliente.

c) EMPAQUE.

Es cualquier material o cosa, con o sin envase que guarda un artículo con el fin de facilitar su entrega a la clientela. Entre las características más importantes debe reunir el empaque que tenemos que debe ser ligero, económico que no se destruya fácilmente y que sea fácil de manejar.

d) ETIQUETA.

La forma de encontrar que tipo de etiqueta se debe usar son las mismas formas que se usan para el envase.

La etiqueta puede ser un simple papel, un pedazo de metal o cualquier otro material fijado al envase del producto y estas variaran en su modelo según las características y objetivos que se persigan en el uso de la misma.

e) GARANTIAS Y SERVICIOS.

Garantía es el acto por el cual un artículo se asegura y protege contra algún riesgo o necesidad durante un período determinado.

Servicio es la presentación que se le da al comprador de un producto para mantener este último en condiciones óptimas de trabajo.

Las garantías que generalmente se ofrecen son:

- Devolución del dinero.
- Substitución del artículo por otro igual.
- Substitución del artículo por otro de línea diferente.
- Reparación gratuita del artículo por un tiempo determinado.
- Pago en efectivo por los daños que pueda ocasionar el artículo mismo o los accesorios.

Los servicios que generalmente se ofrecen son:

- Instalación del artículo sin cargo adicional.
- Enseñar el manejo del artículo.
- Servicio de mantenimiento y limpieza por un tiempo determinado.
- Transporte gratuito de la mercancía.

Son varias las ventajas que se pueden obtener en el otorgamiento de garantías y servicios.

2.9. Plaza.

Entendemos el concepto de plaza como el lugar que utilizan los negociantes para asegurarse que los productos y los servicios solicitados se encuentren en el lugar adecuado, cuando el consumidor los necesite.

En el caso de las plazas comerciales el lugar no puede ser más apropiado para satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr los objetivos de los negociantes, ya que a través de conjuntar diversidad de firmas comerciales y de servicios, ofrecen infinidad de productos de aceptable calidad, evitando de tal manera la pérdida de tiempo en la búsqueda de artículos de determinado género.

2.9.1. Canales de Distribución.

El canal de distribución es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores; los comerciantes reciben la mercancía y la revenden, mientras los agentes reciben una comisión o remuneración por acelerar los intercambios, tanto los minoristas como los mayoristas son intermediarios y pueden ser comerciantes o agentes. Debido a esto en ocasiones se distinguen entre mayoristas y agentes que no reciben la propiedad de los productos. Los miembros del canal tienen responsabilidades diferentes dentro de la distribución.

El canal hace que los productos se encuentren disponibles al momento debido en el lugar debido y en la cantidad debida.

Existen varios tipos de canales y estos son:

- Canales para productos de consumo.
- Canales para productos industriales.
- Canales múltiples.

La clasificación comprende la división de conjuntos de suministros, los suministros están diversificados por lo tanto no guardan relación en su estructura funcional y utilidad.

2.10. Publicidad.

Un medio publicitario es un conducto que se lleva el mensaje de ventas a los clientes potenciales, ningún medio será suficiente para llegar a todos los clientes potenciales, por eso, - es necesario una combinación de varios medios para una Campaña-Publicitaria.

Selección de medios. El problema de la selección del mejor medio para un determinado anunciante, varía, dependiendo de la situación particular y de las circunstancias en los que este conduciendo su negocio.

Cada anunciante se encuentra ante una situación única en relación a su mercado en particular y en su programa mercadotécnico. Cada tipo de medio posee ciertas características, ventajas y desventajas, desde el punto de vista individual del anun-

ciante. Se puede decir, que no existe medio que sea el mejor para todas las empresas similares, ya que debe determinar el anunciante, en particular, el medio o medios que le sean mejores.

2.10.1. Factores que influyen en la Selección de los Medios.

En la selección de medios deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

- a) Producto. Características del mismo, el producto tiene cierta personalidad o imagen, algunos medios pueden ser adecuados para mantener o incrementar esa imagen.
- b) Mercado potencial. El objetivo principal al seleccionar medios, es encontrar un vehículo que lleve el mensaje del anuncio hacia el comprador potencial, en forma más económica y efectiva.
- c) Grado y tipo de distribución. No hay razón en anunciar un producto a los consumidores y crear a estos el deseo de comprarlo, si no es posible que el consumidor interesado encuentre el producto en las tiendas donde hace sus compras.

- d) **Objetivos de la campaña.** El objetivo de la publicidad es crear una cierta imagen del producto en la mente del consumidor. Los medios seleccionados deberán tener la categoría o personalidad para ayudar a desarrollar y mantener tal imagen.
- e) **Tipo de mensaje o enfoque de ventas.** El tipo de mensaje o enfoque que se considere el más eficiente para vender el producto y/o servicio, podrá en muchos casos, determinar el tipo de medios a usarse para conducir la campaña publicitaria.
- f) **Presupuesto disponible.** Otro factor que debe considerarse en la planeación de selección de medios es el importe de los fondos disponibles para la publicidad.

