

308902  
9  
27

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA LLANTA REMOLDEADA  
EN EL D.F. Y AREA METROPOLITANA

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION PRESENTA COMO

T E S I S

CARLOS ADOLFO COLLADO CASARES

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D.F. SEPTIEMBRE DE 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO: COLLADO CASARES CARLOS ADOLFO

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO: ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA LLANTA REMOLDEADA EN EL D.F. Y AREA METROPOLITANA.

ESCUELA O UNIVERSIDAD  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CARRERA  
ADMINISTRACION

FECHA	DIA	MES	AÑO
	06	11	1995.

ACUSE DE RECIBO  
SELLO Y FIRMA DE  
LA BIBLIOTECA'

*del punto 7-oct-95.*

ENTREGO  
DOS EJEMPLARES  
DE TESIS EN  
BIBLIOTECA  
CENTRAL

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

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1. SELECCION DE MERCADOS .....	1
I. Antecedentes.....	1
II. Concepto de Mercadotecnia .....	9
III. Importancia de la Mercadotecnia .....	15
IV. Ubicacion de la Mercadotecnia en la Organizacion.....	18
V. Las Variables Criticas de las Decisiones de Mercadotecnia ..26	
VI. Estrategia de Mercadotecnia.....	36
VII. La Tarea Gerencial en la Mercadotecnia .....	46
VIII. Seleccion de Mercados .....	73
IX. Economia y Mercadotecnia .....	89
X. El Medio Competitivo .....	94
CAPITULO 2 – ESTRATEGIA COMERCIAL.....	107
I. Clasificacion de los Mercados .....	107
II. Cuantificacion de Mercados .....	110
III. Segmentacion de Mercados .....	115
IV. Posicionamiento .....	123
V. Producto.....	125
VI. Precio .....	153
VII. Distribucion .....	159
VIII. Promocion .....	166

IX. Personal de Ventas .....	176
CONCLUSIONES .....	186
BIBLIOGRAFIA.....	190

## INTRODUCCION

Las estrategias empresariales han estado siempre estrechamente relacionadas con ideas provenientes de la mercadotecnia. Pero, en los años recientes la influencia de la mercadotecnia en el pensamiento estratégico ha crecido de forma importante. Hoy, más que nunca, las estrategias están dominadas por ideas que tienen sus raíces más profundas en las disciplinas de la mercadotecnia. Diferenciación del producto, posicionamiento del producto, segmentación de los mercados, planificación de nuevos productos, innovación, calidad del producto, satisfacción del consumidor, son algunas de las ideas que influyen con fuerza en el pensamiento estratégico actual.

Las razones de este renovado interés en las ideas de la mercadotecnia son varias. El éxito de los competidores extranjeros, el reconocimiento de que en la actualidad la competencia es global y la incapacidad de las analogías financieras de generar un marco estratégico realmente funcional, son algunas de las razones que justifican la creciente influencia de la mercadotecnia. Mayor influencia, aun, ha tenido la consolidación del interés en el estudio de la competencia. En la actualidad, los estrategas reconocen que el enfoque en el producto, los competidores y el mercado son esenciales para el éxito a largo plazo en los mercados caracterizados por la competencia.

En la actualidad, los hombres de mercadotecnia, de forma rutinaria, toman en consideración conceptos que antes estaban reservados a los estrategas empresariales. Es importante señalar que los hombres de mercadotecnia no han cambiado esta disciplina, ni han invadido dominios ajenos. Por el contrario, los estrategas empresariales han reconocido que las ideas básicas de la mercadotecnia son esenciales para estructurar una estrategia que tenga posibilidades de éxito.

Muchas de las grandes corporaciones de la actualidad tuvieron sus inicios saliendo con los productos adecuados en el momento oportuno y dentro de un mercado de rápido crecimiento. Muchas de las decisiones en el pasado se tomaron sin el beneficio de pensamiento y planeación estratégicos formales. Sabias o afortunadas, las decisiones de la gerencia llevaron a estas compañías al lugar en que ahora se encuentran. Sin embargo, la gerencia ya está reconociendo que la mera intuición no es suficiente para tener éxito en el medio ambiente de hoy, por lo que más y más empresas están dirigiendo su atención a sistemas formales de planeación para guiar su curso.

En este estudio se examinará el proceso de mercadotecnia estratégica, que define el contexto más grande para llevar a cabo las actividades cotidianas de la empresa. El proceso de mercadotecnia estratégica es el proceso mediante el cual, se analizan las oportunidades de mercado, se eligen posiciones en él, se establecen los programas y controles que crean y respaldan negocios viables que llenan el propósito y objetivos de la empresa

Se ha seleccionado a las llantas de automóvil, para ser sujeto a este proceso de mercadotecnia estratégica, debido a las características principales que se desprenden de este producto. La llanta remodelada es un producto novedoso que ayudado por un proceso altamente tecnológico de fabricación, permite reciclar las llantas originales, obteniendo una llanta de calidad que ofrece seguridad, economía y durabilidad.

El propósito de este estudio es analizar y determinar si la llanta remodelada constituye una oportunidad de mercadotecnia atractiva y pertinente que le permita a la empresa Rekap disfrutar de una ventaja diferencial en el mercado.

En el Capítulo I se describen brevemente los antecedentes económicos de la mercadotecnia para posteriormente adentrarnos en el concepto de mercadotecnia y su importancia en una economía moderna y compleja como la que vivimos en la actualidad.

Después se definirá la ubicación de la mercadotecnia en la organización y se detallarán las variables críticas de decisión en ella, para así adentrarnos en la estrategia básica de mercadotecnia y la tarea gerencial hacia ésta.

Por último, se define el proceso de selección del mercado meta y la visión del medio competitivo al que la empresa y el gerente de mercadotecnia se enfrentarán.

En el Capítulo II se estructurará ya propiamente la estrategia comercial y la mezcla de mercadotecnia para una llanta remodelada en la zona del DF y área metropolitana

En la primera parte se clasificara y cuantificara el mercado al que pertenece, para posteriormente segmentarlo y así seleccionar el nicho del mercado más conveniente.

La etapa siguiente es la identificación de la mejor estrategia de posicionamiento, fundamentada en las decisiones de los elementos que componen la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, distribución, promoción y personal de ventas.

## CAPÍTULO I

# SELECCIÓN DE MERCADOS

## I. ANTECEDENTES

"Para efectos didácticos, la historia económica puede dividirse en ocho etapas. Estas etapas no significan precisamente períodos cronológicos, sino descripciones de tipo ideal para diferenciar y contrastar arreglos económicos que han caracterizado a las sociedades de una época a otra. El objeto de señalar estas etapas es subrayar la dependencia del concepto de mercadotecnia respecto al carácter de la economía"(1)

### 1.- La etapa de la autosuficiencia económica.

Esta etapa primitiva de la historia humana se caracterizó por una producción familiar encaminada a la autosuficiencia económica, en donde se desarrollaban las tareas indispensables para satisfacer necesidades de vivienda, alimentos y vestido. En esta etapa existe la ausencia de intercambio; por tanto, no existe el concepto de mercadotecnia.(2)

### 2.- La etapa del comunismo primitivo.

En esta etapa, las unidades familiares se conjugaban para desarrollar en común las tareas económicas. Los frutos de su cultivo se repartían ya que todo era de todos.

(1) Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, pag. 22 .

(2) Cfr. Lic. José Luis Miranda, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

Lo mismo que en la sociedad anterior, la ausencia de intercambio elimina toda base para un concepto de mercadotecnia. (1)

### 3.- La etapa del trueque de mercancías.

En esta etapa se da un gran crecimiento de los núcleos familiares y, por consiguiente, un crecimiento de necesidades económicas.

Estas sociedades primitivas funcionaban basadas en el principio del trueque sencillo; existía un intercambio de mercancías debido a excedentes en la producción, y por otro lado, surgió la carencia de aquellos productos que se producían en determinada región. Los individuos y las familias comenzaron a especializar su trabajo, al darse la combinación entre la producción, búsqueda y negociación hacia el intercambio.

La especialización, en términos generales, significa que el hombre debe estar preparado para dedicarse al comercio o al trabajo; que la familia o la tribu no satisface todas sus necesidades, por lo cual, tiene que valerse del exceso de lo que produce para cubrir las, entrando en relaciones de trueque con los demás.

En esta etapa surgen procesos de comercialización, como lo es la búsqueda y la negociación.

(1) Cfr. Lic. José Luis Miranda, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

Los que tenían excedentes, buscaban a aquéllos que se encontraban en posesión de excedentes de algo que necesitaban; al encontrarlos era forzoso entablar negociaciones con ellos para llegar a condiciones de intercambio aceptables para ambas partes.

Por tanto, el trueque dejó puesta una base auténtica para formular el concepto primitivo de mercadotecnia, en el sentido de un conjunto de actividades realizadas por diversas personas que tratan de llevar a cabo intercambios de mercancías.(1)

#### 4.- La etapa de los mercados locales.

Como resultado de la importancia en la especialización económica, aumentó el trueque y aparecieron los mercados locales, en los que por primera vez se lograba la concentración de diferentes tipos de mercancías en un mismo lugar.

Al principio, los mercados locales tenían un carácter de ferias comerciales que sólo se celebraban en determinadas fechas del año; posteriormente, adoptaron la forma de puestos, liendas, bazares y plazas de mercado.

Con los mercados locales surgen los primeros comerciantes, personas que se dedicaban al comercio y no a la producción.(2)

(1) y (2) Cfr. Lic José Luis Miranda, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

## 5.- La etapa de la economía monetaria

El trueque simple representaba un progreso sobre la autosuficiencia económica, pero siguió siendo un método sumamente ineficiente para intercambiar bienes materiales. Surgía un problema primordial cuando los bienes económicos que se intercambiaban fueran de valor distinto, y en cierta manera indivisible. El producto original tenía que entablar distintas relaciones de trueque para adquirir el surtido de bienes primordiales que necesitaba.

Con el tiempo se desarrolló como solución a este problema un medio común de intercambio, el cual adoptó diversas formas: las legumbres, los anzuelos, las conchas, las perlas, las semillas de cacao, té o pimienta, y finalmente ganado. Este último era un patrón cómodo de valor, ya que resultaba fácil de transportar porque se movía por sí mismo.

Al surgir la minería, los metales se convirtieron en el patrón de valor. La aparición del cobre, bronce, plata y oro, significó un medio común de circulación con una base más permanente para el funcionamiento de los mercados locales.

Lo anterior contribuyó al surgimiento de los precios, ya que al haber estándares de cotización, se podían establecer valores comparativos. (1)

(1) Cfr. José Luis Miranda, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

## 6.- La etapa del capitalismo primitivo.

La especialización en el trabajo, los mercados locales y la aparición del dinero, hicieron que el hombre estuviera en posibilidad de producir no sólo para seguir viviendo, sino para beneficiarse o especular. Las gentes que lograron acumular bienes, empezaron a intercambiar sus excedentes por el trabajo de otros hombres.

Surgieron dos clases sociales muy diferenciadas entre sí: los patrones o propietarios y los trabajadores. Estos propietarios organizaron a sus trabajadores en unidades productivas, pudiendo ser del orden artesanal, agrícola y manufactura primitiva, y buscaron relacionarse con otros mercados, próximos o lejanos, de manera que pudieran intercambiar su producción.

Los propietarios o primeros capitalistas, contrataron a personas destinadas a buscar mercados y promover los productos, debido a que existían grandes excedentes. Estas personas se convirtieron posteriormente en lo que hoy conocemos como agentes de ventas.

El concepto de mercadotecnia en esta etapa, era el de actividades de negocios que buscaban clientes y mercados para poder promover sus excedentes, así como el transportar los artículos desde los centros de producción hasta los de consumo, a cambio de un beneficio económico.(1)

(1) Cfr. Lic. José Luis Miranda, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

## 7.- La etapa de la producción en masa.

Un rápido aumento de la población, las mejoras en los medios de transporte y vías de comunicación, la formación de grandes ciudades, la adopción por parte de las naciones de sistemas de especialización en el trabajo, y la acumulación de riqueza, fueron los elementos vitales que estimularon la producción en masa de bienes y servicios.

Al existir un crecimiento demográfico acelerado, existe una mayor oferta de mano de obra, y un aumento en la demanda de bienes para satisfacer numerosas necesidades.

En esta etapa surgen empresas a gran escala, que buscaron el desarrollo de medios para mejorar la productividad en la clase trabajadora.

Hombres de empresa como lo fueron Frederick Taylor y Henry Fayol, fundadores de la Administración Científica, aplicaron principios como la estandarización de las piezas, la producción en serie, y el estudio de tiempos y movimientos, los cuales posibilitaron aumentos considerables en la producción. La administración dentro de las empresas permitió que se fueran desarrollando cada día más conocimientos de cómo organizar hombres, máquinas, material y dinero, de manera que se pudiera obtener el máximo de rendimiento sobre los recursos invertidos.

Los sectores más exitosos en la economía atrajeron nuevos inversionistas, con lo cual se abrió el camino a la competencia activa. La aparición de una gran

competencia, presionó a los fabricantes a que hicieran más eficientes sus costos, de manera que se pudieran reducir los precios, y así, competir eficazmente obteniendo una utilidad.

De estos esfuerzos e intentos nacieron las diversas prácticas de la mercadotecnia moderna. Aparecen las marcas y empaques comerciales de manera que se pudiera identificar y diferenciar la calidad de las mercancías producidas. La publicidad se debió a que era necesario estimular las ventas y crear preferencias de marca. Aumentaron los agentes de ventas porque había que desarrollar nuevos mercados y proteger las ventas de los mercados existentes. Cuando los inventarios eran elevados, se tenía que estimular las ventas inmediatas a través de la promoción de ventas.

Estas heterogéneas actividades fueron creciendo, de manera que se convirtieron en el medio de establecer preferencias de consumo en el mercado, y de reducir la necesidad de atacar a la competencia con los precios, en las situaciones de declinación en la demanda.(1)

#### 8.- La etapa de la orientación hacia el consumidor.

En esta etapa aparece una cierta prosperidad en la sociedad, ya que mucha gente tiene cubiertas sus necesidades biológicas fundamentales, y tiene excedentes de dinero con los que pueden adquirir bienes que satisfagan necesidades y deseos de tipo psicológico, social y cultural.

(1) Cfr. José Luis Miranda, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

Al existir diversos productos y cierto poder adquisitivo, el consumidor se encuentra en la posibilidad de elegir entre varios satisfactores. En una sociedad de estas características, los productores y vendedores de bienes y servicios deben conocer lo que la gente "quiere" y lo que "necesita", y así ajustar la línea de productos de manera que se logre la satisfacción de estas necesidades y deseos interpretados.

"Las necesidades ya existen, lo que cambia es la forma de satisfacerlas".(1)

Surge la importancia de la investigación de mercados para poder tomar decisiones sobre productos y líneas de productos.

Se especializa la labor de ventas y distribución, convirtiéndose en portavoces de las necesidades y deseos cambiantes del consumidor.

La publicidad comunica a los compradores sólo la existencia de nuevos artículos destinados a satisfacer las nuevas necesidades del mercado.

En esta última etapa, el concepto de mercadotecnia se acerca más y más al de interpretar los deseos y necesidades del consumidor, y crear los bienes que los satisfagan a través de una coordinación de las herramientas de mercadotecnia, con una clara y unificada orientación hacia el consumidor. (2)

(1) Miranda Slim José Luis, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

(2) Cfr. Lic. José Luis Miranda, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

## II. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

En los últimos años, un número cada día mayor de productores, mayoristas y minoristas, han reconocido la importancia de la mercadotecnia. Estas compañías han recorrido el largo camino evolutivo que arranca de los tiempos en que la cuestión fundamental era la producción o el almacenamiento de productos. Ahora concentran su atención en el cliente y procuran integrar el esfuerzo total de la empresa orientándola hacia la satisfacción del comprador o consumidor.

La idea anterior ha sido compartida por la mayoría de los grandes autores de la teoría en mercadotecnia, por lo que a continuación presento sus diferentes puntos de vista.

Para Philip Kotler, considerado como el padre de la mercadotecnia, el concepto de mercadotecnia consiste en: "La orientación hacia el cliente, respaldada por una mercadotecnia integrada tendiente a producir satisfacción al cliente, como clave para alcanzar los objetivos organizacionales."(1)

Examinemos más detalladamente el contenido de este punto de vista:

### 1.- Orientación hacia el cliente.

El concepto de mercadotecnia exige una nueva orientación fundamental de la compañía, que debe dejar de mirar hacia adentro a sus productos para mirar hacia afuera y observar las necesidades de los clientes.

(1) Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Pag. 37

## 2.- Mercadotecnia integrada.

La expresión "mercadotecnia integrada" significa varias cosas. En primer lugar, los diversos departamentos de la empresa deben comprender que las acciones que emprenden, y no sólo las actividades de los agentes de ventas y de la fuerza vendedora, ejerce una influencia profunda en la capacidad de la empresa para crear y retener clientes.

Mercadotecnia integrada significa también que, dentro de la función de mercadotecnia propiamente dicha, existe una inteligente adaptación y coordinación de las variables críticas de la mercadotecnia, o sea, producto, precio, plaza y promoción, para generar fuertes relaciones de intercambio.

En general, la compañía orientada hacia el mercado, es decir, inspirada por el concepto de mercadotecnia, es la que ha desarrollado mecanismos eficaces para coordinar las distintas fuerzas relacionadas con el cliente, traduciéndose en una clientela satisfecha con los productos y servicios de la compañía, y leal a ella.

## 3.- La satisfacción de los clientes.

El factor principal de la prosperidad a largo plazo de una compañía, es la cantidad de satisfacción que logre proporcionar a sus consumidores. Sin embargo, no se trata de subrayar que la compañía deba esforzarse por producir el máximo de satisfacción a su clientela. De ser así, debería limitarse sencillamente a ofrecer el mejor producto o servicio del mundo, vendiéndolo a un precio inferior a su costo, teniendo como resultado una quiebra en un corto plazo.

Por el contrario, lo que se debe de buscar en una compañía, es la obtención de buenas utilidades, pero proporcionando al cliente valores y satisfacciones auténticas. La orientación hacia el cliente es el fundamento lógico para planear las utilidades en una economía en que el soberano es el consumidor.

En el caso de Jerome McCarthy, padre de las 4 p's de la mercadotecnia, el concepto de mercadotecnia se refiere a: "la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa".(1)

La mercadotecnia debe comenzar con el cliente, no con el proceso de producción. La mercadotecnia debe determinar qué productos se fabricarán, incluyendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño y el envasado del producto; qué precios se cobrarán, así como las políticas de crédito y cobranza; dónde y cómo se hará la publicidad de los productos, y a quién se los venderá.

Ello no significa que la mercadotecnia debe absorber las tradicionales actividades de producción, contabilidad, finanzas, personal, sino simplemente que debe orientarlas.

En otras palabras, para McCarthy, la mercadotecnia debe ser considerada como la fuerza coordinadora del "sistema total" que es la empresa misma.

David Hughes, reconocido profesor de mercadotecnia, ha definido brevemente a la mercadotecnia como "aquellas actividades que relacionan con éxito una

(1) McCarthy Jerome, Comercialización, Pag. 19

organización con su ambiente". Las actividades principales son: La identificación de las necesidades no satisfechas, el desarrollo de productos y servicios para satisfacer esas necesidades, la asignación de precios, la distribución de bienes en el mercado, y la comunicación de la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades.(1)

Para Hughes, la mercadotecnia no es exclusiva a empresas comerciales. Diversos tipos de organizaciones utilizan las técnicas de la mercadotecnia, tales son las instituciones de salud, gobiernos, grupos políticos, organizaciones internacionales para la recolección de fondos, etc.

Así como existen diversos tipos de organizaciones, existen diferentes formas de concebir y medir el éxito dentro de una organización. Para los políticos que emplean métodos de mercadotecnia, el éxito está en función del número de votos. Las organizaciones de salud miden su éxito por el número de personas atendidas o por la reducción en la tasa de mortandad. Para las empresas comerciales, la medida de éxito puede variar dependiendo de la etapa en que se encuentre en el ciclo de vida de su producto o servicio. Al iniciarse la vida de un producto, la meta puede consistir en lograr participación en el mercado. Una vez que el producto ha llegado hasta la etapa de desarrollo, el criterio de éxito puede ser la ganancia o rentabilidad de la inversión.

Pero independientemente del sentido que se le dé al éxito dentro de una organización, la consecución de éste depende del grado en que las necesidades, deseos y expectativas de los clientes o consumidores sean satisfechas.

(1) Hughes David, Mercadotecnia, Pag. 3

Hughes reconoce que no existe un modelo comercial que predetermine la manera exitosa de operar de las empresas, sino que cada firma debe defender permanentemente su derecho a actuar como parte del proceso comercial.

"El concepto de mercadotecnia se traduce en una filosofía corporativa en la que todas las decisiones comerciales deben empezar con la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores, y terminar con la consecución de los objetivos empresariales".(1)

Los tres puntos de vista presentados anteriormente, reflejan una clara similitud estructural, representada por la idea de la consecución de los objetivos empresariales a través de la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

Este acercamiento a la mercadotecnia lo podemos englobar en tres puntos de referencia simples, aunque críticos:

- 1) Se debe comenzar con las necesidades y deseos de los clientes, como la base del propósito de un negocio. Los administradores deben identificar esas necesidades y deseos, y después decidir cuáles habrán de intentar satisfacer.
- 2) Se debe determinar la forma de satisfacer esas necesidades y deseos de los clientes. Esto es responsabilidad de todos los miembros de la empresa, y no sólo de quienes están asignados a las ventas.

(1) Hughes David, Mercadotecnia, Pag. 642

- 3) Finalmente, el logro de los objetivos es el resultado del logro en la satisfacción de los clientes.

Lo anterior representa una actividad continua. Se deben elaborar planes, implantarlos y evaluarlos para asegurar que se satisface a los clientes. No se pueden identificar las necesidades y deseos de los cliente en algún momento, y esperar que nunca cambien. No siempre es fácil determinar esas necesidades. Los administradores deben estar en posición de adaptarse a condiciones cambiantes que pueden generar nuevas oportunidades y problemas. Una vez que se identifican, la elección de una estrategia efectiva es un desafío importante para los administradores.

### III. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia cumple muchas funciones importantes en una economía moderna y compleja.