Todos los medios publicitarios por su importancia y alcance se dividen en:

Medios masivos	Televisión
(llegan a un gran	Radio
número de personas)	Cine
	Prensa

Medios auxiliares o	Publicidad directa
complementarios	Publicidad exterior
	Publicidad interior

Tambien pueden clasificarse por:

- a) Medios externos. Incluye periódicos, publicaciones de ventas, correo directo, volantes, anuncios externos, radio, -televisión, etc.
- b) Medios internos. Se consideran dentro de éstos los pliegos, volantes de publicidad, folletos, catálogos, anuncios, carteles, aparadores, mostradores, etc.

Televisión.

Es un medio de publicidad de rápido desenvolvimiento, muy efectivo, combina sonido, color y movimiento, pudiendose considerar como número uno en su utilización de las campañas publicitarias de diversos tipos.

Este medio de difusión y de gran alcance masivo, permite entrar y penetrar en la intimidad de los hogares, partiendo de la base de que el 90% de la población económicamente activa, cuenta por lo menos con un aparato de televisión.

Radio.

Es uno de los medios tambien de gran penetración. La radio se considera como una necesidad en los hogares. Este medio está limitado para ser el medio básico para una campaña publicitaria, debido a que es un medio auditivo, no permite, presentar los productos en movimiento y en color, pero permite, por su bajo costo, mayor frecuencia en los spots.

Periódicos.

Son un medio muy importante, puesto que llegan diaria o semanalmente a un gran número de lectores, tomando en cuenta que cada ejemplar es leído por mas de un lector siendo el periódico una guía de compras para los consumidores y otros servicios que pueden atraer a las personas al área de compra.

Los periódicos ofrecen una cobertura amplia a través de todo el país, los comerciantes locales lo consideran como el mejor medio disponible para mostrar su mercancía a la atención del público. Capacita al que va de compras, dando a conocer

los diferentes lugares de compra, que marcas de productos y sus precios, haciendoles la compra mas fácil e inteligente.

Revistas.

Existen un gran número y variedad de revistas de tipo general y especializadas, que ofrecen un importante servicio a sus anunciantes al ayudar a la venta con sus campañas publicitarias. En este tipo de medios algunos anunciantes optan por presentar el anuncio en un tamaño regular o pequeño que este saliendo en la revista consecutivamente hay otros que creen en el impacto del anuncio, sacandolo en toda la plana con periodicidad.

El anunciante debe decidir en que tipo de revista desea incluir su anuncio, donde le servirá en sus fuentes de información, sus investigaciones realizadas, sus propios conocimientos o los de su Agencia Publicitaria o de su Departamento de Publicidad, sobre las distintas revistas, eligiendo tambien su periodo de publicación ya sea semanalmente, mensual, quincenal, trimestral, etc.

Publicidad Exterior.

Podemos clasificar tres tipos de publicidad de este género: carteles, muestras pintadas y anuncios luminosos.

Las principales ventajas de este tipo de publicidad es su cercanía al lugar de venta y su repetición.

Carteles.

Se encuentran en diversas dimensiones, dependiendo del lugar donde serán colocados o destinados.

Muestras Pintadas.

La publicidad pintada se presta más al pedido especial que al cartel. Existen dentro de estas, las muestras de paredes, donde el tráfico sea intenso y de buena visibilidad.

Anuncios Luminosos.

Son rótulos de gran tamaño iluminados y algunos con movimiento que se colocan en las avenidas principales o en lugares de intenso tráfico.

Publicidad en el Transporte.

Comprende anuncios colocados en el interior y exterior de los transportes públicos y en diversas estaciones, en que el público espera, teniendo como ventaja su capacidad para llegar a un gran número de personas con un costo reducido y gran frecuencia.

Publicidad en el lugar de compra.

Las exposiciones en el lugar de compra han aumentado la importancia a medida que los detallistas van haciendo hincapié en el autoservicio. Puede ser un eslabón entre el anunciante y el consumidor, ayudando a crear una imagen favorable.

Publicidad Directa.

Es la comunicación directa entre el vendedor y el comprador. En este tipo de publicidad, el vendedor o el agente de publicidad y vendedores, desarrollan la práctica más efectiva de publicidad, que es el contacto directo, indispensable para obtener relaciones efectivas con el comprador.

La publicidad directa tiene cuatro funciones a escoger:

- a) Provocar una demanda de información complementaria o de auxiliar a los representantes.
- b) Inducir a la clientela a que asista a los lugares de venta.
- c) Provocar pedidos por correspondencia.
- d) Para mantener buenas relaciones con el público seleccionado.

Es necesario seleccionar el sector al que se desea llegar, dependiendo de la naturaleza del producto o servicio ya sea tomando en cuenta sexo, edad, etc. (como se habfa visto en la segmentación).

2.10.2. Evaluación Publicitaria.

Dentro de las principales pruebas diseñadas para evaluar - anuncios o campañas se encuentran:

- a) Prueba del Jurado de Consumidores: Es una prueba previa - diseñada para determinar la eficiencia de un anuncio antes de difundirlo, tratan de medir los resultados esperados.

La prueba del Jurado de Consumidores se forma con una muestra de típicos consumidores, en relación a un anuncio de un producto determinado, contra varios anuncios considerados por el - anunciante. El consumidor o jurado, califica los anuncios, esta diseñado para influir sobre un posible consumidor del producto, el Jurado Consumidor en perspectiva, estará en una mejor situación para señalar que anuncio o mensaje tendrá en una mejor influencia entre los posibles consumidores.

- b) Prueba de Solicitudes: Método para verificar los textos - usar y asegurar la eficiencia relativa de varios anuncios.

exhibiéndose en forma limitada o probar la reacción comparativa de una serie de anuncios. Consiste en incluir en el anuncio el ofrecimiento de enviar algo al lector si éste escribe solicitándolo.

c) Prueba de reconocimiento o de lectores.

Prueba que se realiza despues que el anuncio ha sido difundido para determinar el número de lectores de la publicación que han visto y leído el anuncio que se está probando. Se analizan varios anuncios probándolos durante un periodo de tiempo. El anunciante puede determinar las características de su anuncio pueden aumentar el número de lectores que ven y leen sus anuncios.

d) Pruebas de recordatorio. Esta diseñado para medir la impresión creada por el anuncio en la persona a que se está entrevistado. El entrevistador se asegura que el entrevistado haya leído la revista o publicación que esta estudiando pidiendole que mencione todos los anuncios que recuerde haber visto en la revista sin abrirla. Se le proporciona un juego de tarjetas que llevan los nombres de los anunciantes o marcas que aparecen en la edición, preguntándole cuántos de esos textos recuerda haber visto y todo lo que recuerda de los anuncios identificado, incluyendo aparien-

cia del anuncio, que decía acerca del producto y el mensaje principal del mismo.

- e) Prueba de actitudes y opiniones. Estas pruebas están diseñadas para medir la eficiencia, tanto de la publicidad del producto de la compañía como de su publicidad institucional y de relaciones públicas.

Se realizan encuestas a los núcleos consumidores o estudios periódicos, donde se recaban opiniones o actitudes de los consumidores en el transcurso del tiempo. Estos resultados permiten al anunciante planear su programa de publicidad para poder detectar actitudes desfavorables y desarrollar las que sean propicias, que aseguren su grado de éxito.

- f) Lista sistemática de medición o lista de confrontación.

Este método no es para comprobar anuncios, es un método de evaluación. El proceso es desarrollar una lista de las cualidades que deben contener el anuncio o una lista de preguntas a formularse sobre cada anuncio y asegurarse si posee o no, las características enumeradas, por lo general se incluyen factores de atención e interés.

2.11. Precio.

El precio es el valor monetario, con base en la cual quien ofrece en venta un bien o servicio estará dispuesto a participar en un proceso de intercambio.

El consumidor de un producto, satisface con este un cierto número de necesidades, por lo cual destina parte de sus ingresos que obtiene a fin de lograr los beneficios derivados de su adquisición, por lo que si el precio es considerado adecuado en base a la utilidad del producto y cuando sus beneficios son mayores a el costo pagado por este la repetición de compra suele ser frecuente.

Desde el punto de vista comerciante, el precio es la forma a través de la cual se cubren los costos de adquisición, gastos diversos y se obtienen las utilidades generales del negocio.

En términos de venta globales, el precio tiene incidencia en los márgenes de ganancia. El precio no solo determina el nivel de ingresos de la firma, sino también refleja en algún modo la calidad del producto ofrecido, o por lo menos así lo percibe el consumidor.

2.11.1. Etapas de la fijación de Precios.

El conocer las características más importantes que definen a el consumidor potencial del producto es el paso inicial que - a determinar la interrelación que hay entre cantidad demandada de un bien y el nivel de precios, con el fin de visualizar los posibles efectos que un cambio en los mismos puede tener en los ingresos de la firma.

Finalmente se consideran los costos, su estructura y relación con los precios, tomando en consideración el punto de equilibrio como punto de referencia para simular el efecto competitivo de varios precios, costos y cantidades demandadas.

2.11.1.1. Etapa 1. Selección de los Objetivos del Precio.

El precio al igual que la publicidad, el producto y la distribución son estrategias de mercadeo para alcanzar los objetivos generales de la organización y por lo tanto los objetivos - del precio deben estar en armonía con éstos.

2.11.1.2. Etapa 2. Como segunda etapa debe ser identificado el Mercado al que se atacará.

Así antes de fijar el precio se debe de tener definido el-

mercado (grupo de consumidores potenciales al que se desea llegar) así mismo conocer su poder de compra su grado de sensibilidad al precio, la importancia que este le da al producto en comparación con otros, la cantidad de dinero que está dispuesto a invertir en el producto, todo ello deriva en el establecimiento de un precio más acorde con la realidad del mercado.

2.11.1.2.1. Los Objetivos más comunes de Precios son:

- a) Para alcanzar un nivel dado de rendimiento sobre la inversión, en cuyo caso se fija un margen de utilidad que permita dicha tasa de rendimiento.
- b) Con el fin de maximizar utilidades. El objetivo de maximizar utilidades a largo plazo es una meta bastante incierta, es más objetivo que por medio del precio se busque a corto plazo. Esto es frecuente en las firmas innovadoras las cuales capitalizan oportunidades a través del precio, en las primeras etapas del ciclo de venta del producto, luego cuando aparece la competencia, adoptan otros objetivos.
- c) Con el fin de maximizar la participación en el mercado, estas firmas establecen sus objetivos de precio de tal forma que les permita conservar su participación en el mercado.