Todas estas funciones tienen el objetivo de perfeccionar el intercambio de bienes y servicios, y este perfeccionamiento consiste en que la empresa, a través de productos y servicios de calidad, satisfaga las necesidades y deseos del consumidor, obteniendo por ello una utilidad que permita mejorar este servicio.(1)

Existen numerosas funciones que la mercadotecnia desempeña con miras a obtener lo anterior. A continuación se presentan las más importantes:(2)

#### 1.- Compra - venta

Es la función comercial más conocida. La compra está dirigida a la búsqueda de bienes y/o servicios y a su evaluación en términos de cantidad, tiempo, precio, disponibilidad, uso, etc.

La función de venta implica la promoción del producto que se compró a través de publicidad, vendedores, exhibición, etc.

#### 2.- Transporte

Esta función implica el traslado de las mercancías de un punto a otro cumpliendo con los requerimientos en tiempo, cuidado y oportunidad.

(1) Cfr. Miranda José Luis, Apuntes de Mercadotecnia 1, 1985

(2) Cfr. McCarthy Jerome, Comercialización, p. 12

Para lograr lo anterior, es elemental contar con una infraestructura de distribución eficaz.

### 3.- Almacenamiento

Se refiere a la acumulación de productos en un lugar tal que permita surtir las cantidades adecuadas oportunamente, pudiendo ser a intermediarios (mayoristas, medio mayoristas, minoristas) o al consumidor final.

Los inventarios se deben establecer con base en un análisis del pronóstico de ventas, rotación de inventarios y estructura de costos administrativos y financieros para mantener esos inventarios.

### 4.- Clasificación

Se refiere a la división de productos en cantidades útiles y atractivas al cliente, de manera que favorezcan el almacenamiento, la venta y el consumo.

### 5.- Financiamiento

Esta función busca facilitar el intercambio de dinero por artículos. Se le conoce como crédito.

El crédito constituye uno de los medios más efectivos para lograr que la decisión de compra hacia un producto sea positiva.

El crédito se otorga de acuerdo a las condiciones económicas que rigen en un mercado determinado, pero que a su vez, se encuentra influenciado por la condición económica de la zona.

## 6.- Información de mercados

Es la recopilación de datos y hechos que permiten tomar decisiones sobre producto, política de precios, distribución, promoción y selección del mercado.

La información de mercados proporciona estudios como el tamaño de la demanda, cuantificación del mercado, participaciones del mercado, y hábito de compra y consumo.

Por muy simple o muy complejo que sea el proceso comercial, deben atenderse todas sus funciones. Si un gerente desea mejorar la eficacia de un sistema, procurará desempeñar estas funciones con la máxima eficiencia.

"Desde el punto de vista macro, es evidente que alguien tiene que cumplir todas estas funciones comerciales básicas. No es necesario que cada empresa las cumpla todas. Dentro del macrosistema, pueden desplazarse y dividirse, pero alguien debe ocuparse de estas tareas. Por lo tanto, en el micronivel es un problema muy importante quién hace qué y por cuánto.".(1)

(1) McCarthy Jerome, Comercialización, p. 13

#### IV. UBICACIÓN DE LA MERCADOTECNIA EN LA ORGANIZACIÓN

##### 1.- Definición de organización

Para poder ubicar a la mercadotecnia dentro de la organización, es preciso definir lo que es organización, y establecer las estructuras organizacionales más adecuadas. A través de lo anterior, se podrá hacer una síntesis de la función que desempeña dentro de la organización, nivel jerárquico en el que se encuentra, y relaciones que mantiene con otras áreas funcionales.

"En su más amplio sentido, organizar es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, sus recursos y su ambiente. La estructura organizacional puede definirse como la disposición y relaciones recíprocas de las partes componentes y los cargos de una compañía. La estructura de una empresa, especifica sus actividades de división de trabajo, y muestra cómo se entrelazan, unas con otras, las diversas funciones o actividades; hasta cierto punto muestra también el nivel de especialización de las actividades de trabajo. También indica la jerarquía y estructura de autoridad, lo mismo que las relaciones de dependencia".(1)

Alfred D. Chandler, reconocido tratadista de administración, ha utilizado la expresión "la estructura sigue a la estrategia", queriendo establecer que la misión y las metas globales de una empresa contribuyen a dar forma a su diseño.

La estrategia determina cómo se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación entre los distintos gerentes y subunidades. Influye en la

(1) Stoner James, Administración, p. 245

información que se transmite por esas líneas, lo mismo que en los mecanismos para planear y tomar decisiones.

Después de analizar la historia administrativa de compañías como DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck, Chandler llegó a la conclusión de que los cambios en la estrategia de la sociedad anónima son anteriores a los cambios en el diseño organizacional.

## 2.- Departamentalización

Las funciones que se asignan a los empleados tienen que dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica. Los trabajadores cuyas funciones guardan relación entre sí, deben compartir un área común de trabajo y constituir una unidad de trabajo. La eficiencia del trabajo depende de la feliz integración de varias unidades dentro de la organización. La división del trabajo y las combinaciones lógicas de tareas, deben llevar a estructuras lógicas de departamentos y subunidades.

## 3.- El Organigrama

A medida que crece la compañía, aumenta el número de unidades y subunidades de trabajo, y se agregan estratos de supervisión. Gerentes y subalternos necesitan una comprensión clara de cómo encajan sus actividades en el cuadro general de lo que es y lo que hace la organización. Para mostrar la organización de una empresa, los gerentes acostumbran trazar un organigrama o diagrama de organización, en el que se muestran las funciones, los departamentos o las posiciones de la empresa, y cómo se relacionan entre sí. Las distintas unidades se representan por casillas conectadas unas con otras mediante líneas sólidas que indican el orden jerárquico y los canales oficiales de comunicación. (Véase Anexo no. 1)

#### 4.- Estructura formal de la organización

"Los departamentos de una empresa se pueden estructurar formalmente en tre maneras distintas: por función, por producto-mercado, o en forma matriz".(1)

Las tres formas anteriores son las que más frecuentemente se utilizan en las empresas, pero existen en la actualidad diversas formas de estructurar formalmente los departamentos.

a) La organización por funciones reúne en un solo departamento a todos lo que se dedican a una actividad o a varias actividades relacionadas entre si. Por ejemplo, en una empresa dividida por funciones, puede haber departamentos separados para la fabricación, para mercadeo, y para ventas. Un gerente de ventas en tal organización tendría la responsabilidad de vender todos los productos fabricados por la firma.

b) La organización por producto o por mercado, que suele llamarse organización por divisiones, reúne en una unidad a todos los que toman parte en la producción y mercadeo de un producto o grupo de productos relacionados entre sí, y a todos los que están en una determinada área geográfica, o a todos los que tienen que tratar con cierto tipo de cliente. Por ejemplo, una empresa podría tener divisiones separadas para productos químicos, para detergentes y para cosméticos, y cada una de ellas tendría un jefe responsable por la fabricación, mercadeo y ventas de toda la unidad.

(1) Stoner James, Administración, p. 250

Existen diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. La división en el nivel jerárquico es casi siempre funcional; se debe estructurar en un primer nivel a través de las funciones fundamentales que se deben desempeñar en una organización.

Peter Drucker establece que es responsabilidad de los administradores el descubrir lo que una empresa hace realmente en términos de actividades concretas, necesarias para el logro de los objetivos. Drucker hace resaltar el hecho de que sólo a través de un exhaustivo análisis de actividades, los administradores pueden descubrir qué trabajo ha de ejecutarse, cuáles dependen de otros, y cómo debería subrayarse cada actividad en la estructura de la organización.

La pregunta es: ¿constituye la mercadotecnia una de las áreas funcionales dentro de la organización?

La respuesta es afirmativa. La mercadotecnia será esencial para la supervivencia y crecimiento de las compañías en el medio ambiente de negocios de los años 1980 y 1990, con sus rápidos y abundantes cambios.

Puede decirse que actualmente, en toda empresa, las funciones básicas son: producción, mercadotecnia, finanzas, personal, e investigación y desarrollo.

Cada una de estas funciones toma diferente valor dependiendo del giro de la empresa. De hecho, en algunas empresas industriales, las unidades de producción sobresalen claramente, mientras que en una empresa comercial, las funciones de mercadotecnia tienen mayor amplitud o importancia; en una institución bancaria, las funciones financieras o de control pueden ser las más específicas; en el caso de empresas de servicios profesionales, el área de personal cobra un especial

reconocimiento; y en otras empresas, la investigación y desarrollo es vital para su permanencia.

Pero independientemente del tipo de organización, la mercadotecnia constituye una función fundamental, al contribuir en una forma directa y primordial a la consecución eficaz de los objetivos empresariales.

#### 6.- La mercadotecnia en la organización.

La mercadotecnia es una de las principales funciones que debe desarrollar una organización, por tanto, "todas las organizaciones tienen que someterse a tres dimensiones básicas de la actividad de mercadotecnia: funciones, producto y mercado. Estas dimensiones se combinan de manera distinta, no sólo en las diversas industrias, sino en las diferentes firmas de la misma industria. La estructura de la organización de mercadotecnia está determinada en todas las firmas por una serie de factores únicos, como los objetivos de la compañía, la teoría de administración que tenga la organización, la idea de la mercadotecnia que adopte la dirección, la importancia que se dé a las distintas herramientas comerciales, los tipos y números de productos, y el carácter de la competencia".(1)

Existen factores históricos, situacionales y de personalidad que influyen también en la forma de organizar el mercadeo dentro de una compañía.

A pesar de la variedad de organizaciones de mercadotecnia que hay, se pueden señalar ciertos aspectos básicos de las mismas. Cada uno de ellos representa determinadas ventajas para la compañía, y también determinados inconvenientes.

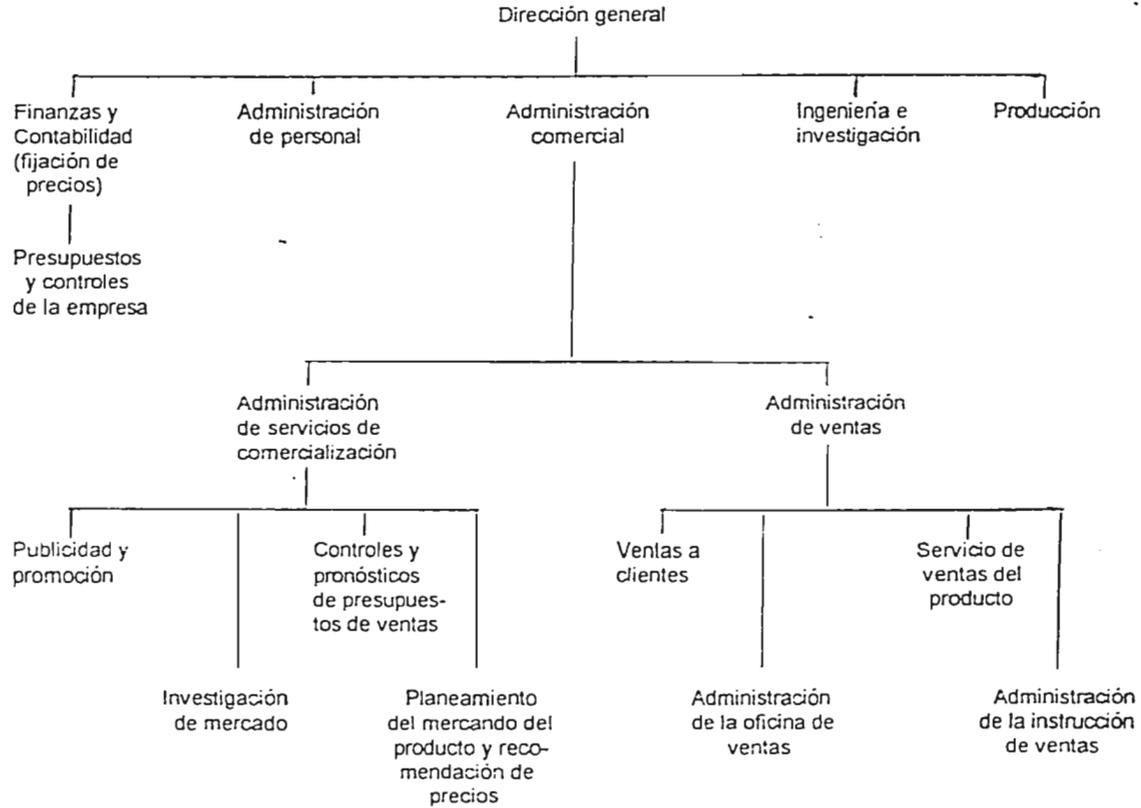
(1) Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, p. 358

El diseño orgánico perfecto del departamento de mercadotecnia todavía está por idearse. El diseño orgánico de Jerome McCarthy representa para las compañías que han aceptado el concepto de mercadotecnia, una pauta a seguir. (Véase anexo no. 1)

Los departamentos de mercadotecnia deben ser diseñados orgánicamente para desempeñar diversas funciones comerciales y manejar distintos productos, territorios de venta y clientes. Aunque una organización puede optar por cualquiera de estas dimensiones, la mayor parte de los departamentos de mercadotecnia son de forma mixta.

En los últimos años del decenio de 1920, se creó un puesto importante en las organizaciones comerciales: el de gerente de producto, cuya misión es prestar atención a cada uno de los múltiples productos que integran la línea de la compañía.

El gerente de producto es considerado como una especie de presidente en pequeño, responsable del desarrollo de la mercadotecnia de su producto.



ANEXO No. 1

## V LAS VARIABLES CRÍTICAS DE LAS DECISIONES DE MERCADOTECNIA

Dentro de una organización existen dos tipos de variables que intervienen en la toma de decisiones:

### 1.- Externas.

Son las variables que no pueden ser controladas a corto plazo por la empresa, y además influyen directamente en la consecución de los objetivos y metas.

Estas variables se pueden agrupar en tres categorías:(1)

#### a) Variables del consumidor.

Poder adquisitivo

Moda

Hábitos de consumo

Número de habitantes

Edad

Sexo

Religión

Origen racial

#### b) Variables del medio

Clima

Aspectos estacionales

Situación económica

(1) Miranda Slim Jose Luis, Apuntes de Mercadotecnia I, 1985

- Situación política
- Situación legal
- Situación cultural
- Situación social
- Medios de comunicación

c) Variables de la competencia

- Tecnología
- Política de precios
- Calidad del producto
- Estrategias comerciales
- Plan promocional
- Recursos

Las diferentes y múltiples variables externas, constituyen el medio ambiente que rodea a una empresa, y el cual determina sus riesgos y oportunidades.

Este medio es complejo y está constantemente sometido a cambios, algunas veces de cataclismo. Por eso está justificado creer que el índice de cambios que se operan en el medio ambiente rebasa el índice de cambios de la organización, la cual queda, por tanto, en un estado de inadaptación. La empresa tiene que estarse adaptando constantemente al medio ambiente, si no quiere ser aplastada por él: Una firma pasiva está condenada a muerte. Una firma que sabe adaptarse seguirá viviendo y probablemente experimente un crecimiento

modesto; una firma creativa prosperará y hasta contribuirá a los cambios que se produzcan en el medio ambiente exterior.(1)

## 2.- Internas.

Son todos los factores controlables por la empresa que pueden utilizarse para influir en las ventas. A estas variables se les considera como críticas en la toma de decisiones de mercadotecnia. Las variables de las decisiones de mercadotecnia desempeñan un papel fundamental en la programación de la mercadotecnia por la compañía de que se trate.

En tiempos pasados, las empresas disponían de medios relativamente escasos para ejercer influencia en las ventas.

En el siglo pasado, la mayor parte de los productos se vendían sin marcas, publicidad, promoción de ventas, crédito, descuento, exposiciones a punto de compra, muestras comerciales, y sin otras muchas variables que hoy están a la orden del día.

Anteriormente, los economistas no prestaban atención formal a la función de las variables no relacionadas con los precios, como la calidad del producto, el esfuerzo del vendedor y el servicio de ventas. No es sino hasta el decenio de 1930, cuando surge un profundo interés por estos factores. Este interés estimuló el estudio de la teoría de la competencia. Las compañías empezaron, inclusive, a considerar su prestigio y el buen aspecto de su fábrica como variables de decisiones de mercadotecnia.

(1) Cfr. Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, p. 80'

Hay muchos factores que merecen considerarse como variables de decisiones de mercadotecnia. La clasificación de las mismas representa ventajas positivas para su estudio y análisis.

"La clasificación más breve que se haya propuesto hasta ahora es la de Frey, quien manifestó que todas las variables de decisiones de mercadotecnia podían caber en dos categorías:

- 1.- La objetiva (producto, envase, marca, precio y servicio).
- 2.- Los métodos e instrumentos (canales de distribución, ventas personales, publicidad, promoción de ventas y anuncios).

Posteriormente, Lazer y Kelley, propusieron la clasificación de todas las variables de decisiones comerciales a base de tres factores:

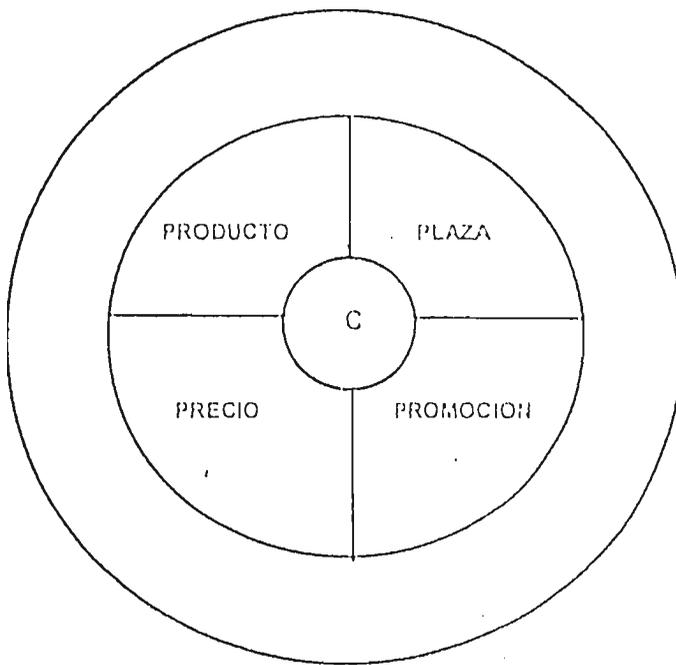
- a) Combinación de bienes y servicios.
- b) Combinación de distribución.
- c) Combinación de comunicaciones.

Más recientemente, E. Jerome McCarthy popularizó una clasificación de las variables de decisiones de mercadotecnia a base de cuatro factores, las llamadas 'Cuatro P's':

- Producto
- Plaza (o mercado)
- Promoción
- Precio

Vamos a utilizar estas cuatro variables porque sintetizan y comprenden las cuatro maneras en que la firma puede influir en las ventas".(1)

La figura 5-1 subraya la interrelación que guardan estas cuatro variables y el hecho de que se centran en los clientes (C).



(1) Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, p. 71

## Producto -

La variable de producto es la parte central de la planificación de una empresa, y juega un papel primordial en la elaboración de la estrategia de mercadotecnia. Las decisiones que los administradores toman con respecto a los productos que han de ofrecerse, se encuentran entre las más importantes que afectan el futuro de una compañía. Ninguna otra decisión estratégica tiene impacto tan amplio, que abarque todas las áreas funcionales y afecte todos los niveles de una organización. Este papel clave, no debe resultar sorprendente, puesto que a lo que un negocio se refiere, es a satisfacer las necesidades y deseos de las personas a través de bienes y servicios.

Los puntos más importantes sobre los que se debe decidir al establecer la estrategia de producto, son:

- 1) Calidad del producto
- 2) Tipo de envase
- 3) Nombre o marca comercial
- 4) Vida útil del producto
- 5) Características físicas o químicas del producto
- 6) Fórmula
- 7) Presentaciones y variedades
- 8) Contenido (tamaño)
- 9) Usos y aplicaciones
- 10) Procesos de producción
- 11) Maquinaria y equipo

12) Materias primas

13) Hábitos de compra y consumo

### Plaza o distribución.

La mercadotecnia se define a veces como "tener el producto correcto en el lugar correcto, y en el momento oportuno". Una empresa puede ofrecer el mejor producto del mundo, al mejor precio, pero de poco serviría al cliente si no está dónde y cuándo él lo desea.

La distribución se define como el traslado físico de nuestro producto al consumidor. Sin una buena distribución, todo el esfuerzo de mercadotecnia no sirve, ya que si el producto no está en el lugar adecuado, no se venderá.

En la economía de nuestros días, la mayor parte de los productores no venden sus artículos directamente a los consumidores finales. En medio se mueve un ejército de intermediarios comerciales que desarrollan diversas funciones y actividades fundamentales. No todos los intermediarios figuran en todas las industrias, y es sabido que los productores de una misma industria, contratan a diferentes intermediarios para distribuir productos análogos. Las mercancías pueden hacerse llegar casi siempre a sus usuarios últimos de más de una manera.

"Las decisiones del gerente comercial sobre la distribución pueden ser las más importantes que adopte, porque determinan consecuencias de gran alcance, y además, es más difícil modificarlas que en el caso de las que adoptan con respecto al producto, el precio y la promoción. Es difícil trasladar las instalaciones minoristas y mayoristas cuando se han firmado contratos de alquiler, y se han afirmado las

pautas de movimiento de los clientes. La creación de cordiales acuerdos de trabajo con los intermediarios puede insumir varios años y mucho dinero".(1)

"Existen dos decisiones clave sobre distribución: 1) decidir cómo llegar a los mercados objetivo de usuarios finales, y 2) si se decide utilizar intermediarios en lugar de participar en forma directa, elegir el papel (líder o participante) que la empresa jugará en el canal y la red de canales de la que se convertirá en parte".(2)

### Promoción.

El comercio supone algo más que desarrollar un buen producto, ponerle el precio debido, y dar facilidades al cliente para que lo adquiera. El producto, el precio y la distribución son factores que no pueden por sí solos crear ventas y utilidades suficientes para la empresa.

Una firma tiene que organizar un programa verdadero de promoción y publicidad, de manera que sus compradores potenciales se enteren de la existencia y bondades del producto.

La promoción ha sido definida por el autor David W. Cravens, como: "un conjunto de comunicaciones que pretenden informar y persuadir a las personas que conforman los mercados objetivo de una empresa, sus organizaciones de canales y el público en general. Estas comunicaciones están formadas por actividades de publicidad, venta personal, promoción de ventas, y relaciones públicas.(3)

(1) McCarthy Jerome, Comercialización, p. 320

(2) Cravens David, Planeación en Mercadotecnia, p. 150

(3) Cravens David, Planeación en Mercadotecnia, p. 195

La promoción es una variable importante, porque es la que permite atraer la atención del cliente, le indica lo que uno desea vender, y quizás lo convence de que uno tiene el producto que él busca.