- d) Con el fin de evitar la competencia con base en los precios. Su objetivo es el de no usar como herramienta competitiva el precio que pudiese originar una guerra de precios, sino que se utiliza la publicidad, el servicio y la mejora del producto, como medida para incrementar la venta y utilidades.
- e) Con el fin de ajustarse a expectativas del consumidor. La aplican las empresas que primero se encargan de detectar necesidades de un grupo de personas, luego, su énfasis está en producir el artículo adecuado para este mercado y se estudia la mejor forma de adaptar el precio de acuerdo con las posibilidades del consumidor.

2.11.1.3. Etapa 3. Determinación de la Demanda.

Se trata de hacer un estimativo de cuantas unidades de la marca en estudio podrá ser demandada en un período determinado. Entre los métodos más usados esta:

- La experiencia de los ejecutivos.
- Las ventas de productos similares.
- La investigación de mercados.
- Análisis estadísticos tales como series de tiempo.
- Experimentación.

En caso de productos nuevos la determinación de la demanda es una tarea mas difícil por cuanto su volumen estará determinado por:

- La existencia en el mercado de productos sustitutos o sucédáneos.
- Grado de necesidad por el producto.
- Período de reposición del artículo.
- Intensidad de recompra.
- Nivel de ingresos de los clientes potenciales.
- Su número total.
- El número promedio de unidades consumidas por clientes potenciales.
- La presión competitiva.

Los factores que influyen en la fijación del precio son:

- Flexibilidad en la fijación del precio.
- Variación en las condiciones económicas.
- Prosperidad general del negocio.

- Ventas complementarias.
- Información proveniente de investigación de mercados.
- Ciclo vital del producto.

CAPITULO III PLANEACION ESTRATEGICA

3.1. ¿Qué es la Planeación Estratégica?.

La planeación estratégica observa las alternativas en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que pueden surgir en el futuro, proporciona bases para que la empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear es tener un diseño de lo que se va a ser de lo deseado y para poder identificar las formas para lograrlo.

La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas, y desarrolla planes detallados para asegurar que se lleven a cabo las estrategias y con esto poder lograr lo propuesto. Se puede considerar también como un proceso para decidir que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, con las preguntas de cuándo y cómo debe realizarse, y quién lo llevara a cabo y que se hará con los resultados.

La planeación estratégica es un proceso continuo que requiere de dedicación para actuar en el futuro y representa un proceso mental, más que una serie de procesos o técnicas.

En resumen la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos de la compañía.

3.2. Importancia de la Planeación Estratégica.

La importancia de la planeación estratégica es que puede simular el futuro, y en caso de que no resulte la simulación deseada puede desecharse y empezar de nuevo.

Las alternativas de simulación pueden ir de forma que sea más conveniente ya que son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado circunstancias futuras.

La planeación estratégica proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de toma de decisiones y así un plan completo proporciona una base para medir el desempeño.

3.3. Elaboración de Estrategias Eficaces.

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios se deben de tomar en cuenta tres importantes participantes que la

corporación, el cliente y la competencia.

Para lograr resultados satisfactorios se debe de hacer una combinación de dos elementos que son los clientes y la corporación, se deben de identificar las necesidades y objetivos de ellos, aunque esto es relativo ya que si la competencia tiene una mejor combinación de estos la corporación estará en desventajas, y también existe otro problema ya que si la manera de llegar al consumidor es idéntica a la de la competencia, el cliente no podrá o le será difícil distinguir entre los ofrecimientos de una u otra, esto podría ocasionar una guerra de precios, aquí indudablemente el cliente será el beneficiado pero la corporación se verá dañada en un tiempo determinado.

La corporación, la competencia y los clientes son factores claves, una estrategia se puede definir por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en su mejor forma posible, de sus competidores para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente.

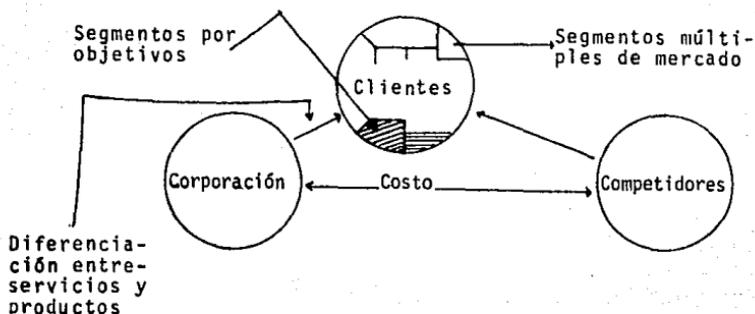


Fig. 1. Las tres C estratégicas.

Así como lo observamos en la figura 1, se nota como pueden interrelacionarse las tres "C".

Para desarrollar y poner en práctica una táctica eficaz, la unidad de negocios debe contar con total libertad de operación frente a cada uno de los factores clave. Además de vigilar todas las funciones críticas de la corporación se debe vigilar a la competencia, también debe asumir, las planificaciones de las compañías rivales, y de esa manera tratar de descubrir las perspectivas o los supuestos clave sobre los que se basa la estrategia del competidor.

Las unidades de planeación estratégica deben establecerse libremente para que puedan trabajar con:

1) Todos los segmentos clave de los grupos de clientes que tengan necesidades y objetivos similares.

2) Todas las funciones clave de la corporación en las que puedan desplegar su experiencia funcional para establecer una diferenciación positiva de la competencia a los ojos del cliente.

3) Todos los aspectos clave del competidor para que la corporación pueda aprovechar cualquier ventaja que se le presente, y a la inversa, para que los competidores no puedan aprovecharse de algún modo de la corporación y se lancen a explotar planes estratégicos no previstos.

También otro aspecto importante es que si la unidad de planificación estratégica es amplia no puede desarrollar una estrategia realmente efectiva.

Pero cuando ya se tiene una clara idea de los parámetros básicos de los tres factores clave, como buena medida reafirmar la validez de la unidad originalmente escogida mediante la formulación de las siguientes preguntas clave:

1) ¿Están bien definidas y comprendidas por la industria las necesidades de los clientes y se encuentra segmentado el

mercado de forma que esas necesidades puedan tratarse de modo individual?.

2) ¿La unidad de negocios se encuentra equipada para poner en forma funcional a los deseos y necesidades básicas de los clientes en los segmentos definidos?.

3) ¿Los competidores tienen diferentes conjuntos de condiciones operativas que pueden ser proporcionarles ventajas relativas sobre la unidad de negocios en cuestión?.

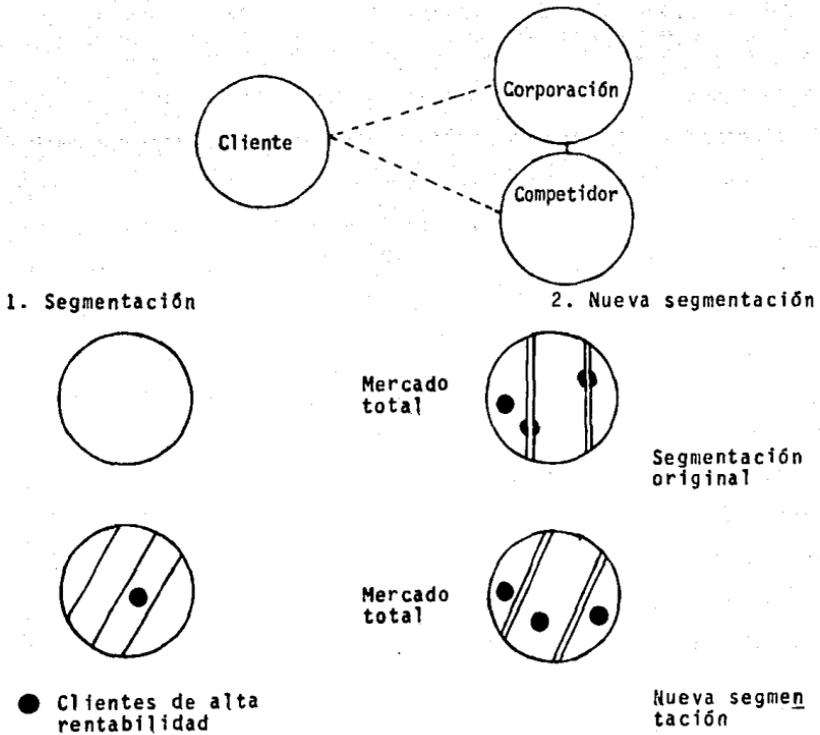
Si las respuestas dan motivos para dudar de la capacidad de la unidad de negocios para competir con eficacia en el mercado, la unidad deberá redefinirse para que se adecue mejor a las necesidades de los clientes y a las amenazas de la competencia.

3.3.1. Estrategias Basadas en el Cliente.

La corporación no puede llegar a todos los clientes con la misma eficacia, debe hacer una distinción entre los grupos de clientes más fácilmente accesibles y aquellos más difíciles. Además, la capacidad de los competidores para responder a las necesidades de los clientes y para cubrir los distintos grupos de clientes.

La corporación deberá segmentar el mercado, identificar una o más series de clientes dentro del mercado total y concentrando sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades.

Figura 2



3.3.1.1. Segmentación por Objetivos.

Una segmentación por objetivos, es de acuerdo con las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto.

Cuando se realiza una segmentación del mercado, el esfuerzo radica en ver los distintos subgrupos, los objetivos que persiguen entre si como para que la corporación o los competidores ofrezcan servicios o productos diferenciados, las diferencias - obvias en edad, raza, profesión, región, tamaño de la familia, etc., pueden usarse como base para la segmentación pero por lo general estos aspectos constituyen clases estadísticas muy convenientes, más no por ello segmentos estratégicos.

3.3.1.2. Segmentación por Cobertura de Clientes.

Otra forma de segmentar el mercado puede ser de las propias circunstancias de la corporación. A pesar de que existan grupos o subgrupos de clientes con gustos o necesidades similares, la capacidad de la corporación para satisfacerlos puede estar restringida por la carencia de los recursos suficientes, por vacíos en la cobertura del mercado en relación con la competencia o por el costo de servir a un mercado fragmentado a un precio atractivo para el cliente, quien, si estima el precio de

masiado alto, siempre puede marcharse sin el producto o tratar de adquirir un sustituto.