La tarea del gerente comercial es combinar todas las actividades de promoción en una mezcla que comunique a los clientes que el producto adecuado puede hallarse en la plaza conveniente, al precio justo.

### Precio.

"La determinación de precios es importante para la economía y para la empresa: en la economía es el mecanismo para asignar recursos y reflejar grados de riesgo y competencia; en la empresa, es la base para generar ganancias. El precio refleja los objetivos y políticas de la empresa, y es una parte importante de la mezcla mercado-lógica".(1)

Las implicaciones del medio ambiente contemporáneo con respecto a los precios, son importantes para los administradores y requieren de estrategias que correspondan a estos tiempos. Se deben elaborar políticas y estructuras de precios para establecer en forma apropiada el papel del precio en la estrategia de mercadotecnia, al tiempo que se conserve una suficiente flexibilidad para responder a cambios en las condiciones del mercado.

El precio es la variable que requiere más atención, y la que en la actualidad recibe la menor; en muchas empresas, el precio se ha convertido solamente, en la cantidad a la que debemos vender el producto para obtener ganancia.

(1) Hughes David, Planeación Estratégica, p. 353

La variable del precio constituye un elemento fundamental en la estrategia de mercadotecnia, ya que es el punto en donde repercuten todas las acciones de las demás variables críticas. Los aumentos en calidad del producto, el volumen a vender, la presentación y envase, los sistemas de distribución, el plan publicitario, etc., repercuten en el costo, y, por lo tanto, en el precio.

Se debe elaborar un plan que defina la forma en que se utilizará el precio en el programa de mercadotecnia.

Los elementos más importantes para la planificación de precios son:

- 1) Decidir de qué manera colocar el precio dentro de un rango de precios factibles.
- 2) Establecer si el precio se utilizará como un elemento pasivo o activo en el programa de mercadotecnia.
- 3) Fijar los objetivos específicos que el precio debe lograr.
- 4) Establecer políticas y la estructura necesaria para orientar las decisiones de precios.

## VI. ESTRATEGIA DE MERCADO TECNIA

### 1.- Concepto de estrategia.

La palabra estrategia surgió, en sus orígenes, como un término militar o de guerra, el cual representaba para el mariscal, general, oficial, mayor, etc., la forma de ponerse en una situación ventajosa con respecto al enemigo.

En la actualidad, el papel del mariscal en una batalla consiste en: "descubrir (o pronosticar lo más racionalmente posible), las fuerzas del enemigo y sus planes de operaciones, y con base en esos descubrimientos o pronósticos, concebir una estrategia que coloque a su bando un paso adelante de sus enemigos".(1)

Este concepto militar de estrategia ha sido aplicado por los grandes autores en administración, al mundo de los negocios, en donde el mariscal puede representar al gerente, su ejército constituye la empresa, el campo de batalla es el mercado, y el enemigo se encuentra en la competencia.

En función a lo anterior, la estrategia en la empresa supone un despliegue general de recursos y esfuerzos para alcanzar objetivos que permitan obtener una posición más fuerte que la de la competencia.

Por tanto, "si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que, el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa implica el intento de alterar

(1) Ohmae Kenichi, La mente del estratega, p. 82

las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores, en la forma más eficaz".(1)

Michael E. Porter sitúa a la estrategia competitiva como: "la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia."(2)

Los conceptos anteriores constituyen el motor y punto de partida de esta investigación, ya que el objetivo de la estrategia comercial para una llanta moldeada, radica en la obtención de una verdadera ventaja competitiva en el sector industrial.

Por su parte, James Stoner, ha definido a la estrategia como: "el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización, y ejecutar así su misión. La palabra programa de esta definición implica que los gerentes desempeñan un papel activo, consciente y racional en la formulación de la estrategia."(3)

La misión y objetivo empresariales deben estar relacionados directamente con las oportunidades y amenazas que surgen respecto a la competencia.

Ambos constituyen las "metas organizacionales" que son un componente vital de la estrategia:

(1) Ohmae Kenichi, La mente del estratega, p. 37

(2) Porter Michael, Ventaja competitiva, p. 19

(3) Stoner James, Administración, p. 97

a) Stoner ha definido a la misión como la finalidad específica de una organización, que la distingue de otras de su tipo. La misión es la finalidad más amplia que una organización dada escoge para sí misma. Muchos escritores emplean los términos propósito y misión indistintamente, pero diferenciar entre ellos ayuda a entender las metas organizacionales. Dentro de los amplios límites del propósito de una organización, cada empresa escoge su misión específica, que puede describirse en términos del producto y mercado, o del servicio y de la clientela a quien sirve. Si bien el propósito general de las organizaciones de negocios es producir bienes y servicios, la misión de una firma electrónica puede ser producir semiconductores para computadoras. Un hospital que tiene el propósito de suministrar cuidado de la salud, puede especializarse en el tratamiento de enfermedades respiratorias.

b) Los objetivos son un blanco que hay que alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión, y vienen a ser en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados. Se fijan varios objetivos como puntos de mira en la ejecución de misiones y la persecución de metas. Por ejemplo, la firma electrónica podría traducir su amplia declaración de misión, en objetivos tan específicos como "llegar a ocupar un puesto entre los 10 principales abastecedores de semiconductores en términos de ventas brutas", o "aumentar los gastos en investigación y desarrollo".(1)

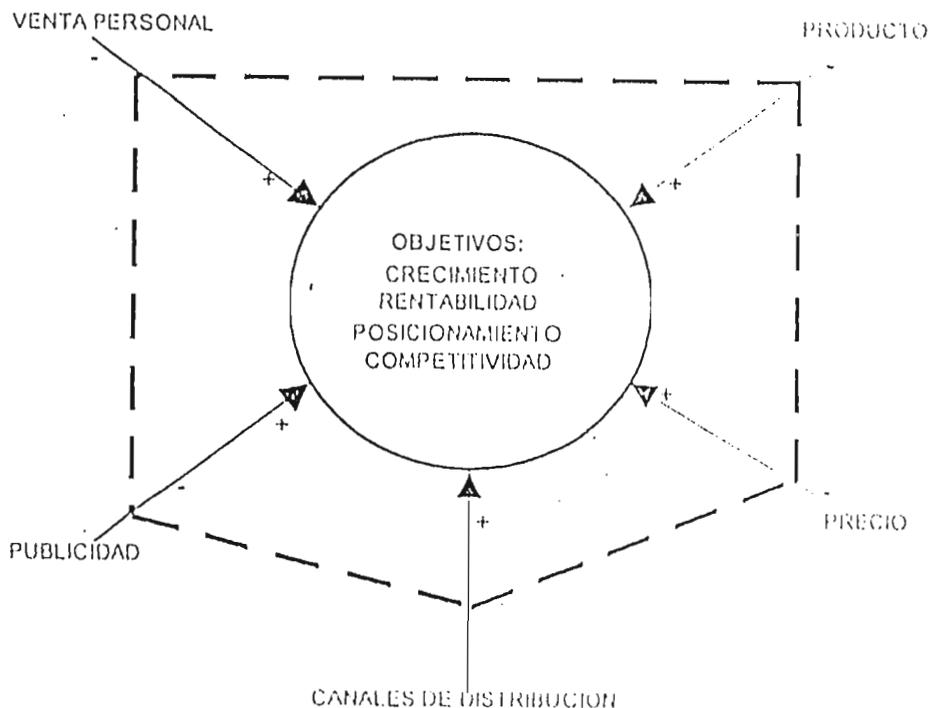
Una estrategia no puede desarrollarse aisladamente, además de servir de

(1) Cfr. Hughes David, Mercadotecnia, p. 11

apoyo a la misión y objetivos de una empresa, debe relacionarse estrechamente con las políticas y las metas corporativas.

c) Si las estrategias son los medios alternos para lograr los objetivos y ejecutar la misión, las políticas corporativas constituyen las limitantes a estos medios alternos que pueden emplearse, y al igual que los objetivos, son un reflejo de los valores de la estructura directiva de la organización. Las políticas crean una "cerca" alrededor de las estrategias aceptables dentro de la mezcla de mercadotecnia, como se ilustra en la figura 6.1.

FIGURA 6.1.



En el centro de esta figura vemos los objetivos de una empresa, tales como el crecimiento, la ganancia y el prestigio. Los radios de la figura representan las variables críticas de mercadotecnia. Las estrategias alternas están restringidas por las políticas corporativas.(1)

d) El término objetivo, como se planteó anteriormente, es un estado final deseado, restringido por políticas congruentes. En contraste, las metas corporativas son objetivos cuyo logro se busca por un tiempo específico dentro del período cubierto por el plan. Por tanto, una meta es un objetivo que se ha expresado en términos de la magnitud que debe alcanzarse, y el período para su logro.

"Aumentar la participación en el mercado en un 10 por ciento hasta 1985" o "aumentar el conocimiento de nuestra marca de un 40 por ciento a un 60 por ciento el próximo año", son buenas definiciones de metas, porque se expresan tanto en la magnitud como en la fecha para su cumplimiento.

Stoner a su vez, establece otra dimensión de la estrategia al definirla también como "el patrón de respuesta de la organización a su ambiente. La estrategia pone los recursos humanos, materiales y tecnológicos en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior".(2)

Esta segunda definición, plantea que toda organización tiene una estrategia, aunque no se haya establecido en una forma explícita.

(1) Cfr. Hughes David, *Mercadotecnia*, p. 11

(2) Stoner James, *Administración*, p. 97

Los gerentes pueden tener una conducta reactiva, o sea que responden y se acomodan al ambiente según se presente la necesidad.

Stoner establece el papel activo o reactivo que puedan tomar los gerentes en la formulación de una estrategia. A la formulación activa de una estrategia se le conoce como planeación estratégica, que generalmente es a largo plazo, y constituye la médula de la planeación en mercadotecnia.

El despliegue de recursos humanos, materiales y tecnológicos siempre lleva consigo un costo inherente, además de que si los recursos son limitados, pueden exigir un ajuste de las metas o el desarrollo de nuevas alternativas. "El desarrollo de una estrategia no empieza con la definición de una meta, ni termina con la selección de una alternativa, más bien, requiere mucha interacción entre las metas, las alternativas, y los recursos exigidos para cada una de éstas".(1)

Es más, el identificar los usos alternos de los recursos para alcanzar las metas corporativas, puede considerarse como el paso más creativo dentro de la planeación de mercadotecnia. "No existe teoría o modelo utilizable en esta fase del plan. Generar una nueva alternativa puede ser tan creativo como pintar un cuadro o componer música":(2)

## 2.- Estrategia de mercadotecnia.

En términos generales, las estrategias se pueden clasificar según las áreas funcionales, es decir, en estrategias de mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos e investigación y desarrollo.

(1) y (2) Hughes David, Mercadotecnia, p. 114

La mercadotecnia no es más que una de las áreas generadoras de estrategias. No se puede ni siquiera acertar que sea el área más importante, dado que todas las áreas funcionales de una empresa en su conjunto, tienen la misma importancia para el logro de los objetivos estratégicos y la misión.(1)

Philip Kotler ha definido a la estrategia de mercadotecnia como: "un conjunto de objetivos, políticas y reglas que a través del tiempo guían el trabajo de mercadotecnia de la empresa: su nivel, mezcla y distribución, en parte independientemente, y en parte en respuesta a las condiciones ambientales y competitivas cambiantes".(2)

A continuación se presentan más a fondo los tres elementos de la estrategia de mercadotecnia: nivel de desembolso en ella, su mezcla, y su distribución o asignación.

#### Nivel de desembolso en mercadotecnia.

La gerencia tiene que tomar una decisión respecto a qué nivel de trabajo de mercadotecnia necesitará para alcanzar sus metas. Las compañías típicamente establecen su presupuesto de mercadotecnia como cierto porcentaje convencional de la meta de ventas. A aquellas compañías que entran a un nuevo mercado, les interesa saber especialmente cuál es la relación entre presupuesto y ventas en la corporación típica. Una compañía particular puede gastar más de la proporción normal con la esperanza de lograr una participación de mercado mayor.

(1) Sacho Matthias, Anuario gerencial 1985-1986, p. 55

(2) Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, 4a. edición, p. 116

Al final de cuentas, la empresa debe analizar la labor de mercadotecnia que tiene que llevarse a cabo para lograr determinado volumen de ventas o participación de mercado y, luego, poner precio a este trabajo; el resultado es el presupuesto de mercadotecnia requerido.

### Mezcla de mercadotecnia.

Kotler define la mezcla de mercadotecnia como: "el conjunto de variables controlables y sus niveles, que la firma utiliza para influenciar el mercado que tiene como meta".(1)

Según Kotler, la compañía tiene que decidir cómo asignar el presupuesto total de mercadotecnia para un producto, entre los diversos elementos que comprende la mezcla de mercadotecnia. Esta mezcla de mercadotecnia es uno de los conceptos medulares en la moderna teoría de mercadotecnia.

Las variables controlables dentro de la mezcla de mercadotecnia, corresponden a lo que Jerome McCarthy denominó como las 4 p's de la mercadotecnia: producto, plaza, promoción y precio. Estos elementos constituyen las variables críticas en la toma de decisiones en mercadotecnia.

"El desarrollo de una mezcla comercial debe ser una parte integral de la selección de un mercado que la empresa se propone conquistar. Es decir, todos los elementos de una estrategia comercial deben definirse simultáneamente".(2)

(1) Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, p. 117

(2) McCarthy Jerome, Comercialización, p. 41

La mezcla comercial o de mercadotecnia, va a ser diferente para cada producto, y se deberá ajustar constantemente de acuerdo a las condiciones que existan en el mercado. La figura 6.2 muestra las decisiones más importantes para cada variable crítica de mercadotecnia; la relación e interacción que guarden en un momento dado, determinará el desempeño de la mezcla.

Desde el punto de vista práctico, no existe algo que pueda denominarse la "mejor" mezcla de mercadotecnia, pues las condiciones comerciales cambian constantemente. Es posible que la administración comercial deba calcular las probabilidades de éxito de las diferentes estrategias, para proceder en concordancia. Todo esto representará una tarea más fácil, si la empresa ha adoptado el concepto de comercialización.

Las cuatro variables críticas ofrecen al gerente un marco dentro del cual puede actuar lógicamente. Su posible éxito estará determinado por el acierto de sus decisiones, y por su capacidad para modificar la mezcla en vista de la incertidumbre y el cambio.

#### Asignación de mercadotecnia.

Además de determinarse el nivel y mezcla de trabajo de mercadotecnia, la gerencia debe establecer la forma en que se deben repartir los recursos de mercadotecnia entre sus productos, segmentos de clientes, y áreas de ventas. Por lo general, la compañía asigna una mayor proporción de sus recursos de mercadotecnia a aquellas entidades que son más grandes y que ofrecen un potencial de mercado no realizado. En otras palabras, está buscando la máxima utilidad cuando asigna fondos de mercadotecnia a diferentes usos.

ILUSTRACIÓN DE LAS CUATRO P'S

<u>PRODUCTO</u>	<u>PLAZA</u>	<u>PROMOCIÓN</u>	<u>PRECIO</u>
Calidad	Canales	Publicidad	Precio de lista
Aspectos	Cobertura	Venta personal	Descuentos
Opciones	Localización	Promoción de ventas	Período de pago
Marca	Transporte	Publicity	Condiciones de crédito
Empaque			
Tamaños			
Servicios			
Garantías			
Utilidades			

FIGURA 6.2

## VII. LA TAREA GERENCIAL EN MERCADOTECNIA

### 1.- Naturaleza de la tarea gerencial

El gerente comercial desea satisfacer las necesidades de un grupo de clientes (el grupo representa la meta), con un bien o con servicios particulares. Pero en la actualidad, existe un número infinito de productos ofrecidos a los consumidores, lo que dificulta la tarea gerencial de lograr que su producto o servicio tenga éxito en el mercado.

Para poder comprender el papel del gerente comercial, es necesario examinar con atención la naturaleza de la tarea de cualquier gerente. "Por lo general, la gerencia tiene tres tareas básicas:"(1)

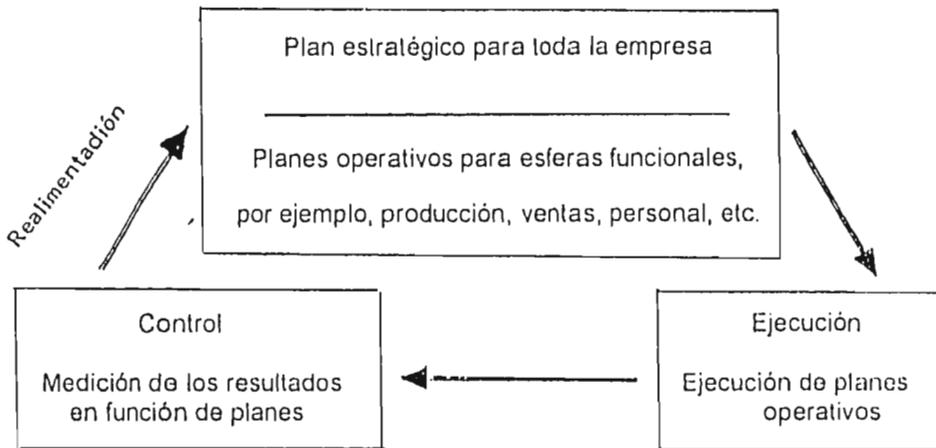
- a) Establecer un plan.
- b) Dirigir la ejecución de este plan.
- c) Evaluar, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real.

Por razones de sencillez, estas tareas se pueden sintetizar como la planificación, la dirección y el control.

La figura 8-1 muestra la interrelación de estas tareas básicas. La relación de las tareas de control y planificación es sumamente importante, pues la realimentación informativa conduce a menudo a cambios en el plan general, o incluso a un plan totalmente nuevo. Por esta razón, la tarea gerencial es continua.

(1) McCarthy Jerome, Comercialización, 8a. edición, p. 31

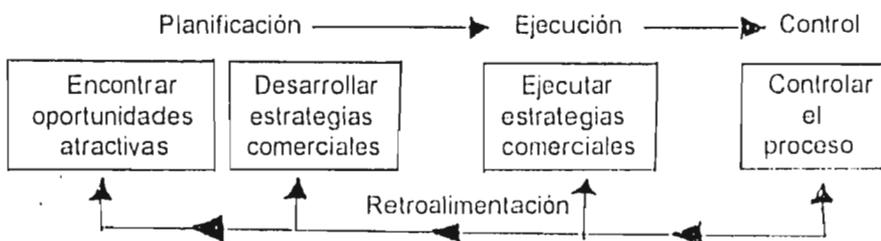
FIGURA 8 - 1. Planificación



A) Planificación en mercadotecnia.

"La tarea de la gerencia comercial asume las responsabilidades gerenciales básicas; pero como lo muestra la figura 8-2, el trabajo de planificación consta de dos partes: encontrar oportunidades atractivas, y desarrollar estrategias de comercialización".(1)

FIGURA 8-2. El proceso de la gerencia comercial



(1) McCarthy Jerome, Comercialización, 8a. edición, p.32

En un mercado tan dinámico como se presenta en la actualidad, el gerente comercial debe buscar continuamente buenas oportunidades, y formular nuevos planes. Los competidores tratan en forma continua, de encontrar maneras de mejorar sus ofertas, y los consumidores están siempre dispuestos a probar algo nuevo y mejor, lo que representa nuevas oportunidades para la empresa.

Además de buscar oportunidades, el gerente comercial debe desarrollar así mismo, una estrategia dirigida a un grupo determinado de clientes. El desarrollo de una estrategia comercial, posee una importancia primordial, ya que sin un plan bien definido, no existen líneas directrices para la dirección o el control.(1)

#### 1) Oportunidades atractivas en el mercado

"El proceso de mercadotecnia estratégica principia con el esfuerzo por crear un juego atractivo de oportunidades para la empresa. Aun cuando es posible generar nuevas oportunidades en cualquier parte dentro de la compañía, el departamento de mercadotecnia tiene esto como responsabilidad mayor."(2)

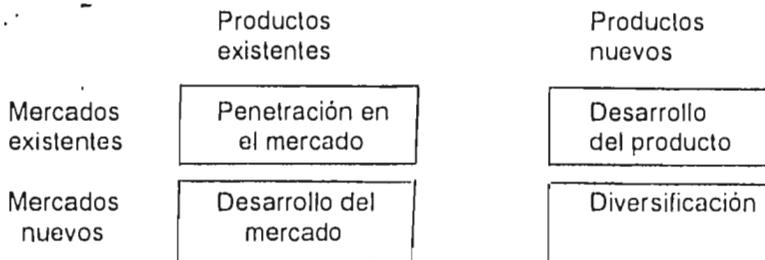
En cualquier economía hay disponibles incontables oportunidades de mercado, en tanto existan necesidades insatisfechas. Existen cuatro vastos campos de oportunidades de mercado: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, y diversificación.

La figura 8-3 muestra estas cuatro posibilidades que se pueden encontrar en el mercado.

(1) Cfr. McCarthy Jerome, Comercialización, 8a. edición, p. 32

(2) Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, 4a. edición, p. 108

FIGURA 8-3. Cuatro tipos básicos de oportunidades



## 2) Desarrollo de estrategia comercial.

"La estrategia de mercadotecnia es el camino para enfrentar los recursos de la mercadotecnia con las oportunidades y problemas del mercado".(1)

El estrategia de mercadotecnia debe actuar en un ambiente de influencias que en su mayor parte son incontrolables: los valores y la filosofía de la empresa, la demanda genérica por el tipo de producto, la demanda de marca por los productos competitivos, el comportamiento de la competencia, y la política oficial. El análisis de estas influencias da como resultado las oportunidades y los problemas de la mercadotecnia.

El estrategia también tiene que ver con variables de decisión que son controlables dentro de los límites de la política de la corporación y del gobierno: producto, precio, canales de distribución y promoción. El estrategia combina estos ingredientes a fin de planear una gran batalla para el producto. Cada combinación es única para el producto y su ambiente. La influencia de esta

(1) Hughes David, Mercadotecnia, 1a. edición, p. 307.

combinación sobre la demanda y el costo de cada elemento de la mezcla, determina si la estrategia es rentable.

Una estrategia comercial consta de dos partes distintas y sin embargo, interrelacionadas:(1)

- 1.- Selección de un mercado "objetivo", es decir, un grupo bastante homogéneo de cliente que una compañía desea atraer.
- 2.- Desarrollo de una mezcla comercial, es decir, las variables controlables que combina la compañía para satisfacer este grupo "objetivo".