Este tipo de segmentación estratégica surge generalmente de un estudio del equilibrio entre los costos de comercialización y la amplitud de la cobertura del mercado.

En la relación entre cobertura y costos, siempre aparece un punto por el cual empieza a decrecer.

La eficiencia de determinada segmentación estratégica inicial irá declinando, si esto sucede, resulta conveniente seleccionar un pequeño grupo de clientes clave y examinar una vez más aquello que realmente están buscando.

3.3.1.3. Cambios en la Mezcla de los Clientes.

La segmentación del mercado surge donde las fuerzas impulsoras están alterando la distribución de la mezcla de los usuarios a medida que pasa el tiempo, influyendo en la demografía, los canales de distribución, el tamaño de la clientela y demás factores de esta índole. Este tipo de cambios exige una transferencia de la asignación de los recursos de la corporación y/o un cambio en el nivel absoluto de los recursos comprometidos por la corporación del negocio. Salvo que los recursos se rea-

signen en la forma dictada apropiada por los cambios estructurales ocurridos, el crecimiento de un segmento del mercado en el cual la compañía esta relativamente débil puede conducir a una pérdida en la participación del mercado total.

3.3.1.4. Vigilancia de las Tendencias.

Normalmente los cambios estructurales son lentos y los procesos incrementales son imperceptibles de un año a otro para quienes laboran dentro del negocio.

Si se presentan cambios significativos, el primer paso consiste en analizar las fuerzas y ponerlas hacia el futuro y así poder ver mas lla que sus competidores.

Si una acción del gobierno o una crisis económica, cambia rápido en las condiciones limitantes del mercado, la dirección tendrá que preguntarse si el impacto del cambio hace necesario el cambio en la estrategia y/o una acción a tiempo para aprovechar cualquier oportunidad de nuevos negocios que las fuerzas en juego hubiesen abierto.

3.3.2. Estrategias basadas en la Corporación.

Su propósito es maximizar los puntos fuertes de la corporación

ción em relación con la competencia, en las áreas funcionales - críticas para tener éxito en la industria.

3.3.2.1. Identificación de las Funciones Claves.

La estrategia de incorporación sería satisfacerlos con la mayor eficiencia en costos. La competencia no tardará en descubrir que esta realizando la incorporación, y tarde o temprano acabará haciendo lo mismo. Si esto sucede, el único recurso que la corporación tiene para mantenerse rentable frente a la competencia es ser mucho más fuerte en una o más de las funciones - clave. Esto difiere no solo de una industria a otra sino también en lo que respecta al objetivo estratégico.

La conservación de un diferencial positivo en los puntos - funcionales clave, es vital para mantener una ventaja en la consecución de utilidades y en la participación del mercado. Una compañía que analice sus clientes y sus competidores pero que no logre reforzar las funciones que resultan críticas para tener éxito en su industria, será como un ejército con su estupendo estado mayor, pero con débil fuerza combativa.

3.3.2.2. Selectividad y Secuencia.

De todas formas, para que la corporación pueda triunfar no es necesario que mantenga un claro liderazgo en todas las fun--

ciones, desde el abastecimiento hasta el servicio. Puede conseguir una ventaja decisiva en una de las funciones clave y entonces, tal vez podrá colocarse frente a la competencia en aquellas funciones en las que, por el momento solo sea regular o mediocre. Pero este proceso no funciona a la inversa. Un director general que realice inversiones para mejorar todas las cuestiones operativas deseadas lo puede lograr, pero a pesar de ello su corporación puede acabar perdiendo la batalla debido a que su desempeño en una sola función clave sigue siendo muy inferior a la de la competencia.

3.3.2.3. Estrategias Funcionales.

Las estrategias funcionales de una corporación se basan en el supuesto implícito de que una reducción de costos a todos los niveles es buena, es decir para que cualquier centro de costos, sin importar las implicaciones estratégicas. Lo anterior requiere conocimiento a los clientes, sus necesidades y objetivos y su distribución geográfica y demográfica y de los competidores su comportamiento y sus puntos fuertes y debilidades relativas.

El objetivo de las estrategias funcionales es reforzar el desempeño funcional específico para tener éxito en determinada industria. Para mayor seguridad, la responsabilidad de esta función puede asignarse a una unidad de la organización y, en

tal caso, la estrategia funcional puede caer bajo la dependencia de un departamento ya existente. Pero ninguna manera en éste siempre el caso; en algunas compañías una función específica puede no ser asignada a un departamento en particular ni desempeñar en forma colectiva.

3.3.2.4. Mejoramiento del Desempeño Funcional.

El otro objetivo principal de las estrategias funcionales en el diseño y distribución de las funciones efectivas de los costos. Esto puede conseguirse de tres formas:

1) Mediante la reducción de los costos, (empleando algún sistema, el análisis de los gastos generales, los presupuestos-base cero, etc.) con mayor efectividad que la competencia.

2) Es ejercer la mayor selectividad en términos de los pedidos que se aceptan, los productos que ofrecen o las funciones que han de desempeñarse. Lo normal de los costos funcionales varían proporcionalmente a la cantidad absoluta de trabajo involucrado.

3) El tercer método para reducir los costos funcionales es compartir cierta parte de las funciones clave con otros negocios de la corporación o hasta con otras compañías. A pesar -

que esto puede traer como consecuencia una serie de complicaciones y luchas psicológicas, compartir los recursos también puede proporcionar la oportunidad de conseguir el mismo desempeño funcional a un costo mucho menor con lo cual se obtiene una ventaja crítica sobre aquellos competidores que no han logrado convenios o arreglos similares. Ejemplos típicos de recursos compartidos son las fuerzas de ventas agrupadas y los gerentes de cuenta, conceptos que se ven en las organizaciones de venta. En un negocio en que las relaciones con los clientes o la frecuencia y densidad de las vistas son más importantes que el conocimiento del producto en sí, compartir las fuerzas de ventas entre las distintas unidades de negocios se convierte en un medio muy eficaz. Si las fuerzas de ventas del competidor está organizada alrededor de unidades de negocios individuales, le será muy difícil responder en alguna forma que satisfaga los requerimientos contradictorios de alta cobertura del mercado y bajos costos de venta.

Existen muchas situaciones en las cuales es ventajoso compartir los recursos entre una o más subfracciones básicas de mercadotecnia, esto resulta cierto en los casos de servicio, finanzas, promoción, publicidad, así como de distribución física; la única clara excepción parece ser la de planeación del producto.

3.3.2.5. Prevención de Errores.

Aun cuando los recursos compartidos pueden reducir costos funcionales específicos, ello fuerza a una compañía a sacrificar las ventajas de concentrarse en un negocio específico y/o en un segmento de mercado. La competencia puede atacar esto mediante un enfoque más limitado y el uso de técnicas de comercialización más sofisticadas o de mejor servicio al cliente en ciertas regiones o segmentos. Cualquier compañía que escoja compartir sus recursos para reducir ciertos costos funcionales debe asegurarse de contar con un grupo alerta de estrategias encargado de sus análisis de mercadotecnia y de la competencia.

3.3.3. Estrategias basadas en los Competidores.

Las estrategias basadas en los competidores pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones que van desde compras, diseño e ingeniería, hasta ventas y servicio. Cualquier diferencia entre nosotros y nuestros competidores debe relacionarse con uno o más de los tres elementos que conjuntamente determinan la utilidad: precio, volumen y costo. Si por ejemplo, es posible lograr un mejor precio debido a que se cuenta con mejor diseño, lo más seguro es que se logre mejor desempeño en utilidades de los competidores. Aun cuando nuestro precio y costo unitario sean idénticos

a los de nuestros competidores, estaremos en condiciones de lograr mayor participación del mercado si contamos con mayor número de puntos de distribución. Hay que hacer notar las diferencias entre nuestra compañía y la competencia, ya sean diferencias en el producto y en los servicios a los clientes, en los costos o en las aptitudes funcionales pueden influir en los resultados de la corporación.

3.3.3.1. El Poder de la Imagen.

Cuando el desempeño del producto y los medios de la distribución son muy difíciles de diferenciar, la imagen puede ser la única fuente positiva de diferenciación.

Por otra parte debido a las diferencias en la cultura y en la estructura de los medios masivos de comunicación, las diferencias en imagen pueden no traspasar las fronteras nacionales.

Cuando una compañía se encuentra encerrada en una mala imagen, es muy difícil cambiarla sin tener que cambiar la marca y la identidad y esto implica tener que empezar desde cero. Sin embargo, si se conserva la imagen actual se cae en un círculo vicioso un decremento en la participación del mercado que conduce a un deterioro mayor de la imagen, la mente de los clientes y esta a su vez, a una mayor pérdida de participación, con lo que se reanuda el ciclo negativo.

3.3.3.2. Capitalización de Diferencias en Estructuras de Utilidades y Costos.

Si la competencia cuenta con una clara ventaja en costos y decide reflejarla en sus precios, una compañía que tenga una estructura de costos más alta estará destinada al fracaso si decide participar en la batalla con solo su artillería ligera, en otras palabras debe encontrar otras formas de luchar.

Cuando dos compañías competidoras tienen estructuras de utilidades y/o de costos significativamente diferentes una de las posibilidades es sacar el máximo provecho de la diferencia económica estructural sin tomar en cuenta al cliente.

Primero puede explotarse la diferencia en las fuentes de utilidades. Para una compañía pequeña, tratar de combatir en base a una estrategia de costos fijos equivaldría a la quiebra debido a que para poder ser competitiva, es necesaria cierta cantidad de inversiones fijas; si se divide esa cantidad entre la rotación anual, es natural que los costos de la compañía grande representen un porcentaje menor respecto de sus ventas. Por lo tanto, si ello resulta posible, la compañía pequeña deberá tratar de luchar en base a los costos variables, los cuales son proporcionales a las ventas, y por ello no deben representar una desventaja para la compañía pequeña.

3.3.3.3. Tácticas para Pesos Moscas.

La utilización de la diferencia estructural entre los costos fijos y los costos variables no necesariamente permitirá - que un competidor pequeño adquiera una ventaja estratégica positiva, pero a menudo le ayudará a reducir una importante desventaja frente a sus competidores gigantes.

CONCLUSIONES

Existen dos tipos de planeación, la táctica que se utiliza para los planes cortos y medianos, empleados en empresas medianas y chicas, siendo en estas de poco uso, ya que casi no lo requieren.