En otras palabras, entre sus oportunidades posibles, la firma selecciona un mercado "objetivo", y trata de ofrecerle una mezcla comercial atractiva. (Ver figura 8-4).

Estas dos tareas deben ser realizadas en forma conjunta, ya que resulta necesario evaluar las estrategias de acuerdo con los objetivos de la compañía. No se pueden comparar los presuntos mercados alternativos sin considerar su potencial económico, y sin establecer si la empresa puede atenderlos obteniendo ganancias. De modo similar, no se pueden evaluar las mezclas comerciales alternativas a menos que se les acoplen igualmente algunos mercados que se quieren conquistar.(2)

(1) McCarthy Jerome, Comercialización, 8a. edición, p. 33

(2) Idem

FIGURA 8-4. (Cervecería Modelo)

Producto/ mezcla	Producto	Precio	Plaza	Promoción	
Victoria		X			Estrategia precio
Corona				X	Estrategia publicidad
Modelo			X		Estrategia distribución
Negra	X				Estrategia calidad

#### B) Dirección en mercadotecnia.

Después de desarrollar la estrategia básica, es tarea de la gerencia comercial ponerla en práctica, y es a través de la dirección como la gerencia busca cumplir con el plan.

"La dirección es la responsabilidad que absorbe una mayor parte del tiempo de un gerente, y presenta dos funciones claramente diferenciadas":(1)

- 1) La función de toma de decisiones.
- 2) La función de mando de hombres.

(1)Cfr. Llano Carlos, Análisis de la acción directiva, p. 43

La amplitud del papel de una y otra será distinta según el campo de aleatoriedad que se otorgue a las decisiones directivas.

### 1) Toma de decisiones

En todos los niveles de una organización, la gente tiene que estar constantemente tomando decisiones y resolviendo problemas. Para los gerentes comerciales es una parte muy importante de su oficio. ¿Qué medios se deben utilizar para determinada campaña? ¿A qué empleado se le debe encomendar cierta labor? Sea el problema grande o pequeño, el gerente es el que al fin y al cabo tiene que hacerle frente o resolver qué se debe hacer. Sus decisiones forman el marco dentro del cual otros miembros de la organización toman las suyas y actúan.

Así pues, la toma de decisiones es parte clave de las actividades de un gerente, y reviste particular importancia cuando se tiene que ejecutar un plan.

"La expresión toma de decisiones, describe el proceso por el cual se elige una vía de acción como solución para un problema específico".(1)

El gerente toma distintos tipos de decisiones en diferentes circunstancias. Para resolver si se debe agregar una nueva ala al edificio de la administración, o dónde se debe construir una nueva planta, se necesitan investigar muchas alternativas y otras consideraciones. Para resolver qué sueldo se le debe pagar a un nuevo empleado, el análisis será mucho menos intenso.

(1) Stoner James, Administración, 2a. edición, p. 151

La cantidad de información que el gerente tenga es vital en la toma de decisiones. La falta de información hace que la toma de decisiones sea una función difícil y compleja, pero es importante establecer que, una gran parte de las decisiones que toma el gerente comercial, se efectúa en un marco de inseguridad. "los gerentes tienen que cambiar de enfoque al tomar decisiones, según la situación específica de que se trate. Es útil distinguir entre las situaciones que piden decisiones programadas y las que piden decisiones no programadas. También podemos distinguir entre decisiones hechas en condiciones de seguridad, riesgo e inseguridad".(1)

#### - Decisiones programadas

Son aquéllas que se toman de acuerdo con alguna costumbre, regla o procedimiento. Toda organización tiene políticas escritas o no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones que se repiten, limitando o excluyendo alternativas. Por ejemplo, normalmente no tenemos que preocuparnos sobre cuánto se debe pagar a un empleado nuevo, porque lo corriente es que la empresa ya tenga establecida una escala de salarios para todas las posiciones. Los problemas de rutina no son necesariamente sencillos; las decisiones programadas se utilizan para cuestiones complejas, y también para las que no lo son. Si un problema se repite y sus elementos componentes pueden definirse, predecirse y analizarse, es susceptible de una decisión programada

(1) Stoner James, Administración, 2a. edición, p. 152

### - Decisiones no-programadas

Son aquéllas que se aplican a problemas únicos y no usuales. Si un problema no se presenta con frecuencia suficiente para ser materia de una política, o si es tan importante que merezca tratamiento especial, tiene que aplicársele una decisión no programada. En realidad, los problemas más significativos que se le presentan a un gerente requieren, por lo general, de decisiones no programadas, y la capacidad de tomarlas se hace más importante a medida que se asciende en la jerarquía organizacional.

Toda situación de decisión importante contiene algunos aspectos que no se pueden conocer o son muy difíciles de predecir. "Para decidir cómo atacar un problema, resulta útil colocarlo en un continuo que va desde las situaciones previsibles hasta las que son sumamente difíciles de predecir. Tres palabras describen las diferentes posiciones en este continuo: certidumbre, riesgo e incertidumbre".(1)

- En condiciones de certidumbre se dispone de información precisa, mensurable y confiable, sobre la cual basar las decisiones. El futuro es altamente previsible.
- Cuando la posibilidad de prever el futuro es más baja, existe una condición de riesgo. No se dispone de información completa, aun cuando sí se tiene una buena idea de la probabilidad de los resultados posibles.

(1) Stoner James, Administración, 2a. edición, p. 155

- En condiciones de incertidumbre, por el contrario, es muy poco lo que se sabe; no conocemos las probabilidades y quizá ni siquiera los resultados posibles. Decisiones tomadas en tales condiciones producen noches de insomnio, pero constituyen parte del diario hacer del gerente.

Existen diversos instrumentos que el gerente utiliza actualmente en la toma de decisiones.

En los últimos años, ha sido rápido el desarrollo y utilización de herramientas como lo son: la investigación de operaciones (análisis matemático, modelos y simulación de computadora), y el procesamiento electrónico de datos.

Estos modernos instrumentos han mejorado la eficiencia y la calidad de las decisiones, pero no han reemplazado los instrumentos tradicionales de juicio, intuición y creatividad gerencial.

## 2) Mando de hombres

"De todas las funciones gerenciales, la que más directamente compromete a los gerentes con los subalternos es el liderazgo".(1)

Así pues, conducir a los subalternos es parte central del papel del gerente, quien debe trabajar con otros, y por medio de ellos, lograr las metas de la organización.

En alto grado, la habilidad del gerente para ejercer liderazgo sobre los subalternos, para motivarlos y comunicarse con ellos, determinará su eficacia gerencial.

(1) Stoner James, Administración, 2a. edición, p. 413

## 1) LIDERAZGO

Los dirigentes desempeñan un papel crítico para ayudar a alcanzar sus metas a grupos, organizaciones y sociedades. Por ejemplo, la opinión general conviene en que probablemente Inglaterra hubiera perdido la II Guerra Mundial si Neville Chamberlain hubiera seguido como Primer Ministro; pero el liderazgo tenaz e inspirador de Winston Churchill probablemente le salvó, y quizás salvó también al resto del mundo. Los gerentes muy pocas veces se ven llamados a ejercer un liderazgo tan heroico como el de un Churchill o un Lincoln. Sin embargo, el don de mando y la habilidad de dirigente son factores importantes en la eficacia de los gerentes. Muchas entidades comerciales que se veían al borde de la bancarrota, han cobrado nuevo vigor al ser reemplazados sus directores. Si pudiésemos identificar las cualidades que se atribuyen al liderazgo, aumentaría nuestra habilidad de escoger dirigentes eficaces.

Para Mintzberg, el liderazgo constituye uno de los roles fundamentales del director o gerente, ya que es la fuerza de cohesión que encamina todos los esfuerzos de los subordinados hacia una causa común.

Ralph M. Stogdill, en su estudio de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, ha señalado que "existen casi tantas definiciones diversas del liderazgo como personas que han intentado definir ese concepto".(1) Sin embargo, una de las definiciones más claras y concretas es la de J. Stoner, quien define al liderazgo gerencial como: "el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una

(1) Stogdill Ralph, Handbook of leadership, p. 7

tarea de los miembros de un grupo de trabajo."(1) Tal definición lleva implícitas tres importantes normas:

1) En primer lugar, el liderazgo debe comprender a otras personas, denominados subalternos o subordinados. Por su voluntad de aceptar la dirección del dirigente, los integrantes del grupo ayudan a definir la posición relativa de aquél, y a hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subalternos, todas las cualidades del dirigente serían inaplicables.

2) En segundo lugar, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre dirigentes e integrantes del grupo. Los dirigentes tienen autoridad para orientar algunas de las actividades del grupo, mientras que los miembros de éste, no tienen autoridad para dirigir las actividades de aquéllos. No obstante, los integrantes del grupo afectarán aquellas actividades de diversas maneras.

3) En tercer lugar, además de estar capacitados legítimamente para dirigir a sus subalternos o subordinados, los dirigentes también deben ejercer influencia. En otras palabras, están en capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones. Por ejemplo, el gerente podrá mandar a un empleado a ejecutar determinada tarea, pero será su influencia sobre el trabajador, lo que determinará si el trabajo se cumplirá debidamente.

(1) Stoner James, Administración, p. 440

## 2) Motivación ~

La motivación, aquéllo que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas, siempre ha sido un tema tan importante como enigmático para los gerentes.

Es importante porque los gerentes, por definición, dirigen el trabajo de la empresa, a través de otros empleados. Es preciso que comprendan porqué la gente se comporta de determinada manera, para poder influenciar su comportamiento en una forma que la organización encuentre deseable. La motivación es enigmática porque los motivos no pueden observarse ni medirse directamente; deben ser deducidos del comportamiento de las personas. Además, existen diversas teorías sobre lo que motiva a la gente y por qué. Estas teorías difieren en lo que implícitamente insinúan que debe hacer un gerente para lograr la motivación eficaz.

"La motivación no es la única influencia sobre el nivel de rendimiento de una persona. Otros dos factores que deben tomarse en cuenta son la habilidad del individuo y su comprensión de cuál es el comportamiento necesario para lograr un alto desempeño. Este factor se denomina percepción de su función. La motivación, las habilidades y la percepción de función están relacionadas entre sí. Así pues, si cualquiera de los factores es bajo, el nivel de desempeño probablemente será bajo, aun siendo altos los demás factores".(1)

A lo largo de los tiempos, las teorías sobre gerencia han variado para acomodarse a los cambios en la naturaleza del oficio del gerente.

(1) Stoner James, Administración, 2a edición, p. 413

Elementos como la especialización en los subalternos, la comprensión de los enfoques gerenciales eficaces e ineficaces, y la importancia de las fuerzas sociales en el recinto de trabajo, han afectado el desenvolvimiento del modo de pensar gerencial.(1)

En diferentes etapas de la evolución del pensamiento administrativo, los gerentes se acogieron a diversos modelos o teorías de la motivación.

"Examinaremos tres de ellos en el orden cronológico en que se desarrollaron: el modelo tradicional, el de relaciones humanas, y el de recursos humanos. Como se podrá observar, las creencias que tengan los gerentes sobre la motivación son importantes para determinar cómo intentarán dirigir a otros".(2)

#### a) Modelo tradicional

El modelo tradicional de la motivación se asocia a Frederick Taylor y a la escuela de administración científica. Esta enseñaba que un aspecto importante del oficio del gerente era ver que los trabajadores cumplieran sus tareas tediosas y monótonas en la forma más eficaz. Los gerentes determinaban cómo debían realizarse los oficios, y se valían de un sistema de incentivos de remuneración para motivar al trabajador: a mayor producción, mayor jornal.

(1) Cfr. Stoner James, Administración, 2a. edición, p. 414

(2) Stoner James, Administración, 2a. edición, p. 414

## b) Modelo de relaciones humanas

Con el tiempo, se hizo aparente que el enfoque tradicional de la motivación ya no era adecuado. Elton Mayo y otros investigadores en el campo de las relaciones humanas, descubrieron que también eran importantes las relaciones sociales que los empleados formaban en el trabajo, y que el tedio, la monotonía de las tareas en sí, eran factores que reducían la motivación. Mayo y otros opinaban además, que los gerentes podían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales, y haciéndolos sentirse útiles e importantes.

Por consiguiente, se concedió a los trabajadores alguna libertad para tomar decisiones propias en el trabajo. Se dio mayor atención a los grupos de trabajo informales dentro de la organización. Se impartieron a los empleados mayores informaciones sobre las intenciones de la administración y sobre las operaciones de la empresa.

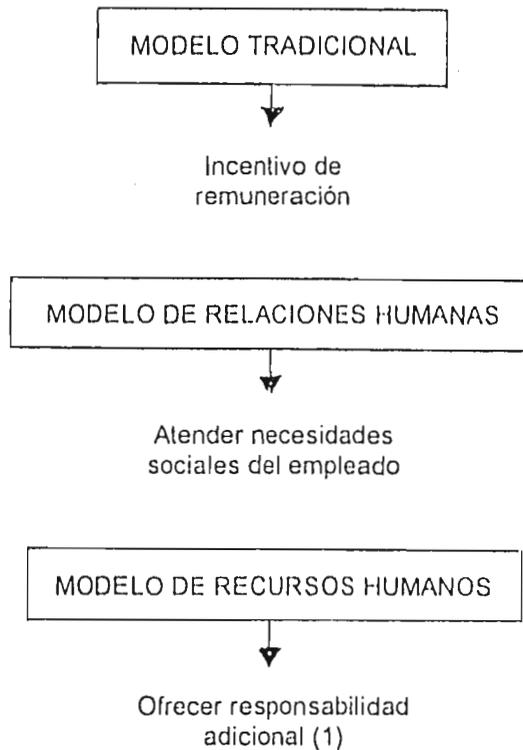
En el modelo tradicional, se esperaba que los trabajadores aceptaran la autoridad de la gerencia a cambio de un alto jornal, que se hacía posible mediante un sistema eficaz ideado por la administración, y puesto en práctica por los trabajadores. En el modelo de relaciones humanas, se esperaba que los empleados aceptaran la autoridad de la gerencia debido a que los gerentes los trataban con consideración y atendían sus necesidades. La intención de la administración, sin embargo, permanecía igual: hacer que los trabajadores aceptaran las condiciones del trabajo establecidas por los gerentes.

### c) Modelo de recursos humanos

Los teóricos más modernos, tales como McGregor y Maslow, y algunos investigadores como Argyris y Likert, criticaron el modelo de relaciones humanas como simplemente un enfoque sofisticado de manipulación de los empleados. Estos teóricos sugerían que los empleados estaban motivados por diversos factores, no sólo el dinero, ni el deseo de satisfacción, sino también la necesidad de logro y el trabajo significativo. Alegaban que la mayor parte de la gente ya se encuentra motivada a realizar un buen trabajo, y que no ve el trabajo como automáticamente indeseable. Sugerían que los empleados probablemente derivarían satisfacción del buen rendimiento.

Así pues, puede darse a los empleados mucha mayor responsabilidad para tomar decisiones y llevar a cabo sus tareas.

Desde la perspectiva de los recursos humanos, por consiguiente, los gerentes no debieran inducir a los empleados por medio del soborno de un alto jornal a cumplir los objetivos gerenciales, como en el modelo tradicional, ni manipularlos con tratamientos considerados como en el modelo de relaciones humanas. En lugar, los gerentes debieran compartir la responsabilidad para lograr los objetivos de la organización y los individuales. Cada cual debiera aportar en la medida de sus propios intereses y habilidades.



Muchos de los estudios e investigaciones realizadas sobre el tema, han determinado que los gerentes contemporáneos tienden a favorecer simultáneamente dos modelos de motivación. Con sus subalternos, los gerentes tienden a obrar según el modelo de relaciones humanas: tratan de reducir la

(1) Stoner James, Administración, 2a. edición, p. 416

resistencia del-trabajador mejorando el espíritu de grupo y la satisfacción. Para si mismos, sin embargo, los gerentes prefieren el modelo de recursos humanos: piensan que sus propias capacidades no son aprovechadas cabalmente, y buscan mayor responsabilidad otorgada por sus superiores.(1)

### 3) COMUNICACIÓN

"La comunicación efectiva es importante para los gerentes por dos razones. Primero, porque es el proceso por el cual se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección y control. Segundo, porque es una efectividad a la cual los gerentes destinan una mayor proporción de su tiempo."(2)

El proceso de la comunicación permite a los gerentes ejecutar las tareas de su cargo. Es necesario que reciban información para que tengan base para planear; los planes tienen que comunicarse a otros para que se ejecuten. Para organizar es preciso comunicarse con los empleados acerca de los oficios que les corresponden. La dirección exige que los gerentes se comuniquen con los subalternos de modo que se logren las metas de grupo. Las comunicaciones escritas y orales son parte esencial del control. Los gerentes solamente pueden desempeñar sus funciones administrativas tratándose y comunicándose con los demás, de tal modo que el proceso de comunicación es el fundamento de que dependen todas las funciones administrativas.

(1) Cfr. Stoner James, Administración, 2a. edición, p. 416

(2) Stoner James, Administración, 2a. edición. p. 463

Una gran parte del tiempo gerencial se dedica a la actividad de comunicación. Es raro que un gerente esté sólo pensando, planeando o estudiando alternativas. Por el contrario, pasa la mayor parte de su tiempo en comunicación cara a cara o por teléfono con los subalternos, con sus colegas, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no están conferenciando con otros personalmente o por teléfono, los gerentes están escribiendo, dictando o leyendo memoranda, cartas o informes que han recibido. Aun en los pocos momentos en que se encuentran solos, son interrumpidos frecuentemente con comunicaciones. Por ejemplo, en un estudio de gerentes de nivel medio y superior, se encontró que éstos no podían trabajar sin interrupción durante media hora, más de una vez cada dos días.

Henry Mintzberg ha descrito el oficio gerencial en términos de tres tipos de papeles. En cada uno de éstos es importantísima la comunicación: (1)

- 1.- En su papel interpersonal, los gerentes actúan como representantes y líderes de su unidad organizacional, e interactúan con los subalternos, los clientes, los proveedores y con sus colegas en la empresa. Mintzberg cita estudios que indican que los gerentes gastan su tiempo de contacto más o menos así: 45% con sus iguales, 45% con personas de fuera de su unidad, y sólo 10% con sus superiores.
- 2.- En su papel informativo, los gerentes buscan información de sus iguales, de los subalternos y de otros contactos personales, acerca de cualquier

(1) Mintzberg, Henry, The manager's job, Harvard Review No. 53, pp. 49-61

cosa que pueda afectar su oficio y sus responsabilidades; y a su vez, ellos mismos difunden información interesante o importante. Además suministran a los proveedores, a sus colegas y a otras personas interesadas, información relativa a su unidad.

3).- En su papel decisorio, los gerentes ponen en práctica nuevos proyectos, manejan los disturbios, y asignan recursos a los miembros de su unidad o a los departamentos. Algunas decisiones las toman en privado pero basándose en información que les ha sido comunicada. Los gerentes a su vez tienen que comunicar las decisiones a otros.

Mintzberg subraya que los gerentes tienen una fuerte preferencia personal por la comunicación oral, que es oportuna y al día, y les permite enterarse de problemas y oportunidades de inmediato. Por el contrario, la comunicación escrita no siempre está suficientemente actualizada. Por ejemplo, sólo un 13% de la correspondencia recibida por los jefes ejecutivos en uno de los estudios de Mintzberg les era de utilidad inmediata. Como los gerentes necesitan comunicarse rápidamente y recibir información actualizada, son muy partidarios de la comunicación oral. Por ejemplo, en los estudios citados por Mintzberg se sugiere que los gerentes gastan del 66 al 80% de su tiempo de trabajo en comunicación oral.(1)

### C) Control.

Finalmente, el gerente comercial debe evaluar, analizar y controlar la ejecución del plan constantemente, de manera que se establezca un proceso de

(1) Cfr. Mintzberg Henry, The manager's job, Harvard review, No 53, pp. 49-61

retroalimentación que ayude al gerente a comprender: 1) de qué manera se están desarrollando los planes en curso, y 2) cómo planificar para el futuro.

Los instrumentos empleados con mayor frecuencia por el gerente comercial para retroalimentarse, son el procesamiento electrónico de datos, la investigación de mercados, y la contabilidad.

En algunas empresas en las que el concepto de mercadotecnia se encuentra perfectamente desarrollado, la retroalimentación al gerente comercial se realiza a través de un sistema de información de mercadotecnia. "El sistema de información de mercadotecnia consta de una cadena de departamentos, firmas externas, software y hardware que se recopilan, interpretan y presentan información a quienes toman las decisiones de mercadotecnia".(1)

Dentro de una empresa, los departamentos que recopilan información de mercados son los de investigaciones, economía, contabilidad de costos, ingeniería, relaciones públicas, y aquellos departamentos que mantienen relaciones con mayoristas y minoristas. Entre las firmas externas se encuentran consultores y entidades dedicadas a la investigación de mercados.

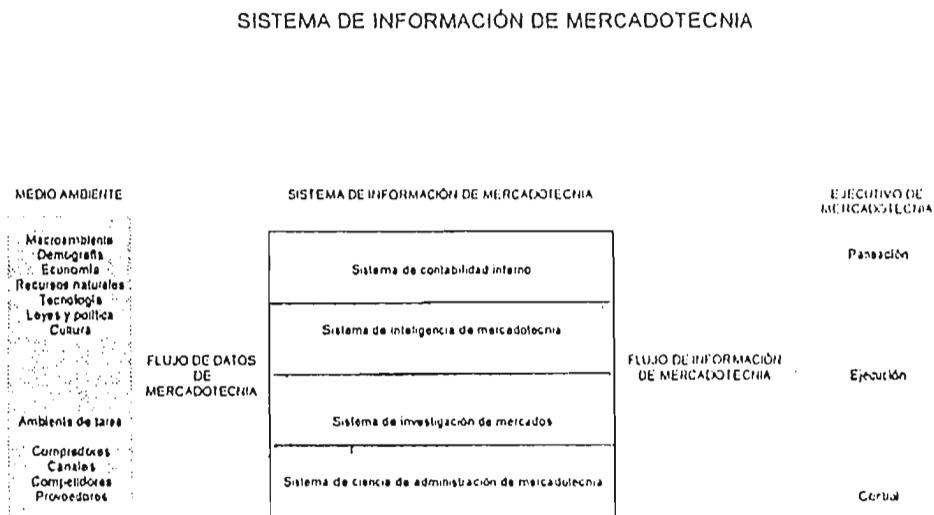
Philip Kotler ha definido el sistema de información de mercadotecnia como: "el complejo estructurado e interactuante de personas, máquinas y procedimientos diseñados para generar un flujo ordenado de información pertinente, recabada de fuentes tanto intra como extra empresa, para usarse como base para la toma de

(1) Hughes David, *Mercadotecnia*, 1a. edición, p. 78

decisiones en áreas de responsabilidad específicas de la gerencia de mercadotecnia".(1)

La figura 8-4 presenta un cuadro de los principales componentes de un sistema total de información de mercadotecnia. Este sistema de información se muestra como encontrándose entre el medio ambiente y el usuario ejecutivo de mercadotecnia.(2)

FIGURA 8-4 . Componentes del sistema de información de mercadotecnia



(1) Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, 4a. edición, p. 722

(2) Cfr. Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, 4a. edición, p. 721

Existe un flujo de datos de mercadotecnia desde el medio ambiente al sistema de información de mercadotecnia de la compañía. El sistema de información convierte este flujo de datos en flujo de información de mercadotecnia que llega a sus ejecutivos. Sobre la base de esta información, los ejecutivos formulan planes y programas que se incorporan a un flujo de decisión de mercadotecnia que regresa al ambiente. Los sistemas de información de mercadotecnia varían considerablemente en cuanto a sofisticación, número y calidad de los servicios que proporcionan.