La otra clase de planeación es la estratégica, que maneja los planes de largo plazo, son utilizados en las grandes empresas ya que por su magnitud (los recursos humanos, capacidad de producción, sus ingresos), lo requiere.

La planeación estratégica no es exclusiva de las grandes - empresas, también la podemos emplear en la vida personal ya que todas las personas hacemos planes a futuro y los realizamos con una metodología para poder llegar a ellos con éxito.

En el proceso de planeación se analizan: Los pasos, los parámetros de cumplimiento, el entorno, para poder determinarla.

En el caso de la mercadotecnia se tienen que analizar lo que rodea al producto o servicio como es la oferta, la demanda, las plazas óptimas de lanzamiento, a que tipo de personas queremos llegar, (o sea el tipo de consumidor), se hace el estudio de las 4 P (precio, plaza, producto y promoción), etc.

La estrategia es la que determina los objetivos y las metas, y va a adoptar políticas para poder llegar a esas metas, - va a ser la previsión de eventos probables.

La planeación estratégica en la mercadotecnia va a estudiar las tres cosas que con anterioridad mencione (planeación, mercadotecnia y estrategias), conjuntamente en lo personal lo que considere mas importante para enfocarlas fueron a: Clientes (ya que sin ellos la corporación no subsiste), Corporación (va a maximizar los puntos fuertes en relación a la competencia) - Competidores (para diferenciar todas las funciones). A estos tres elementos se les conoce como el triángulo estratégico.

Ahora bien, lo que se enfocó en este estudio fue la planeación estratégica en la mercadotecnia, esto es, como hacer que una empresa pueda tener una penetración en el mercado, con menor probabilidad de error, teniendo las variables estudiadas para poder atacar un mercado específico, y es aquí donde el Licenciado en Administración de Empresas aplica sus conocimientos y experiencia, estableciendo los planes a seguir.

La toma de decisiones juega un papel muy importante ya que cuando se tienen que modificar las políticas y los planes establecidos, por las circunstancias del entorno, la alta gerencia va a cambiarlos, con el índice mas acertado y tendrá los nuevos planes, de donde dependerá el éxito de la compañía.

PERSPECTIVAS PARA MEXICO

México ha pasado por momentos difíciles económicamente hablando ya que los capitales extranjeros han tenido desconfianza de invertir en nuestro país. Conscientes de la condición actual de México como país en desarrollo al ingresar al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) puede de alguna forma sanear la economía de la balanza comercial. Además de los esfuerzos gubernamentales a través del Programa de Fomento y los esfuerzos de industrialización, se debe asegurar la permanencia y continuidad de los mismos con el objeto de garantizar estabilidad en su entorno.

Los empresarios pueden planear la producción cada vez mayor y poder colocar sus productos, en este caso, la planeación estratégica sería aprovechar la entrada de México al GATT y abarcar los mercados con los que tenemos convenio, tener una producción constante y así poderse incrementar a largo plazo, estos planes son optimistas pero México tiene los recursos para que con una buena planeación estratégica y administrativamente salga adelante.

BIBLIOGRAFIA

- Principios de Administración
Koontz y O'Donnel
Ed. Mac Graw Hill

- Principios de Administración
George R. Terry
Ed. Continental

- Teoría, Técnicas, Procesos y Casos de Planteamiento de la
Educación
Schieflbein Ernesto
Ed. El Ateneo

- Planificación de Sistemas Educativos
Kaufman Roger A.
Ed. Trillas

- Plan de Mercadotecnia
Plácido Díaz Barriga del Valle
Tesis U.I.A.

- Administración de Empresas
Reyes Ponce Agustín
Ed. Limusa

- Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias
Bell Martin
Ed. C.E.C.S.A.

- Fundamentos de Mercadotecnia
Kotler Philip
Ed. Prentice Hall

- Fundamentos de Marketing
Staton William
Ed. Mc Graw Hill

- Dirección de Mercadotecnia
Kotler Philip
Ed. Diana

- Mercadotecnia, un Análisis Contemporáneo
Buzell Robert D.
Ed. Continental

- Curso de Mercadotecnia
Webster E. Federic
Ed. Harla

- Marketing Decisiones y Conceptos Básicos
Pride W.M.
Ed. Interamericana

- Dirección Comercial
Remold S.H.
Ed. El Ateneo

- Estudios Fundamentales de Mercadotecnia
Ferber Robert
Ed. Herrero

- Técnicas para determinar los Precios
Lere John
Ed. Limusa

- Promoción, Ventas y Comercialización Moderna
Lincle F. John
Ed. Técnica

- Principios y Probabilidades de la Publicidad
Ed. C.E.C.S.A.

- Evolución y Revolución del Marketing
Pulido Antonio
Ed. Limusa

- Mercadotecnia Moderna
Pegg William
Ed. Ciencias de Información

- La Mente del Estratégico
Kenichi Ohmae
Ed. Mc Graw Hill

- Planeación Estratégica
George A. Steiner
Ed. C.E.C.S.A.

- Estrategia Competitiva
Porter Michael E.
Ed. C.E.C.S.A.

- El Concepto de la Estrategia de la Empresa
Kenneth R. Andrews
Ediciones Universidad de Navarra, S.A.