A continuación se presentan de manera general, los cuatro elementos de un sistema de información de mercadotecnia.(1)

1.- El sistema de contabilidad.

Este sistema da a conocer órdenes, ventas, niveles de inventario, cuentas por cobrar y por pagar, etc.

2.- El sistema de inteligencia de mercadotecnia.

Este sistema proporciona a los ejecutivos información corriente respecto a sucesos y condiciones cambiantes en el macroambiente y en el de tarea. Los ejecutivos recopilan información por su propia cuenta, pero su efectividad puede aumentarse mejorando el adiestramiento a los vendedores sobre sus responsabilidades de información de inteligencia, creación de un centro de inteligencia de mercadotecnia, y la compra de información de servicios especializados en el ramo, cuando sea adecuado.

(1) Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, 4a. edición, p. 753

### 3.- La investigación de mercados.

Este sistema proporciona estudios específicos de las oportunidades del mercado, efectividad de la mercadotecnia y problemas de ésta. El procedimiento de investigación de mercados consta de cinco pasos: definición del problema, diseño de investigación, trabajo de campo, análisis de datos, y preparación de reportes. La buena investigación de mercados se caracteriza por el método científico, la creatividad, las metodologías múltiples, la construcción de modelos y medidas de costo/beneficio del valor de la información.

### 4.- El sistema de ciencia de administración de mercadotecnia.

Es responsable por la construcción de modelos para explicar, predecir o mejorar procesos de mercadotecnia. Los científicos en administración de mercadotecnia, pueden construir o usar modelos descriptivos o de decisión y verbales, gráficos o matemáticos, para estudiar los problemas de mercadotecnia.

El control de mercadotecnia, al igual que su planeación, está lejos de ser un proceso sencillo. "Pueden distinguirse cuatro tipos diferentes de control de mercadotecnia, y en la figura 8-5 se presenta una lista de ellos".(1)

(1) Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, 4a. edición, p. 753

FIGURA 8-5 (2)

Tipos de control de mercadotecnia

TIPO DE CONTROL	RESPONSABILIDAD PRIMA	PROPÓSITO DEL CONTROL	MÉTODOS
I. Control de plan anual	Gerencia superior Gerencia media	Examinar si se están logrando los resultados planeados	Análisis de ventas Análisis de participación de mercados Relaciones de ventas a gastos Análisis financiero Estudio de actitudes
II. Control de productividad	Contralor de mercadotecnia	Examinar dónde está ganando y perdiendo dinero la compañía	Productividad por: producto territorio cliente grupo canal de comercio tamaño de orden
III.- Control de eficiencia	Gerencia administrativa y de línea	Evaluar y mejorar la eficiencia del gasto y el impacto de los gastos en mercadotecnia	Eficiencia de fuerza de ventas publicidad promoción de ventas distribución
IV.- Control estratégico	Gerencia superior Auditor de mercadotecnia	Examinar si la compañía está aprovechando sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos, y canales.	Instrumento para medir la efectividad de mercadotecnia Auditoría de mercadotecnia

"1.- El control del plan anual es la forma de vigilar el actual trabajo de mercadotecnia y sus resultados, a fin de cerciorarse de que se lograrán las ventas anuales y metas de utilidad. Los instrumentos principales son el análisis de venta, análisis de participación de mercado, relaciones de gasto de mercadotecnia a ventas, análisis financiero, e identificación y seguimiento de la actitud del cliente. Si se observa un pobre desempeño, la compañía puede implantar una variedad de medidas correctivas, como recortar la producción, modificar precios, aumentar la presión del personal de ventas y reducir desembolsos marginales.

2.- El control de productividad es la tarea de determinar la actual productividad de diferentes entidades de mercadotecnia, como productos de la compañía, territorios, sectores de mercado y canales de comercio. Un análisis de productividad de mercado revela cuáles son las entidades más débiles, aunque no indica si tales unidades deberían tratar de impulsarse o eliminarse.

3.- El control de eficiencia es la tarea de incrementar la eficiencia en actividades de mercadotecnia tales como venta personal, publicidad, promoción de ventas y distribución. Los gerentes por lo regular, vigilan ciertas relaciones importantes que indican qué tan eficazmente se están manejando estas funciones, y también emprenden estudios para descubrir formas de mejorar el desempeño.

4.- El control estratégico es la forma de cerciorarse de que los objetivos, estrategias y sistemas de mercadotecnia están adaptados de modo óptimo al ambiente del mercado que se pronosticó. Uno de tales instrumentos, conocido como calificación de efectividad de mercadotecnia, pretende trazar un perfil de la efectividad general de mercadotecnia de una compañía o división, en términos de filosofía del cliente, organización de mercadotecnia, información de ésta, planeación estratégica y

eficiencia de operación. Otro instrumento, conocido como auditoría de mercadotecnia, es un examen completo, sistemático, independiente y periódico del ambiente de mercado, objetivos, estrategias y actividades de la organización. El propósito de la auditoría de mercadotecnia es determinar áreas de problema y recomendar un plan de acción correctiva a corto y a largo plazo, para mejorar la efectividad general de mercadotecnia de la organización.

Un número creciente de compañías han establecido puestos de contralor de mercadotecnia para vigilar los desembolsos en ésta, y hacer mejores análisis financieros del impacto de estos gastos."(1)

Es evidente la necesidad de controlar el plan de mercadotecnia. El control adecuado facilita al gerente comercial la localización y rectificación de los defectos, y al mismo tiempo le permite descubrir cualidades que podrá aprovechar y utilizar en todo el plan de mercadotecnia.

(1) Kotler Philip, dirección de mercadotecnia, 4a. edición, p. 752

## VIII. SELECCIÓN DE MERCADOS

### 1) Mercado

Un mercado puede ser definido como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen a la venta bienes y servicios, y ocurre transferencia de propiedad.

El mercado puede ser definido también como la demanda de un producto o servicio, por parte de cierto grupo de compradores posibles.(1)

Para William Stanton , el término "mercado" se define como "un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad de gastarlo".(2)

Como puede verse por los ejemplos mencionados arriba, la palabra mercado se utiliza en el medio comercial para indicar diversos conceptos; sin embargo, la teoría económica entiende por mercado "el área dentro de la cual los vendedores y compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones, de tal manera que, los distintos precios a que éstas se realizan, tienden a unificarse".(3)

La planeación de mercadotecnia de la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado. Una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica de mercadotecnia consiste en seleccionar y analizar los mercados meta de la organización.

(1) Cfr. Duddy A. Revsan. A., Estudios de mercado, ed. Omega, 1961

(2) Stanton William, Mercadotecnia, 7a. edición, p. 82

(3) Samuelson Paul, Economía Moderna, ed. Aguilar, 1958

Un mercado meta es un grupo de clientes hacia el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia. La selección cuidadosa y la definición precisa (identificación) del mercado meta, son esenciales para el desarrollo de una mezcla efectiva de mercadotecnia que la organización puede desarrollar.

La gerencia debe decidir algunas guías generales para seleccionar los mercados meta de la organización. La primera es que los mercados meta deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización.

Una segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

A largo plazo, la empresa debe generar utilidades para continuar su existencia. Este punto más o menos obvio, se traduce en algo que es una guía clara de selección de mercado. La organización debe buscar en forma consciente mercados que generen un volumen suficiente de ventas a bajo costo, para dar como resultado una utilidad. Las compañías hacen a un lado con frecuencia el factor de utilidades cuando quieren conseguir mercados de gran volumen.

La meta es aumentar solamente el volumen de ventas en lugar de incrementar las ventas productivas. Finalmente, la compañía debe, por lo general, buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sea mínimo.

Una organización no debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga alguna ventaja competitiva que le permita restar clientes a las empresas existentes.(1)

(1) Cfr Stanton William, Mercadotecnia, 7a. ed. p. 83

### Método de selección de mercado.

Para definir el o los mercados meta, las empresas utilizan en la actualidad, diferentes métodos de selección de mercado.

El uso de uno o más métodos, dependerá del grado de sofisticación que la empresa tenga al llevar a cabo su planeación comercial.

A continuación se presentan los métodos de selección de mercados más reconocidos por los grandes tratadistas en mercadotecnia:

#### 1) Clasificación de mercados.

La clasificación de los mercados busca conocer todos los posibles mercados, y ubicar las áreas de interés de la empresa en ellos. Esta clasificación debe hacerse en forma congruente y ordenada, de manera que, se determinen y agrupen los mercados correctamente.

William E. Rothschild, conceptualiza la clasificación de mercados como un mapa del terreno competitivo. Para Rothschild, el mapa del terreno competitivo "es una interpretación visual de una amplia necesidad funcional y de todas las formas de satisfacer dicha necesidad".(1) Los mapas son altamente conceptuales y abarcan mercados e industrias completas, así es posible obtener un mapa de transportes, de las comunicaciones, de los energéticos, de los servicios financieros, de los alimentos, o, de hecho, de cualquier necesidad humana u organizacional. En el mapa se encontrarán las especificaciones completas de los productos y servicios, así como de los componentes y partes que se utilizan para satisfacer la necesidad

(2) Rothschild William E., La ventaja competitiva, p. 14

El mapa del terreno competitivo constituye una herramienta con la cual se puede mostrar gráficamente un cambio, un conflicto inminente, un nuevo competidor, y hasta oportunidades no cubiertas que pueden traducirse en objetivos muy rentables para la compañía.

## 2) Cuantificación de mercados.

Para seleccionar su mercado meta, la empresa debe hacer estimaciones cuantitativas del tamaño del volumen de ventas en el mercado para el producto o servicio. Esta etapa implica la estimación del potencial total de la industria para el producto de la empresa en el mercado meta.

La cuantificación persigue tres objetivos básicos:

### 1.- Analizar las oportunidades del mercado.

Hay que buscar posibles "nichos" en el mercado a partir de las debilidades que pueden tener los competidores. Este análisis se debe hacer en función del producto o servicio, consumidores y competencia.

### 2.- Planificar el esfuerzo de mercadotecnia.

De acuerdo a las oportunidades en el mercado, se planeará la forma en que se van a desplegar los recursos de tipo económico, tecnológico y humano.

### 3.- Controlar la actuación comercial.

Se deben realizar los objetivos constantemente, para ver si éstos se cumplen en función de la oportunidad en el mercado.

La cuantificación se realiza bajo dos enfoques:

a) Mercado potencial.

Es el total de los posibles compradores de un producto, y está determinado por la población de un país o región, por los hábitos de compra y consumo, y por las necesidades y deseos de los consumidores.

Representa el mercado de todos los productos, es decir, si voy a vender llantas remoldeadas para automóvil, el mercado potencial está compuesto por todos los compradores actuales, y todos los que están en posibilidad de serlo.

b) Mercado real

Es la parte "desarrollada" del mercado potencial. La cuantificación del mercado real está dada por los valores de compra y consumo de un producto o servicio.

El mercado real está determinado por la oferta y la demanda de los productos o servicios, y por el poder adquisitivo del consumidor.

También se le conoce como "mercado meta", el cual se mide con un indicador llamado "desarrollo del mercado", que es igual al consumo per cápita de la población de un país o una región para un producto o servicio.

$$\text{Desarrollo del mercado} = \frac{\text{Mercado real}}{\text{Mercado potencial}}$$

La cuantificación del mercado real se mide en dos conceptos:

1) Tamaño total del mercado.

Es el total de unidades que se compran y se venden en un periodo y territorio determinado.

2) Valor total del mercado.

Es la estimación monetaria de las unidades compradas y vendidas en el mismo periodo y territorio.

Después de establecer el tamaño y valor del mercado meta, la gerencia debe preparar un pronóstico de ventas que va desde uno hasta cinco años. El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto, y para planear la operación a corto plazo de todos los departamentos de la empresa (mercadotecnia, producción, finanzas, personal, investigación y desarrollo, etc.)

3) Segmentación de mercados.

El mercado total para la mayoría de los productos es muy variado; muy heterogéneo para que la gerencia lo considere una entidad simple y uniforme. Hablar del mercado de vitaminas o rasuradoras eléctricas, o de tractores, es ignorar el hecho de que el mercado total de cada producto consiste en submercados que difieren significativamente unos de otros. Esta falta de uniformidad puede ser indicadora de que existen diferencias en los hábitos de compra o en otros factores. La segmentación del mercado tiene en cuenta estas diferencias.

"En la segmentación del mercado, el mercado total, heterogéneo de un producto, se divide en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos sus aspectos significativos. La gerencia selecciona uno o más de estos segmentos como el mercado meta de la organización, y por cada segmento del mercado meta se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado".(1)

Para la mayoría de los economistas, la segmentación del mercado busca determinar varios calendarios de demanda, uno por cada segmento del mercado. El mercado de máquinas de escribir portátiles se podría segmentar en varios submercados; para estudiantes de universidades, estudiantes de secundaria, amas de casa, agentes viajeros, ejecutivos de empresa, y negocios pequeños donde se requieren en forma ocasional.

La segmentación del mercado es una filosofía orientada al consumidor, en la cual se identifican primero, las necesidades de los clientes dentro de un submercado (segmento), y después, se busca satisfacer dichas necesidades.

"La gerencia puede escoger entre segmentación simple o segmentación múltiple, al adoptar la estrategia del mercado meta de segmentación del mercado."(2)

### Segmentación simple

La estrategia permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en el mercado limitado. Una empresa puede introducirse en ese mercado con recursos limitados.(3)

(1) Stanton William, Mercadotecnia, 7a. edición, p. 85

(2) Idem

(3) Cfr. Stanton William, Mercadotecnia, 7a. edición, p. 85

ESTA TESTIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### Segmentación múltiple

En la estrategia de segmentación múltiple, dos o más grupos diferentes de clientes potenciales se identifican como segmentos de mercado meta.

Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento. Un vendedor de computadoras personales, por ejemplo, puede identificar tres segmentos de mercado separado: estudiantes universitarios, negocios pequeños, y amas de casa, y diseñar una mezcla de mercado diferente para obtener cada segmento.

Una compañía desarrollará una variedad diferente del producto básico para cada segmento, como parte de la estrategia de segmentación múltiple. La segmentación múltiple puede realizarse también sin cambios en el producto, con programas separados de mercadotecnia, cada uno orientado a un segmento diferente de mercado.(1)

### Beneficio de la segmentación

"La gerencia puede hacer un mejor trabajo de mercadotecnia, y utilizar más eficientemente sus recursos al enfocar los programas de mercadotecnia a segmentos de mercado individuales. Una empresa pequeña con recursos limitados, puede competir con efectividad en uno o dos segmentos de mercado; la misma empresa se vería en problemas si se dirigiera al mercado total. Una compañía puede diseñar productos que satisfagan la demanda del mercado

(1) Cfr. Stanton William, Mercadotecnia, 7a. edición, p. 86

empleando la estrategia de segmentación del mercado. Los medios publicitarios se pueden usar en forma más efectiva porque los mensajes de promoción y los medios escogidos para presentarlos, pueden ser dirigidos más específicamente hacia cada segmento del mercado."(1)

### Consumidor final y usuarios industriales

Un modo de segmentar el mercado completo de México es dividirlo entre consumidores finales y usuarios industriales. La norma única para esta segmentación es la razón para la compra. Los consumidores finales compran o usan productos o servicios para uso individual o en el hogar. Satisfacen estrictamente sus necesidades con fines no comerciales; es lo que se da en llamar "mercado de consumo". Una ama de casa que adquiere comida y ropa, y los miembros de la familia que consumen esos productos, son todos clientes finales.

Usuarios industriales son las organizaciones de negocios, industriales o públicos, que compran productos o servicios para usarlos en sus propios negocios o para fabricar otros productos. Una empresa manufacturera que compra productos químicos para hacer fertilizantes, es un usuario industrial de los productos químicos. Los granjeros que compran el fertilizante para usalo en las granjas comerciales, son usuarios industriales del fertilizante. Si los propietarios de casas compran fertilizantes para usarlos en sus campos, son consumidores finales porque los compran para uso doméstico. Los usuarios industriales, en general, constituyen el "mercado industrial".

(1) Stanton William, Mercadotecnia, 7a. edición, p. 86

La segmentación de todos los mercados dentro de estos dos grupos de consumo e industrial, tiene significación desde un punto de vista de mercadotecnia, porque los dos mercados compran de manera diferente. La composición de la mezcla de mercadotecnia (los productos, la distribución, el precio y la promoción), dependerá de si se orienta al mercado del consumidor o al mercado industrial.(1)

La división simple del mercado total en segmentos del consumidor e industrial, es un comienzo conveniente. La agrupación de la mayoría de los productos es todavía muy amplia y heterogénea.

Existen diversas bases de uso común para llevar a cabo una segmentación mayor del mercado al consumidor:(2)

- 1) Podemos segmentar el mercado sobre bases demográficas como: la distribución de la población regional, población urbana-suburbana-rural, edad, sexo, fases del ciclo de vida familiar, raza, religión, nacionalidad, educación y ocupación.
- 2) La segmentación también puede basarse en la distribución de los ingresos.
- 3) Es posible segmentar en función del comportamiento de compra del consumidor, en donde los principales factores determinantes son: sociológicos (grupos culturales, clases sociales y grupos pequeños incluyendo familia), y psicológicos (personalidad, actitudes y beneficios deseados del producto).

(1) Cfr. Stanton William, Mercadotecnia, 7a. edición, p. 87

(2) Cfr. Stanton William, Mercadotecnia, 7a. edición, p. 88

Dentro de las bases más significativas para segmentar el mercado industrial, se encuentra la clasificación en grupos de industrias en las que se encuadran las actividades más representativas del mercado(1):

- 1.- Agricultura, silvicultura y pesca.
- 2.- Minería y extracción.
- 3.- Construcción.
- 4.- Manufactura.
- 5.- Transportes, comunicación y otros servicios públicos.
- 6.- Comercio al mayoreo.
- 7.- Comercio al detalle.
- 8.- Finanzas, seguros y bienes raíces.
- 9.- Servicios.
- 10.- Gobierno: federal, estatal y local.

"La categoría general productos industriales, es demasiado amplia para desarrollar un programa de mercadotecnia. Las prácticas usadas para comercializar los diferentes bienes industriales tienen muchas diferencias. Se debe hacer alguna subdivisión. El esquema de clasificación normal separa los bienes industriales en cinco categorías: materias primas, fabricación de

(1) Cfr. Stanton William, Mercadotecnia, 7a. edición, p. 160

materiales y partes, instalaciones, equipos accesorios, y suministros de operación.(1)

#### 4) Posicionamiento

Con base en las características del segmento del mercado, se va a diseñar un producto el cual está en función del posicionamiento.

"El posicionamiento comienza con un producto que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución, o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables consumidores; o sea, la forma de ubicar competitivamente el producto en la mente de éstos".(2)

Los cambios que se hacen a los nombres comerciales, a los precios y al empaque, no son en realidad cambios al producto mismo. Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente con respecto a las posiciones de la competencia.

El posicionamiento es un aspecto de carácter psicológico, y el consumidor siempre tenderá a comparar nuestro producto contra los de la competencia.

En esencia, lo que busca el posicionamiento, es tratar de comunicar al consumidor la característica competitiva del producto.

(1) Stanton Williams, Mercadotecnia, 7a. edición., p. 163

(2) Ríos Al, Trout Jack, Posicionamiento, p. 11.

Es lo que se quiere que el consumidor vea en nuestro producto, siendo fundamental que el producto realmente tenga las características que se quieren comunicar, puesto que de lo contrario, el consumidor se puede sentir engañado, conduciendo a una actitud de rechazo para con el producto.

El posicionamiento de un producto debe ser planeado con detenimiento y certeza, puesto que constituye un elemento de mercadotecnia, que es sumamente difícil de controlar, una vez que el producto ha sido lanzado al mercado.

Productos de calidad y con un gran potencial comercial han resultado un fracaso dentro del mercado a causa de un posicionamiento erróneo.

Las partes esenciales que permiten establecer el posicionamiento de un producto son:

1) Concepto de producto.

Es la definición y descripción del producto. Se refiere además a la categoría o clase de producto al que pertenece.

2) Perfil del consumidor.

Es el llamado segmento-meta. Debe expresar el nivel socio-económico, edad, sexo, nivel cultural, ingreso, y características principales o distintivas del segmento.

3) Beneficios del consumidor.

Es la promesa básica de venta del producto; es la necesidad que va a satisfacer y el porqué de la fabricación de ese producto.

#### 4) Calidad intrínseca del producto.

Es la calidad comparativa de nuestro producto con respecto a los demás de su clase. Es importante la manera en que influye la vida útil del producto.

#### 5) Característica competitiva.

Es la mezcla de todos los puntos anteriores. Se refiere al posible nivel de precios, resumen de los atributos del producto y las exclusivas que no tengan los de la competencia.

#### 6) Hábitos de compra y consumo.

Establecer los posibles lugares de compra, frecuencia de compra, lugar y momento de consumo, posibles productos complementarios para su uso, y aplicaciones generales del producto.

El posicionamiento requiere de un análisis profundo del consumidor, competencia y mercado, para así obtener una eficiente interpretación de las oportunidades y amenazas del entorno exterior, con la que se podrán desarrollar estrategias comerciales que conduzcan al éxito del producto.

Philip Kotler estableció en uno de sus tratados, una matriz sobre precio/calidad que conduce eficazmente al desarrollo de una estrategia de posición competitiva(1).

(1) Kotler Philip, Mercadotecnia, 4a. edición, p. 114

FIGURA 9-1

PRECIO

		Alto	Medio	Bajo
Calidad de producto	Alto	1.- Estrategia de primera	2.- Estrategia de penetración	3.- Estrategia de superganga
	Medio	4.- Estrategia de sobreprecio	5.- Estrategia de calidad	6.- Estrategia de ganga
	Bajo	7.- Estrategia de pisa y corre	8.- Estrategia de artículos de imitación	9.- Estrategia de artículos baratos

Después de analizar profundamente las posibles posiciones que guarden los productos de la competencia dentro de la matriz, hay que establecer la estrategia de posicionamiento competitivo que permita al producto alcanzar una valiosa posición en la mente del consumidor.(1)

Una vez escogida la estrategia de posicionamiento, la gerencia se da a la tarea de preparar una mezcla de mercadotecnia. Si la compañía opta por el posicionamiento de precio y calidad altos en este segmento del mercado, deberá desarrollar características superiores y una calidad sobresaliente del producto, busca distribuidores que gocen de magnífica reputación por sus servicios, planea una publicidad que se centre en los consumidores con altos ingresos, limita la

(1) Cfr. Koller Philip, Mercadotecnia, 4a. edición, p. 112

promoción de ventas a presentaciones de muy buen gusto, y se vale de otras estrategias.

Con base en lo anterior, se puede concluir que la toma de decisiones sobre las variables críticas de la mercadotecnia, resulta más eficaz si se hace a partir de una estrategia de posicionamiento clara, congruente y bien definida.

## IX. ECONOMÍA Y MERCADOTECNIA

Un buen agente comercial debe ser un experto en mercados y en lo referente a la naturaleza de la competencia en diversos tipos de mercados. El tradicional análisis de la demanda y la oferta del economista, nos brinda útiles instrumentos para analizar la naturaleza de la demanda. En particular, se deben dominar los conceptos de la curva de demanda y de la elasticidad de la demanda. La curva de demanda de una empresa muestra de qué manera los clientes potenciales consideran las ofertas de la empresa, y la interacción de las curvas de demanda y de oferta contribuye a establecer el tamaño del mercado y el precio del mercado.

La forma en que los clientes potenciales (no la empresa) enfocan el artículo o el servicio que una firma está ofreciendo, presenta una conexión importante con el monto que están dispuestos a pagar por él, con el lugar donde se vende, y con el deseo de obtenerlo, si es que existe. En otras palabras, tiene una conexión muy directa con la planificación de la estrategia comercial.

Los economistas se han ocupado de estos problemas básicos durante años, y sus instrumentos analíticos pueden resultar sumamente útiles para sintetizar la forma en que los clientes consideran los productos y, a su vez, de qué manera se comportan los mercados.(1)

A continuación se presentan los conceptos más fundamentales dentro de la economía, los cuales son vitales en la planificación de mercadotecnia:

(1) Cfr. McCarthy, J., Comercialización, 8a. edición, p. 72

## 1) Ley de la demanda

La demanda hace referencia a una tabla que resume la disposición de los compradores a adquirir un determinado producto durante cierto período, a cada uno de los diversos precios a los que aquél podría venderse. De acuerdo con la ley de la demanda, normalmente los consumidores comprarán más de un producto a un precio bajo que a un precio alto. Por consiguiente, la relación entre precio y cantidad demandada es inversa; por ello la demanda se representa gráficamente por medio de una curva descendente.

Las variaciones de uno o más de los determinantes básicos de la demanda, gustos de los consumidores, número de compradores en el mercado, rentas monetarias de los consumidores, precios de otros bienes, y/o expectativas de los consumidores, motivarán el que la curva de demanda se desplace. Un desplazamiento hacia la derecha significa un aumento de la demanda; un desplazamiento hacia la izquierda, una disminución de la demanda. Es menester distinguir entre una variación de la demanda y una variación de la cantidad demandada, implicando esta última el movimiento de un punto a otro sobre una curva fija de demanda, como consecuencia de la variación del precio del producto que se considere.(1)

## 2) Ley de la oferta

La oferta es una tabla que indica las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a ofrecer en el mercado durante un cierto período,

(1) Cfr. McConnell C., Economía, 5a. edición, p. 69

a cada uno de los precios posibles a que cabría vender dicho producto. La ley de la oferta dice que los productores ofrecerán más de un producto con un precio alto que con un precio bajo. Como resultado de ello, la relación entre precio y cantidad ofrecida es directa, y la curva de oferta es ascendente.

Una variación en las técnicas productivas, en los precios de los recursos relacionados, en los precios de otros bienes, en las expectativas de precios, o en el número de vendedores en el mercado, dará lugar a que se desplace la curva de oferta de un producto. Un desplazamiento hacia la derecha significa un aumento de la oferta; un desplazamiento hacia la izquierda, una disminución de la misma. Por el contrario, una variación del precio de un producto determinado dará lugar a una variación de la cantidad ofrecida, es decir, a un movimiento de un punto a otro sobre una determinada curva de oferta.(1)

### 3) Oferta y demanda: equilibrio del mercado

En condiciones de competencia, la interacción de la demanda y de la oferta de mercado, fijarán el precio en el punto en que se igualen la cantidad demandada y la cantidad ofrecida. Ese es el precio de equilibrio. La cantidad correspondiente es la cantidad de equilibrio. El precio y la cantidad de equilibrio variarán en respuesta a una variación de la demanda o de la oferta.

La capacidad de las fuerzas del mercado para sincronizar las decisiones de compra y de venta, de forma que se eliminen los excedentes o la escasez potenciales, se denomina a veces "función racionadora de los precios".

(1) Cfr. McConnell C., Economía, 5a. edición, p. 77

Una variación en la demanda o en la oferta, dará lugar a que varíen el precio y la cantidad de equilibrio. Existe una relación directa entre una variación de la demanda y las variaciones resultantes del precio y de la cantidad de equilibrio. Aunque la relación entre una variación de la oferta y la variación resultante del precio de equilibrio, es inversa; la relación entre una variación de la oferta y la variación de la cantidad de equilibrio, es directa.(1)

#### 4) La elasticidad de la demanda

La elasticidad de la demanda mide la sensibilidad de respuesta de los consumidores ante las variaciones de precios. Si los consumidores son sensibles a dichas variaciones, la demanda es elástica. Si los consumidores no reaccionan ante las variaciones de precios, la demanda es inelástica.

La fórmula de la elasticidad de demanda mide el grado de elasticidad o inelasticidad de la demanda. La fórmula es:

$$Ed. = \frac{\text{variación porcentual de la cantidad demandada}}{\text{variación porcentual del precio}}$$

Para la determinación de las variaciones porcentuales del precio y de la cantidad demandada, se utilizan como puntos de referencia los promedios de los precios y de las cantidades que se consideren. Si Ed. es mayor que 1, la demanda es elástica; si Ed. es menor que la unidad, la demanda es inelástica. La elasticidad igual a la unidad, es el caso especial en que Ed. es igual a 1.

(1) McConnell C., Economía, 5a. edición, p. 82

La elasticidad de la demanda con respecto al precio puede determinarse observando el efecto de la variación del precio sobre los ingresos totales procedentes de la venta del producto. Si el precio y los ingresos totales se mueven en direcciones opuestas, la demanda es elástica. Si el precio e ingresos totales se mueven en la misma dirección, la demanda es inelástica.(1)

#### 5) Demanda, oferta y competencia

La elasticidad de las curvas de demanda y oferta y su interacción, ayudan a predecir la naturaleza de la competencia que puede encontrar un gerente comercial. Por ejemplo, curvas de demanda sumamente inelásticas, acopladas con las habituales curvas de oferta con pendiente hacia arriba, significan que la empresa dispondrá de un gran margen en su planificación de la estrategia. Al parecer, los clientes gustan del producto y observan la existencia de pocos sustitutos, es decir, están dispuestos a pagar precios más elevados antes de recortar demasiado su consumo.

Es evidente que la elasticidad de las curvas de demanda de una empresa tiene gran trascendencia para la planificación de la estrategia; pero hay otros factores que afectan la naturaleza de la competencia. Entre éstos se encuentran el número y el tamaño de los competidores, y la unicidad de la mezcla comercial de cada empresa.(2)

(1) Cfr. McConnell, C., Economía, 5a- edición, p. 528

(2) Cfr. McCarthy Jerome, Comercialización, 8a. edición, p. 82

## X. EL MEDIO COMPETITIVO

El medio competitivo se refiere a la competencia, es decir, al número y a los tipos de competidores que debe enfrentar el gerente comercial en diversos segmentos del mercado, hasta qué punto es dura su competencia, y las estrategias comerciales que utilizan. Si bien con frecuencia estos factores son incontrolables, el gerente comercial puede disponer de ciertas facultades, y a veces puede elegir estrategias que eviten una competencia frontal.

Al comprender en forma correcta la naturaleza del medio competitivo, es posible que mejoren las posibilidades del gerente. Éste debe esperar muchos competidores, y probablemente una competencia de precios en una industria compuesta por muchos pequeños productores y minoristas. Así ocurre, por ejemplo, en la industria de las lanchas, en que centenares de constructores de lanchas y millares de fabricantes de motores y accesorios intentan vender sus productos a través de más de 17,000 revendedores de barcos y 3,500 puertos deportivos. En esta industria, las estrategias competitivas son muy distintas de las que rigen en la industria del aluminio o en la de las computadoras, donde hay relativamente pocos competidores.

Una mayor profundidad de comprensión de la naturaleza de la competencia se obtiene identificando cuatro tipos de situaciones de mercado. Destacaré tres tipos: la competencia pura, el oligopolio, y la competencia monopolística. Un cuarto tipo, el monopolio, se encuentra en forma tan poco frecuente que no se le tratará por separado. Los monopolios suelen ser controlados por autoridades locales, estatales o federales. Cuando no lo están, se les puede tratar como competidores monopolistas, pues los monopolios representan simplemente un caso extremo de competencia monopolista.

El conocimiento de estas situaciones de mercado es sumamente importante, porque la libertad de un gerente comercial (es decir, su control sobre el precio), se ve considerablemente reducida en algunas situaciones. En la Figura 11.1 se sintetizan las importantes dimensiones con respecto a estas situaciones.

La competencia pura se desarrolla en mercados caracterizados por muchos compradores y vendedores que ofrecen productos muy similares u homogéneos. Aquí se supone que todos los compradores y vendedores poseen un pleno conocimiento de las fuerzas del mercado, y que existe facilidad de entrada para los compradores y los vendedores; es decir, que las nuevas firmas encuentran escasa dificultad en iniciar negocios, y que los nuevos clientes pueden entrar con facilidad en el mercado. Este cuadro es más o menos exacto en muchos mercados agrícolas; en la industria de la papa, por ejemplo, hay decenas de millares de productores, y se encuentran en un estado de competencia pura.

Observemos con mayor profundidad lo que esta situación significa para estos pequeños productores.

En la competencia pura, estos numerosos pequeños productores observan una curva de demanda casi perfectamente aplastada, que enfrenta a cada uno de ellos. Si bien la industria de la papa, en su conjunto, tiene una curva de demanda de pendiente descendente, cada productor individual tiene una curva de demanda que es perfectamente llana al precio corriente del mercado. (el precio de equilibrio).

En la Figura 11.2, se muestra la relación entre la situación de la curva de demanda de la industria y la curva de demanda que enfrenta el agricultor individual en estado de competencia pura.

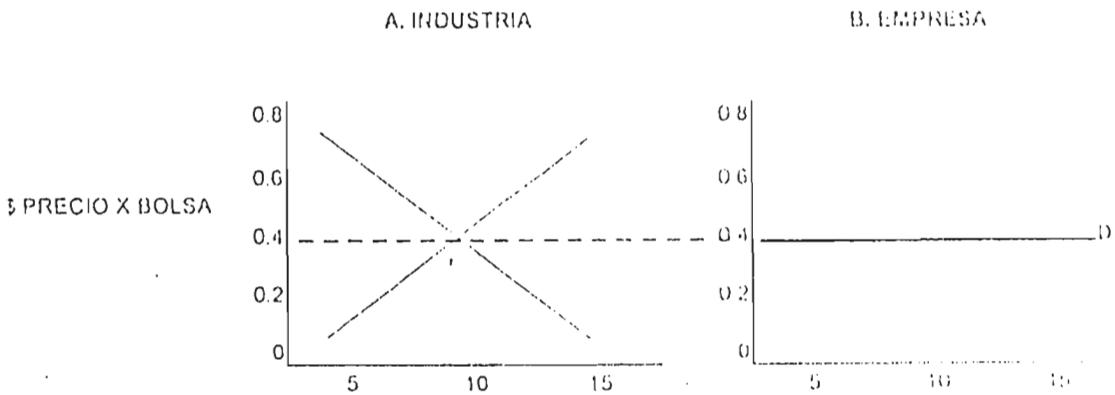
FIGURA 11.1

TIPO DE SITUACIONES DIMENSIONES IMPORTANTES	COMPETENCIA PURA	OLIGOPOLIO	COMPETENCIA MONOPOLISTICA	MONOPOLIO
Unicidad del producto de cada empresa	ninguna	ninguno	alguna	único
Número de competidores	muchos	pocos	de pocos a muchos	ninguno
Tamaño de los competidores comparado el mercado	pequeño	de grande a grande	cualquiera de pequeño	las dos
Elasticidad de la demanda que enfrenta la empresa	completamente elástica	curva quebrada de demanda (elástica/inelástica)	cualquiera de las dos	cualquiera de las dos
Elasticidad de la demanda de la industria	cualquiera de las dos	inelástica	cualquiera de las dos	cualquiera de las dos
Control del precio por una empresa	ninguna	un cierto control (con cuidado)	un cierto control	completo

No son muchos los mercados que se pueden caracterizar como puramente competitivos, donde los competidores enfrentan una curva de demanda perfectamente elástica. Pero el número de mercados que exhibe algunas de estas características es suficiente para permitirnos hablar de situaciones sumamente competitivas, en las cuales el gerente comercial se puede ver obligado a aceptar el precio corriente.

FIGURA 11.2

Interacción de la demanda y la oferta en la industria de la papa, y la curva de demanda resultante que enfrentan los productores individuales de papas.



Esas situaciones altamente competitivas no se limitan a la agricultura. En todos los campos en que muchos competidores venden productos esencialmente homogéneos, por ejemplo, los productores químicos, los plásticos, la madera, el carbón, los impresos y los servicios de lavandería, la curva de demanda exhibida por cada producto, tiende a ser llana. Si se supone que no hay colusión entre las empresas, cada empresa tiende a ampliar la producción, y la acción de todos los productores deprime el precio del mercado.

La industria tiende a volverse más competitiva, es decir, a orientarse hacia la competencia pura (excepto en los oligopolios, desde luego). En el mercado ingresa un mayor número de competidores, la oferta aumenta y el precio corriente de equilibrio se ve desplazado hacia abajo, lo cual tiende a forzar la baja de los beneficios hasta que quedan eliminados algunos competidores. Los economistas describen la posición de equilibrio final, como el punto en el cual no existen beneficios para los empresarios recién llegados, y tan solo un rédito suficiente para que los competidores actuales permanezcan en el negocio.

En el camino hacia esta posición final de equilibrio, la competencia puede volverse tan vigorosa que las compañías tal vez pierdan dinero a medida que el precio desciende por debajo del nivel de equilibrio, y algunas firmas se ven expulsadas del mercado. Además, puede pasar cierto tiempo antes que el precio de la industria se desplace hasta el nivel de equilibrio, de tal modo que las compañías restantes pueden sobrevivir. Sin embargo, al punto final de equilibrio del economista, ¡ninguna de las empresas realiza una ganancia! Cada una cubre apenas todos sus costos.

No todas las industrias ni todos los mercados se orientan hacia la competencia pura. Algunos se convierten en oligopolios.

Las situaciones oligopólicas son situaciones especiales de mercado que se desarrollan cuando un mercado presenta:

- 1.- Productos esencialmente homogéneos, como los productos químicos industriales básicos, o la nafta.
- 2.- Un número relativamente escaso de vendedores, o unas pocas grandes empresas, y tal vez muchas más pequeñas que siguen la conducción de las más grandes.
- 3.- Una demanda industrial bastante inelástica.

La curva de demanda de cada firma es especialmente interesante en la situación oligopólica. Si bien la curva de demanda de la industria puede ser inelástica en toda la gama pertinente, la curva de demanda que corresponde a cada competidor oligopólico asume una forma quebrada, como lo muestra la Figura 11.3. El precio actual del mercado se encuentra en el punto de fractura.

Existe un "precio de mercado" como en la competencia pura, porque las firmas competidoras deben vigilarse entre sí con cuidado. Cada gerente comercial debe suponer que si eleva su propio precio por encima del mercado, para un producto tan homogéneo, sufrirá una importante disminución de las ventas. Su curva de demanda sería relativamente llana por encima del precio de mercado, pues pocos competidores -o ninguno- seguirían su aumento de precio. Pero si redujera su precio, debería esperar la misma actitud en sus competidores. En consecuencia,

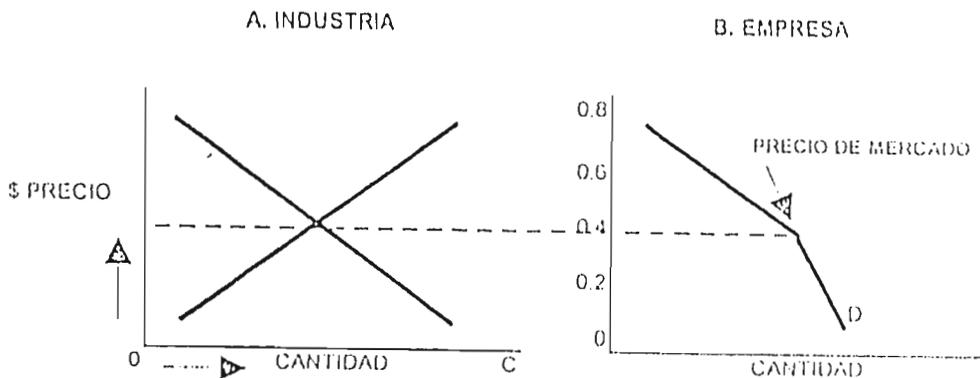
dada una demanda inelástica de la industria, su propia curva de demanda sería inelástica a precios inferiores. Como la reducción del precio sobre esta curva es evidentemente un paso no rentable, probablemente no lo haría; en otras palabras, dejaría su precio en el punto de fractura, es decir, el precio del mercado.

Sin embargo, en realidad hay fluctuaciones de precios (en especial descuentos) en los mercados oligopólicos, lo cual se debe a veces a empresas "excesivamente ansiosas", que no comprenden la situación del mercado. En otros casos, algún aumento sustancial en la demanda o la oferta modificará la naturaleza básica de la situación, y conducirá a un descuento en los precios. A veces los descuentos son drásticos, como ocurrió en una ocasión cuando DuPont redujo el precio del dacrón en un 25 por ciento. Esta medida fue originada en parte, por una producción al máximo de la capacidad, que ya superaba la demanda, y porque se programaba la producción de una mayor cantidad.

Al igual que en la competencia pura los oligopolistas enfrentan una tendencia a largo plazo hacia un nivel de equilibrio en que los beneficios tienden hacia cero. Durante este proceso, un gerente comercial podría tratar de evitar una competencia de precios, basándose en mayor medida en otros elementos de la mezcla comercial. Sin embargo, resulta sumamente difícil hacerlo, pues si todos los clientes potenciales consideran los productos como esencialmente similares, ¿de qué manera una firma podría obtener una ventaja?

FIGURA 11.3

Situación de ologopolio: curva quebrada de demanda



Para evitar esas situaciones competitivas, los gerentes comerciales de carácter agresivo intentan desarrollar un producto diferenciado o heterogéneo (a los ojos de algunos consumidores, y no tan solo de la empresa). Si estos esfuerzos logran mucho éxito, la empresa se convierte realmente en la "industria" para ese producto. Los clientes potenciales reconocen el producto como distinto y la empresa no necesita compartir esta demanda de la industria con todos los competidores. Esta situación del mercado recibe el nombre de competencia monopolística.

El término monopolístico indica que la empresa intenta alcanzar su propio pequeño monopolio, pero el término competencia significa que aún existe una situación competitiva. La competencia sumamente vigorosa, e incluso exagerada, del mercado puramente competitivo se reduce, si bien aún existen productos en cierta

medida similares (sustitutos) para presentar una competencia al competidor monopolista.

En la competencia monopolística, la empresa tiene su propia curva de demanda con pendiente hacia abajo; pero la forma de la curva depende en cierta medida de las acciones de los competidores. Cada competidor monopolista posee independencia, pero no una independencia completa, en su propia pequeña "industria".

Como la empresa en una situación de competencia monopolística posee su propia curva de demanda con pendiente hacia abajo, debe efectuar una decisión consciente acerca de los precios, como parte de su mezcla comercial. Aquí se torna sumamente importante la elasticidad de la curva de demanda de esa empresa. Si es muy inelástica, la empresa puede decidir elevar los precios para aumentar el ingreso total. Pero si la demanda es altamente elástica, esta circunstancia podría indicar la existencia de muchos competidores con sustitutos aceptables, y la compañía debería concentrarse en el desarrollo de una mezcla comercial más diferenciada.

El desarrollo de buenas estrategias es evidentemente un procedimiento muy complicado. El gerente comercial debe estar bien informado. Puede beneficiarse con un mayor conocimiento en el campo de las ciencias sociales y naturales. Es sumamente importante que conozca por completo su propio campo; pero deberá utilizar la información proveniente de todas estas fuentes para elaborar sus propias estrategias. La gerencia comercial es evidentemente una disciplina integradora y que plantea desafíos.

### Triángulo estratégico.

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Cada una de estas "tres estratégicas C", es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos. En forma colectiva, nos vamos a referir a ellos como el "triángulo estratégico".

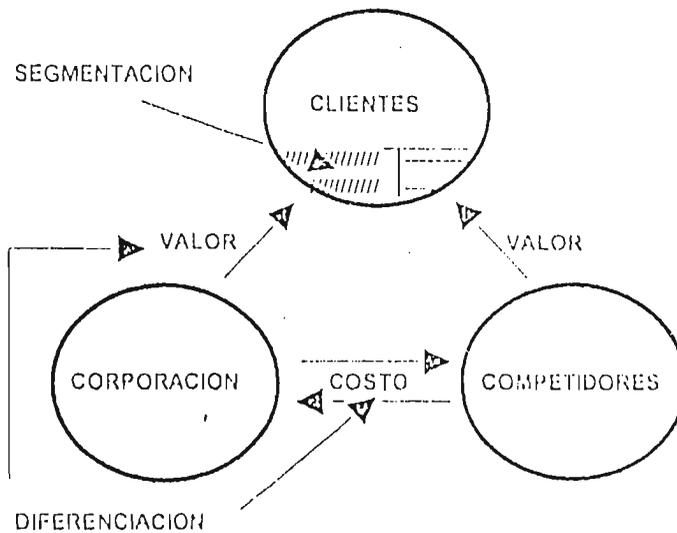
Vista dentro del contexto del triángulo estratégico, la tarea del estratega consiste en lograr un desempeño superior en relación con la competencia, en los factores clave de éxito del negocio. Al mismo tiempo, el estratega debe estar seguro de que su estrategia combina adecuadamente los puntos fuertes de la corporación con las necesidades de un mercado claramente definido. Una positiva combinación de las necesidades y objetivos de las dos partes involucradas es imprescindible si se desea una buena y duradera relación; sin ella, puede estar en peligro la viabilidad de la corporación a largo plazo.

Pero esta combinación es relativa. Si la competencia está en condiciones de ofrecer una mejor combinación, con el tiempo la corporación estará en desventaja. Si la forma de llegar al consumidor por parte de la corporación es idéntica a la de la competencia, el cliente será incapaz de distinguir entre los ofrecimientos de una u otra. El resultado puede ser una guerra de precios que brinde beneficios a corto plazo al cliente, pero perjudique tanto a la corporación como a sus competidores. Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor o más sólida entre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente, que las ofrecidas por la competencia.

En términos de estos tres participantes clave, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente. (Figura 11.4)

FIGURA 11.4

Las tres "C" estratégicas



## 1.- Estrategias basadas en el cliente

En una economía libre, ningún mercado permanece homogéneo, dado que cada grupo de clientes tiene tendencia a desear un servicio ligeramente diferente. Por tanto, 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 aquéllos más difíciles. Además, la capacidad de los competidores para responder a las necesidades de los clientes, y para cubrir los distintos grupos de clientes, diferirá de la que tiene la corporación. Para establecer un margen sobre su competencia, la corporación deberá, por lo tanto, segmentar el mercado total identificando una o más series de clientes dentro del mercado total, y concentrando sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades. Una precisa estructuración de cada grupo de clientes proporcionará la oportunidad para establecer este tipo de diferenciación.

## 2.- Estrategias basadas en la corporación

A diferencia de las estrategias basadas en el cliente, las estrategias basadas en la corporación son de tipo funcional. Su propósito consiste en maximizar los puntos fuertes de la corporación en relación con la competencia, en las áreas funcionales críticas para tener éxito en la industria.

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 un estupendo estado mayor, pero con débil fuerza combativa.

### 3.- Estrategias basadas en los competidores

Existen varios caminos por los que una compañía puede llegar a una reducción de sus costos funcionales para volverse, o continuar siendo, económicamente competitiva. Esto, sin embargo, sólo es uno de los diferentes medios para desarrollar estrategias. En realidad, debe hacerse un auténtico balance entre el costo de una función y la superioridad en el desempeño funcional sobre un competidor.

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. El principal punto a recordar es que 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 que los competidores.

CAPÍTULO II

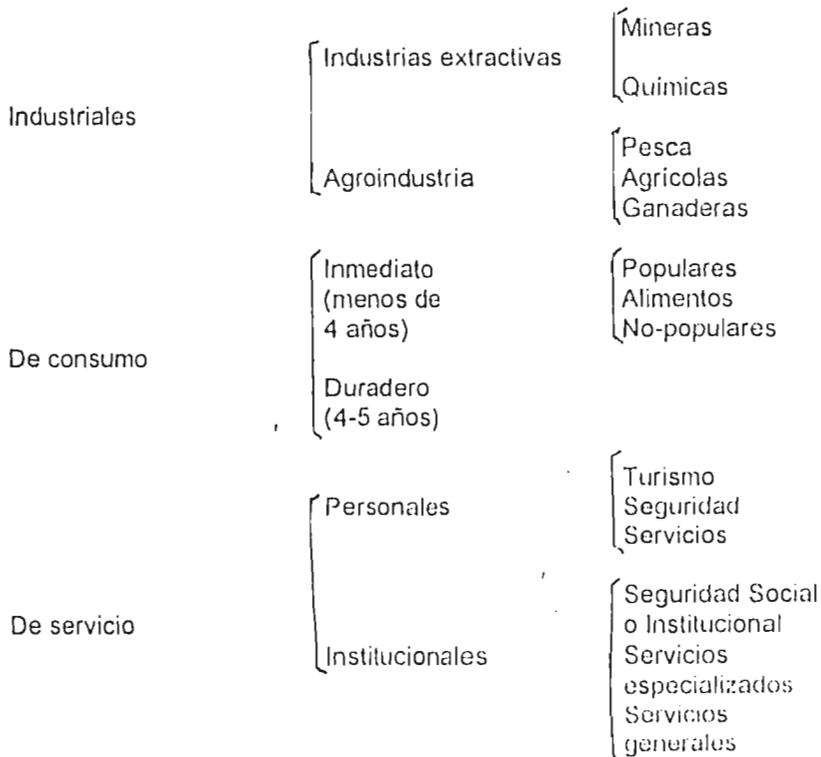
ESTRATEGIA COMERCIAL

## I. CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS

La clasificación de los mercados busca conocer todos los posibles mercados, y ubicar las áreas de interés de la empresa en ellos.

Esta clasificación debe hacerse en forma congruente y ordenada, de manera que se determinen y agrupen los mercados correctamente.

Existen diversas clasificaciones de mercados, pero a continuación se presenta la que para efectos de trabajo, abarca todos los posibles mercados.



La llanta remoldeada pertenece al mercado de productos de consumo, ya que no es un producto que reincorpore a procesos industriales, y no es un bien intangible o de servicio.

Se clasifica dentro de los productos de consumo inmediato, puesto que la vida útil de una llanta remoldeada oscila entre un período de 2 a 4 años, dependiendo de la frecuencia y la forma de uso que tenga.

Se considera a la llanta remoldeada como un producto no-popular, porque no alcanza ventas que tienen productos tales como pastas dentales, jabones, detergentes, etc., y porque su consumo se encuentra relacionado directamente con la utilización del automóvil, producto que no se encuentra al alcance económico de todos los consumidores.

Resumiendo, la llanta remoldeada es un producto de consumo inmediato y no popular.

Otra clasificación importante es la de Roschild, en la que se escenifica el campo de batalla del sector transporte, sector al que pertenecen la llantas remoldeadas, por ser completamente de un medio de transporte como lo es el automóvil. (Ver figura en la siguiente página).

## Campo de batalla de los transportes

	TIERRA	MAR	AIRE	ESPACIO
SERVICIOS	TURISMO Y VIAJES ESTACIONAMIENTOS RENTA Y ARRENDAMIENTOS FINANCIAMIENTOS Y SEGUROS DISTRIBUCION AL DETALLE	TURISMO Y VIAJES MARINAS RENTA Y ARREND FINANC Y SEGUROS DISTRIBUCION AL DETALLE	TURISMO Y VIAJES AEROPUERTOS RENTA Y ARREND FINANC Y SEGUROS DISTRIBUCION AL DETALLE	
PRODUCTOS	AUTOS AUTOBUSES Y CAMIONES LOCOMOTORAS VAGONES MOTOCICLETAS	BARCOS BUQUES BARCAZAS	AVIONES PRIVADOS AVIONES COMERCIALES HELICOPTEROS	SATELITES PROYECTILES COPIETES
COMPONENTES	CONTROLES IMPULSORES MOTORES DE COMBUSTION CARROCERIAS	CONTROLES SISTEMAS DE NAVEGACION MOTORES DE COMBUSTION TURBINAS	CONTROLES SISTEMAS DE NAVEGACION MOTORES DE COMBUSTION TURBINAS	CONTROLES SISTEMAS DE NAVEGACION ESTRUCTURAS
PARTES	PARTES ELECTRICAS NEUMATICOS COMBUSTIBLES	PARTES ELECTRICAS COMBUSTIBLES	PARTES ELECTRICAS NEUMATICOS COMBUSTIBLES	PARTES ELECTRICAS COMBUSTIBLES

## II. CUANTIFICACIÓN DE MERCADOS

La cuantificación de mercados busca medir el potencial de los diferentes mercados, para lo cual hay que cuantificar la demanda, que son todos aquéllos que compran o pueden comprar nuestro producto.

Para poder medir lo anterior, es necesario establecer la distribución del mercado territorial y así dirigirnos a la zona en la que se encuentra nuestro mercado meta, que en este caso es el Valle de México (Distrito Federal y Zona Metropolitana).

### Distribución del Mercado Territorial

También se conoce como División Territorial.

Arbitrariamente hay 6 zonas en la República Mexicana de acuerdo con la división política y geológica:

#### 1. Pacífico Norte:

Sinaloa, Sonora, Baja California Norte y Baja California Sur.

#### 2. Norte:

Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Durango, Zacatecas, San Luis Potosí y Norte de Veracruz (hasta Nautla).

#### 3. Occidente:

Jalisco, Nayarit, Colima y Aguascalientes.

4. Central: -

Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, Tlaxcala, Puebla, Morelos, Guerrero,  
Estado de México, Michoacán y Sur de Veracruz.

5. Valle de México:

Distrito Federal y Zona Metropolitana

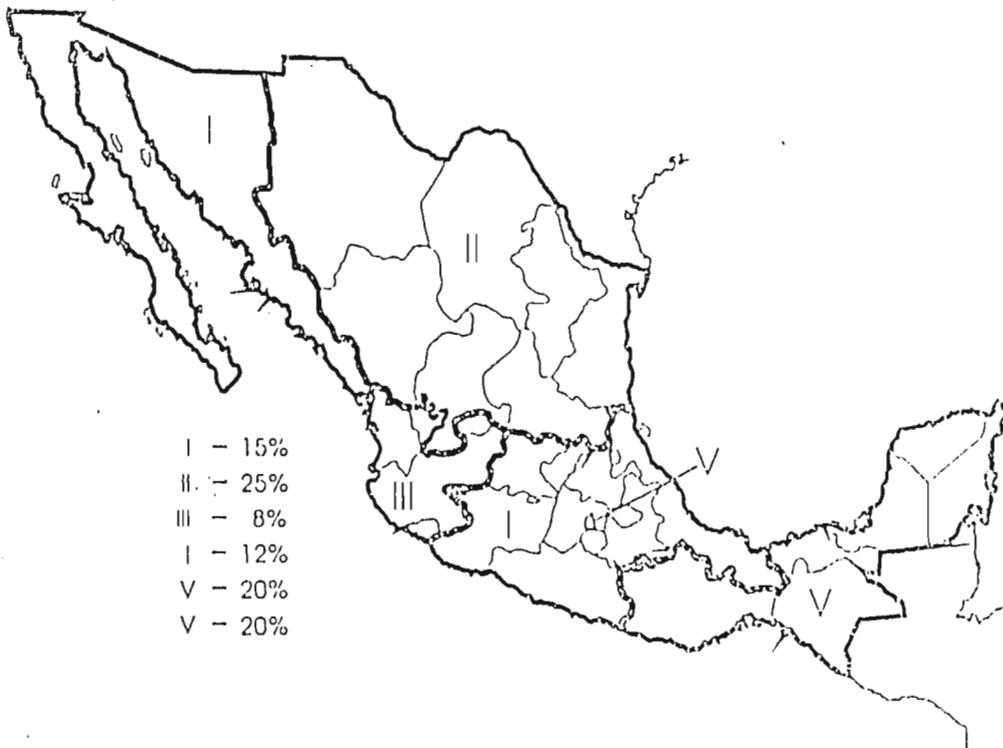
6. Sureste:

Quintana Roo, Tabasco, Oaxaca, Campeche, Chiapas y Yucatán.

Considerando a la República Mexicana como el 100% del mercado, los mercados se distribuyen de la siguiente manera de acuerdo con las seis zonas antes mencionadas.

(Ver figura en la siguiente página)

Mapa de la República Mexicana





Considerando la clasificación anterior, el mercado potencial se encuentra determinado de la siguiente forma:

1) Existen aproximadamente 2,500,000 automóviles circulando en el Valle de México (1), por lo que existen 2,500,000 posibles compradores de llantas para automóvil. Lo anterior está fundamentado en que es el propietario del automóvil quien es responsable directo de la compra de los accesorios para éste.

2) Las ventas reales promedio de llantas para automóvil para el Valle de México y Zona Metropolitana, es de 1,547,672 unidades al año, aproximadamente. (2)

Por lo tanto, el consumo per capita para este producto es:

$$\text{Desarrollo del mercado} = \frac{1,547,672}{2,500,000} = 0.62 \text{ unidades}$$

Tamaño del mercado (Valle de México y Zona Metropolitana)

1,547,672 unidades

Valor total del mercado (Valle de México y Zona Metropolitana)

\$ 116,075,400,000 pesos anualmente

- Se ha considerado un precio promedio de \$75,000 por llanta de automóvil. (3)

- Se ha considerado a nivel de precios del consumidor final.

(1) Datos proporcionados por la empresa de Investigación de Mercados WIL.SA. (Ver Anexo 1)

(2) Datos proporcionados por CANACO

(3) Lista nacional de precios al consumidor

### III. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La segmentación de mercados tiene por objeto dividir el mercado escogido en segmentos, de manera que se puedan analizar los más importantes, y así poder seleccionar el segmento meta.

El grupo más importante, no necesariamente es el más grande.

Lo importante es seleccionar el grupo que nosotros consideremos importante, y diseñar nuestra estrategia para ese grupo.

El enfoque de segmentación de mercados utilizado en esta investigación se refiere a aspectos demográficos, tales como raza, religión, sexo, costumbres, ubicación geográfica, ingresos, etc.

Se ha dividido a la población con base en los diferentes niveles socioeconómicos y socioculturales.

#### Descripción de los niveles socioeconómicos.

En México, como en muchos países de Latinoamérica, la clasificación de niveles socioeconómicos es relativamente fácil, cuando se habla de los tres grupos conocidos por muchos de nosotros:

Clase alta

Clase media

Clase baja

Sin embargo, a medida que se quiera precisar más sobre estos grandes grupos, lógicamente la clasificación se vuelve más difícil, y los criterios entre una y otra persona pueden variar.

En esta investigación, tomando en consideración que los niveles socioeconómicos deben tratarse con precisión pero con finalidades prácticas y sujetas a criterios, en donde la comercialización de productos y servicios depende de segmentaciones homogéneas, se consideraron los siguientes grupos y criterios:

- A/B ALTO = clase muy alta
- B/C = clase alta y media alta
- C = clase media normal y media baja
- D/E = clase popular alta, media y baja

#### A/B ALTO" = CLASE MUY ALTA

Incluye a las personas demasiado ricas y generalmente muy cultas. Viven en residencias señoriales con jardines muy amplios y varios automóviles. Esta gente puede obtener todas las comodidades de la vida, y todos los lujos relativos a su comunidad. El número de propiedades, negocios y cuentas en los bancos es muy amplia. Los jefes de familias "A" son hombres dueños de grandes empresas, altos gerentes y directores, destacados profesionistas, grandes terratenientes, famosos artistas y políticos de alta esfera. Hay muy pocas de estas personas en cada ciudad. No encontrará más que una a tres familias de cada cien.

### B/C+" = CLASE ALTA Y MEDIA ALTA

Esta sigue siendo parte de la clase alta de cualquier población; cuentan con lo necesario para no preocuparse por las necesidades de la vida. Poseen la mayor parte de comodidades; pero no todos los lujos que quisieran. Regularmente tienen cuentas bien establecidas en los bancos. La mayoría de ellos tienen buena educación universitaria o técnica, aun cuando se puede encontrar personas "B" que han subido de circunstancias pobres, y cuyos padres todavía se encuentran entre la categoría "C". Viven en buenas casas y en los mejores barrios, aunque algunas veces se arraigan en colonias populares. Los jefes de familias "B" suelen ser profesionistas tales como médicos, dentistas, ingenieros, algunos maestros; también pueden ser gerentes y propietarios de negocios de regular tamaño. Pueden encontrarse de 10 a 12 de estas familias por cada cien.

### "C" = CLASE MEDIA NORMAL Y MEDIA BAJA

Estas familias cuentan con lo suficiente para cubrir las necesidades de la vida, pero pueden darse pocos lujos. Se las arreglan para vivir decentemente, pero tienen que luchar. En varios casos tienen pequeñas cuentas bancarias de ahorros y cheques. Viven en hogares pequeños que van de casas propias cuidadas, a modestos departamentos. Casi no hay analfabetos en el nivel "C". Se incluye en esta categoría a la mayor parte de los empleados del gobierno, pequeños comerciantes, artesanos, empleados en general, muchos obreros calificados o especializados. Esa gente suele tener empleo fijo, aunque algunos son agentes o comisionistas. Entre ellos puede encontrarse también algunos rancheros agricultores. Tienen en sus casas artículos como refrigeradores, locadiscos, automóviles y lavadoras. Además la clase "C" llega a abarcar a profesionistas en todos los ramos. Esta clase se

distingue por trabajadora y por tener aspiraciones de mejoría en la vida. Pueden vivir en fraccionamientos modernos, pero también a veces se encuentran revueltos en zonas populosas y antiguas. Se estiman entre 22 y 25 familias por cada 100.

#### "D/E" = CLASE POPULAR ALTA, MEDIA Y BAJA

En esta gran porción de población, existen varias capas que se mezclan indistintamente en zonas y colonias típicas de asentamientos; aunque también se pueden encontrar en las azoteas de muchos edificios de buen nivel. Siendo este grupo el de mayor volumen de la población, se podría subdividir en cuatro grupos: popular alta, media, baja y muy baja. Sin embargo, excluyendo a la popular alta, las costumbres e ingresos en los otros subgrupos son homogéneos; por lo tanto, decidimos incluirla en un solo y grande grupo.

En general son pobres y tienen escasos estudios. Ninguna persona o familia de clase "D" tiene muchas de las cosas que se consideran necesarias para llevar una vida adecuada. Algunos tienen empleo fijo, pero de baja categoría; otros únicamente tienen empleo eventual. Viven en hogares humildes, vecindades o casas modestas y descuidadas. Son trabajadores en fábricas, albañiles, empleados de oficina con salario mínimo, afanadoras, etc.

En el caso de la popular muy baja "E", son personas que viven al margen de la vida económica. No tienen empleos fijos; sus hogares son deficientes (tejamanes o un solo cuarto de vecindad), aunque tienen TV y radio. La mayoría de analfabetos se encuentran en esta clase. Apenas logran subsistir con sus ingresos, y difícilmente logran mejorarse englobando todas las capas de clase popular. Se estiman de 60 a 65 por cada 100.

Las definiciones y características anteriores sobre niveles socioeconómicos, son generalidades que muchas veces son excluyentes, debido a que en algunos casos, la situación puede ser diferente si en una familia con sólo uno o dos hijos trabajan dos personas, mientras que en otra familia trabaja sólo una persona y existen cinco o seis hijos.

Con el propósito de profundizar aún más sobre este tema, proporciono a continuación una tabla con el desglose de 11 subgrupos socioeconómicos, correlacionados con el monto de ingresos familiares mensuales, y los equivalentes de salarios mínimo.

\* Datos proporcionados por la empresa de Investigación de Mercados WILSA.

DESGLOSE DE NIVELES SOCIOECONOMICOS EN EL AREA METROPOLITANA CORRELACIONADO CON  
INGRESOS FAMILIARES MENSUALES Y SALARIOS MINIMOS (1995)

CLASES	NIVEL		D.F.	INGRESO MENSUAL APROX.	NO.DE SMM
POPULAR BAJA	E MUY BAJO	4%	63%	MENOS DE N\$ 630.00	MENOS DE 1
	D BAJO	17%		N\$ 630.00	1(UNO)
	D NORMAL	32%		DE N\$ 630.00 a N\$ 1260.00	DE 1 A 2
	D ALTO	10%		DE N\$ 1260.00 a N\$ 1890.00	DE 2 A 3
MEDIA BAJA	C BAJO	5%	22%	DE N\$ 1890.00 a N\$ 2620.00	DE 3 A 4
	C MEDIO	17%		DE N\$ 2620.00 a N\$ 3250.00	DE 4 A 5
MEDIA ALTA	C ALTO	7%	12%	DE N\$ 3250.00 a N\$ 4310.00	DE 5 A 7
	B BAJO	2%		DE N\$ 4310.00 a N\$ 6300.00	DE 7 A 10
	B MEDIO	3%		DE N\$ 6300.00 A N\$ 10710.00	DE 10 A 17
ALTA	B ALTO	2%	3%	DE N\$ 10710.00 a N\$ 17010.00	DE 17 A 27
	A MUY ALTO	1%		DE N\$ 17010.00 EN ADELANTE	MAS DE 27

120

DATOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA DE INVESTIGACION WILSA

El segmento-meta para la llanta remoldeada se encuentra determinado por los siguientes niveles socioeconómicos:

- 1.- "B/C+" = CLASE ALTA Y MEDIA ALTA
- 2.- "C" = CLASE MEDIA NORMAL Y MEDIA BAJA
- 3.- "D" = CLASE POPULAR ALTA

El fundamento para haber establecido la segmentación anterior, radica en las diferencias fundamentales que tiene una llanta nueva y una llanta remoldeada de ceja a ceja:

- La llanta nueva siempre tendrá una mayor calidad, ya que sus procesos productivos permiten una gran consistencia en la construcción interna de la llanta.
- La llanta nueva, en la mayoría de los casos, tiene costos más elevados, ya que necesita más horas-hombre para su producción, los insumos son más caros, y los gastos indirectos para su fabricación tienen un mayor impacto en ella.
- La llanta nueva proporciona al consumidor gran seguridad ya que, intrínsecamente, lleva la más alta tecnología.

En consecuencia de los puntos anteriores, el precio de la llanta nueva es definitivamente más alto.

Esto es lo que hace que el consumidor pueda comprar un producto o no lo pueda comprar.

De acuerdo a los precios actuales de las llantas nuevas, los únicos consumidores en posibilidad de comprarlas son los de las clases alta y muy alta.

Este tipo de consumidores se encuentran sumamente influenciados por su posición social y status, lo cual los motiva a comprar productos caros.

Este segmento no proporciona un objetivo para vender llanta remoldeada.

Si nuestro consumidor objetivo tiene como característica principal el ser propietario de un automóvil, o estar en posibilidad de serlo, hay que excluir de nuestro segmento-meta a las clases populares media baja y muy baja, ya que su condición económica no les permite tener automóvil, y por lo tanto, no compran llantas.

Como conclusión, puedo establecer que nuestro segmento-meta comprende a toda persona que tiene necesidad de comprar llantas para sus vehículos, pero que sus ingresos lo imposibilitan a comprar llantas nuevas, por lo tanto, requieren de un producto que les ofrezca precio, seguridad y buen aspecto estético, y que encuentran en las llantas remoldeadas la mejor opción.

#### IV. POSICIONAMIENTO

Con base en las características del segmento del mercado, vamos a diseñar un producto, el cual está en función del posicionamiento.

El posicionamiento para una llanta remoldeada de ceja a ceja para automóvil, sería:

- 1.- Llantas remoldeadas de ceja a ceja para automóvil, las cuales son raspadas para desprender el hule original en sus cuatro partes fundamentales: piso de la llanta, costados, hombro y ceja. Posteriormente se le aplica una nueva capa de hule reforzado, para después pasar a un cocimiento con altas temperaturas. El proceso anterior permite obtener una nueva llanta que conserve las características de la llanta original.
- 2.- Consumidores de clase socioeconómica media alta, media baja y popular alta, con énfasis en los hombres entre los 20 y 40 años de edad, y que debido a su ingreso se encuentran muy sensibles al precio del producto.
- 3.- Es económico, proporciona seguridad, tiene la apariencia de una llanta nueva, y viene en las medidas más populares para automóviles dentro del mercado.
- 4.- Llanta remoldeada de alta calidad, que permite hasta 30,000 kilómetros de uso.
- 5.- Es el producto de mejor calidad dentro de la categoría de llantas remoldeadas para automóvil, y constituye una opción muy económica dentro de la categoría de llantas "nuevas" para automóvil.

6.- El producto se compra en distribuidoras de llantas, y la frecuencia es de hasta dos veces por año, dependiendo del consumidor. Por su diseño deportivo, puede ser utilizado conjuntamente con rines o tapones deportivos. Necesita de válvulas y contrapesos para poder ser utilizada, y requiere de servicio de alineación y balanceo para su óptimo funcionamiento.

Para posicionar competitivamente el producto utilizaremos la matriz comercial precio/calidad de Philip Kotler:

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad de Producto	Alto	1-Estrategia de primera	2-Estrategia de penetración	3-Estrategia de superganga
	Medio	4-Estrategia de sobreprecio	5-Estrategia de calidad media	6-Estrategia de ganga
	Bajo	7-Estrategia de pisa y corre	8-Estrategia de artículos de	9-Estrategia de artículos baratos

En función de estas nueve estrategias, considero que una llanta remoldeada debe ser posicionada como un producto de alta calidad y precio medio, considerándose como una estrategia de penetración.

## V. EL PRODUCTO

Es la primera variable que debemos definir de nuestra "mezcla de mercadotecnia"

A continuación se presentan las características físicas del producto:

1.- Las llantas o neumáticos son aquellos productos que ayudan al desplazamiento de cualquier vehículo que circula sobre superficie terrestre o carretera, existiendo varias clases de llantas para cada determinado vehículo de transporte, pero en este caso me enfocaré a las llantas que utilizan los automóviles.

Se puede establecer que las llantas remoldeadas son un sustituto de las llantas originales o nuevas.

Los componentes principales de una llanta son:

a) Piso de la llanta: Es aquella parte de la llanta que va siempre en contacto con el pavimento o superficie terrestre.

b) Costados: Son las partes más flexibles de la llanta, ya que es la parte que se somete a grandes esfuerzos y cargas.

c) Hombro: Elemento de transición entre la rigidez de piso y flexibilidad de costados.

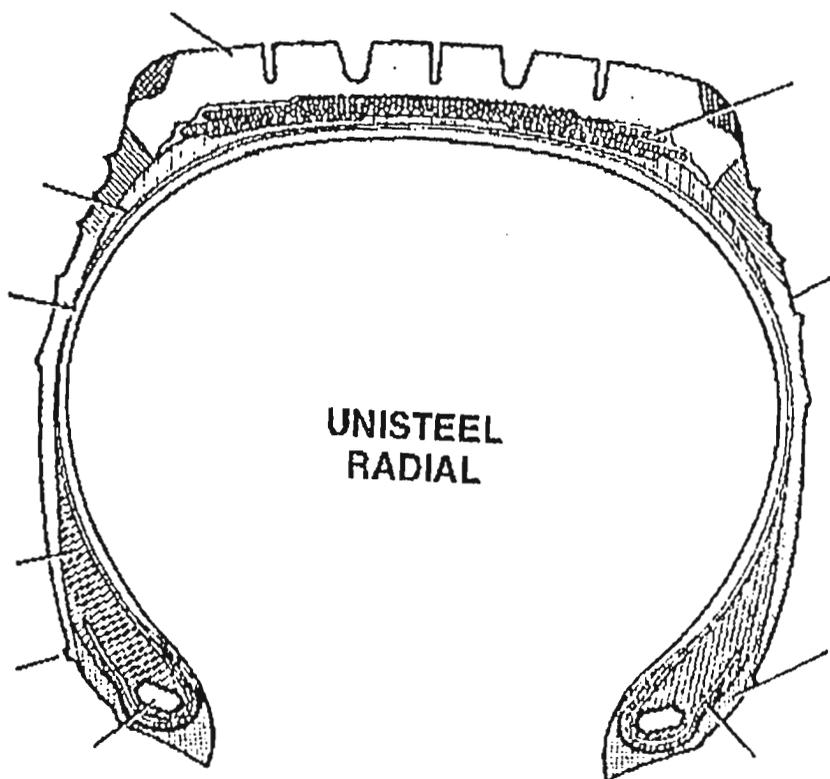
d) Armazón: Es el esqueleto de la llanta, está formado por medio de capas, y éstas a su vez están formadas por cuerdas. La capacidad de carga se determina por las capas de que está constituida la llanta.

Las cuerdas pueden ser de:

- 1.- Nylon
- 2.- Poliéster
- 3.- Flexten
- 4.- Rayón
- 5.- Acero

e) Cejas: Son las partes más rígidas de la llanta. Están compuestas por alambre acerado con recubrimiento de latón, y van permanentemente adheridas al rin.

FIGURA 1.-



FALLA DE ORIGEN

2.- La vida útil del producto es mejor conocida en el negocio de las llantas como rendimiento de la misma.

No se puede establecer exactamente el rendimiento de una llanta ya que éste depende de:

- Condiciones de carretera
- Hábitos de manejo
- Mantenimiento de vehículo (suspensión, amortiguadores, etc.)
- Mantenimiento de las llantas (alineación, balanceo, etc.)

Pero de acuerdo a estadísticas y pruebas realizadas por ANDELLA (Asociación Nacional de Llanteros), el rendimiento esperado para una llanta remoldeada es de 60,000 kms.

Se puede afirmar que el rendimiento esperado es superior en el Distrito Federal y Área Metropolitana al del resto del país, ya que las condiciones de carretera son mejores debido a las extensas superficies pavimentadas.

ANEXO 1  
EVOLUCION DE LA CIRCULACION DE VEHICULOS DE MOTOR EN LA CIUDAD DE MEXICO Y AREA METROPOLITANA

AÑO	VEHICULOS	AUTOMOVILES	CAMIONES	MOTOS	AUTOBUSES
1970	717,672	589,615 82%	76,500 11%	41,667 6%	9,890 1%
1975	1,199,471	1,004,154 84%	107,954 9%	74,465 6%	12,898 1%
1980	1,715,915	1,469,633 86%	168,616 10%	61,107 3%	16,559 1%
1990	2,426,416	2,078,158 86%	238,434 10%	86,409 3%	23,415 1%

## I.- INGENIERA DEL PRODUCTO

### A) Especificaciones técnicas del producto.

Las principales materias primas y materiales utilizados en la industria de la renovación, son las siguientes:

-Tomando como base que el objetivo del presente trabajo es la renovación de una llanta, en nuestro caso particular consideramos como materia prima principal los cascos o llantas usadas que tengan características necesarias para realizar el proceso de renovado (ya que sin éstas la planta no podría operar), esto es, que las 3/5 partes de la llanta estén en condiciones para el reproceso.

-Caucho piso en tira. Compuesto de caucho sin vulcanizar que se fabrica en crudo o sintéticamente, se emplea para sustituir la capa de la llanta. Se puede obtener en forma según troquel, o en tiras para extrusión.

Actualmente es producido en el país por las principales fábricas de llantas y otras de menos importancia, por lo que no existe ningún problema de abastecimiento.

-Bolsas o neumático para vulcanizar. Neumático reforzado que se coloca en el interior de la llanta mientras se vulcaniza la capa de caucho.

Al inflarse el neumático presiona el caucho en la matriz formándose el dibujo de la llanta.

Esta bolsa es de una especie de cámara de hule más grueso, cuya función se comentó anteriormente.

Antiguamente, este material era de importación, pero en la actualidad existen algunas industrias en México que la fabrican, por lo tanto, su abastecimiento no será problema para el proceso.

**-Cemento.** Este material es un compuesto adhesivo de caucho disuelto en fuerte solvente, el cual se utiliza para la operación de vulcanización; contiene azúfre y un acelerador, y se emplea para adherir la nueva capa de caucho en la llanta vieja.

Este material es producido en el país en la generalidad de los casos, en forma líquida.

**-Caucho cojín.** Este compuesto de caucho, por lo general de 1/16 de pulgada, se utiliza para reparar puntos en la capa o armazón, o bien para reemplazar el caucho eliminado del armazón al hacer una reparación seccional.

**-Parches.** Este material tiene como función recubrir reparaciones interiores parciales de mayor cavidad, y está fabricado con cuerdas (rayón, nylon), y se producen en el país.

**-Cuchillas.** Es un material que sirve para desprender el hule remanente que tiene la banda de rodamiento original.

**-Diesel.** Es el combustible que se utiliza para el funcionamiento de las calderas, las cuales, a su vez, generan calor a las matrices que es donde se lleva a cabo la vulcanización de la nueva banda de rodamiento.

## B) Procesos de fabricación

### Objetivo

Es hacer énfasis en las etapas u operaciones que se deben realizar a un casco o llanta usada, desde que se inicia el proceso hasta que se termina su renovación.

A continuación, se explicará el proceso a que se someten las llantas usadas en su renovación, realizado por una planta debidamente instalada que cuenta con todos los adelantos que la técnica ofrece en la materia.

### Inspección.

En un proceso de recubrimiento será necesaria una inspección inicial. Para esto, la persona encargada debe tener la experiencia necesaria para localizar e identificar cualquier tipo de defecto en la llanta, así como también las lesiones ocultas.

La persona encargada de la inspección debe tener previsto lo siguiente:

- a) Todo el equipo necesario para llevar a cabo una detallada y cuidadosa inspección interior y exterior de la llanta. El equipo consiste en un abridor, leznas, pinzas, cintas para medir, y cualquier otro accesorio útil.
- b) Debe tener un espacio o zona para la inspección, el cual debe tener luz suficiente para detectar defectos.

### Raspado (pulimiento)

En la operación de raspado, será necesario tomar muy en cuenta que solamente las unidades para reparación que lleven las siglas aprobatorias de la persona encargada de la inspección, deben ser procesadas.

Esta operación se lleva a cabo con unas cardas rotatorias compuestas por cuchillas accionadas mecánicamente o eléctricamente, que raspan o pulen quitando el caucho viejo, y deja la llanta lista para la cementación y aplicación de la nueva capa de recubrimiento.

Es muy importante fijarse en la textura de la superficie raspada. Debe ser un acabado crepé, (rugoso pero uniforme), el cual facilita la adherencia de la nueva capa en la parte cementada.

En conclusión, diremos que la operación de raspado tiene como objetivos:

- Debe proporcionar el tamaño correcto.
  - Debe proporcionar el contorno adecuado para que se adapte la matriz.
  - Debe facilitar una superficie adecuada para medir mejor adhesividad,
- lo que generalmente se conoce como una superficie de tipo crepé.

#### Cementación.

Es de gran importancia que el cemento se aplique correctamente, e indispensable usar cemento de la mejor calidad, que a la larga resulta más económico.

Los cementos sirven para facilitar la adherencia del nuevo caucho de recubrimiento

El cemento se aplica por medio de aspersión: la llanta debe hacerse rodar mecánicamente, y por medio del equipo de aspersión se aplica el cemento en forma líquida.

## Embandado. -

La aplicación de la cantidad necesaria de caucho se aplica de acuerdo a la superficie de raspado (que sería la base), de acuerdo a la superficie de la corona, de acuerdo al espesor que se requiera, lo cual generalmente es la siguiente especificación:

Para auto: 12/32"

Para camioneta: 16/32"

Para camión: 20/32"

Este proceso se hace de la siguiente manera:

Se aplica automáticamente hule extruido en forma de cinta, el cual es colocado alrededor del piso de los cascos de las llantas que han sido raspadas para este fin. Esta cinta es colocada en forma continua. El grueso o espesor que es colocado en la superficie de la llanta se determina por la cantidad de vueltas de hule que se colocan en la superficie.

Selección de aros y bolsas circulares para la vulcanización

-Aro (rin) para vulcanizar.

Sirve para sostener la llanta y para mantener fijo el neumático de vulcanización durante el proceso.

Las bolsas para la vulcanización deben elegirse con cuidado. El uso las puede agrandar, y puede ser necesario seleccionarlas de acuerdo con el tamaño de la

llanta y su ajuste en la misma. Para la inserción de estos neumáticos se debe de emplear un devagger.

Conviene emplear el tamaño recomendado por el fabricante de moldes para plegarse a la combinación llanta-aro-matriz.

Los aros deben ajustarse a la llanta, especialmente en el corte transversal.

(Ver Figura 1)

Las marcas para los aros de vulcanización consisten de tres juegos de siglas (en pulgadas y octavos de pulgada), el primer juego se refiere a la garganta del diámetro, el segundo al ancho, y el tercero a la pestaña.

Por ejemplo: 25 1/4-6 1/2 1 1/2

### Vulcanización

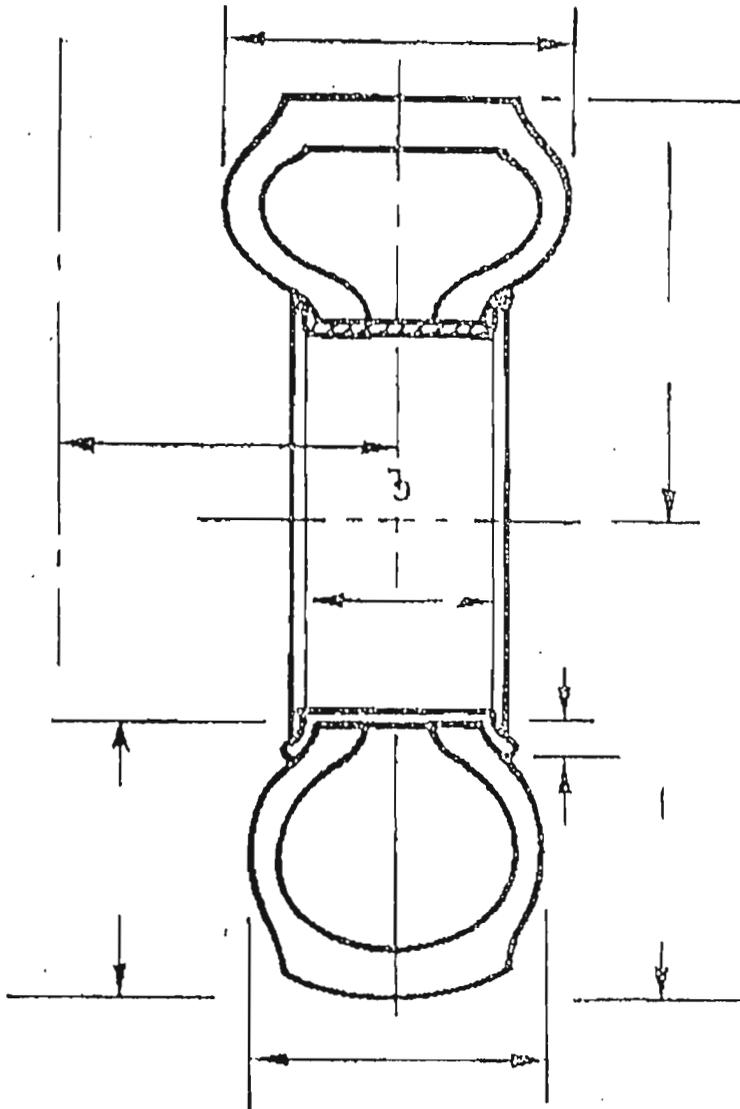
Hay tres factores que son inseparables para el proceso correcto de la renovación los cuales son temperatura, tiempo y presión.

#### Temperatura

La temperatura es un factor básico en la vulcanización. La industria opera por regla general, a mínimo 285°F (140.6°C) de temperatura en la superficie de la matriz, como un patrón aceptado.

Con el fin de lograr esta temperatura en la superficie de la matriz, la fuente calorífica debe ser superior normalmente a 295°F (146.1°C) a 305°F (151.6°C).

Figura1



FALLA DE ORICEN

Para comprobar esta temperatura en la superficie de la matriz, se requiere de una pieza de equipo especial llamado pirómetro, el cual no necesita rectificación constante en el taller.

La temperatura de la caldera se mide con un termómetro, y se debe revisar constantemente.

### Tiempo

El tiempo también es importante en la vulcanización, aunque no es difícil controlarlo.

En términos generales, temperaturas bajas significan mayor tiempo, y las altas un período menor de tiempo.

El período menor de tiempo para la vulcanización de una llanta recubierta, depende del espesor de caucho de recubrimiento.

### Presión

Cuando ésta se aplica a un caucho sin vulcanizar durante el tiempo necesario, y a determinada temperatura, dará como resultado la buena adherencia de dicho caucho, por lo que la presión se convierte en el tercer factor importante.

La presión necesaria se medirá en libras por pulgada cuadrada (kilos por  $\text{cm}^2$ ), y varía según el equipo, tamaño y tipo de la llanta que se procesa.

Bajo estas condiciones, una presión de 130 a 160 libras (9.1 a 11.2 kg ) para llantas de pasajeros, y de 170 a 200 lbs. (11.1 a 14.06 kg.) para llantas de camión, se consideran adecuadas y seguras.

## II. AMPLITUD, PROFUNDIDAD Y CONSISTENCIA DE LA MEZCLA DE LOS PRODUCTOS.

"La mezcla de los productos de una compañía puede describirse como poseyendo cierta amplitud, profundidad y consistencia". (1)

1) La amplitud de la mezcla de productos se refiere a qué tantas líneas de productos diferentes se encuentran dentro de la compañía.

La planta renovadora de llantas "REKAP" producirá una sola línea de productos con posibilidad a mediano plazo de ampliar su mezcla de productos.

2) La profundidad de la mezcla de productos se refiere al número promedio de artículos (o longitud) que quiere la compañía dentro de cada línea de productos.

REKAP producirá nueve medidas de llanta remoldeada para automóvil, para atender la demanda del segmento-meta en el mercado.

3) La consistencia de la mezcla de productos se refiere a cuán estrechamente se hallan relacionadas las líneas de productos en cuanto al uso final, requisitos de producción, canales de distribución o de algún otro modo. REKAP producirá artículos con una consistencia general relacionada directamente con el autotransporte.

Figura 16.2 (Representación conceptual de la mezcla de productos de REKAP)

(1) KOTLER PHILIP, Mercadotecnia, 4a. edición, p. 429

Línea de productos (1)

Profundidad 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f, 1g = 7 artículos

Amplitud (1)

### III. ANÁLISIS DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS.

Los gerentes de línea de producto deben tener un perfecto dominio de sus líneas de dos modos importantes: primero, deben conocer las ventas y utilidades de los varios renglones en la línea, y segundo, deben saber cómo se enfrenta la línea de productos a las líneas competidoras en el mismo mercado.

#### 1.- Ventas y utilidades de la línea de productos.

Los diversos artículos en una línea contribuyen al total de las ventas y utilidades. Se debe preparar un diagrama que muestre el porcentaje de las ventas y utilidades totales que aporta cada renglón de la línea. (Ver Figura 16.3)

#### 2.- Posicionamiento que guarda la línea en relación con las de los competidores.

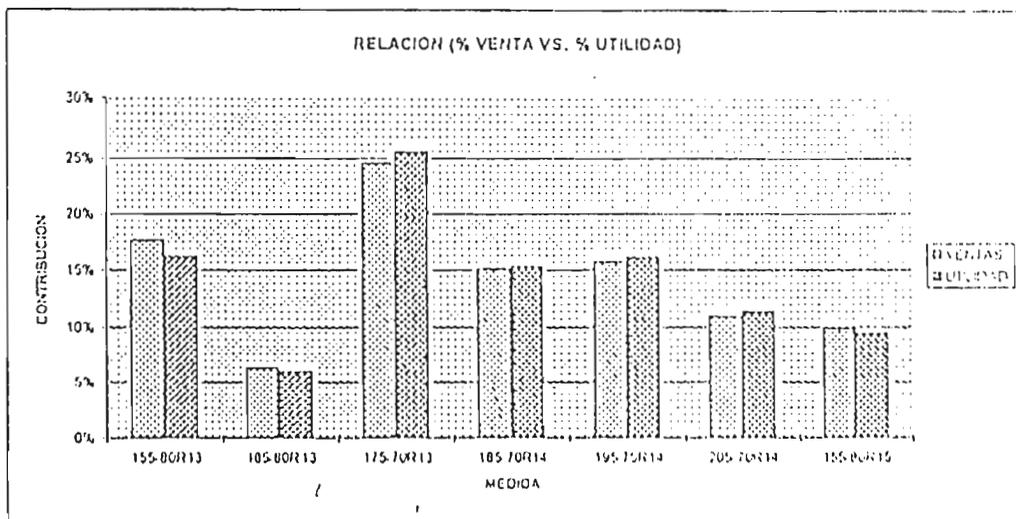
Se debe realizar un análisis de producto que muestre la ubicación de los varios artículos en la línea de productos de REKAP y sus principales competidores. (Ver Figura 16.4)

FIGURA 16.3

Porcentaje de ventas y utilidades de cada articulo de la linea de productos

TABLA DE CONTROL

	166-80R13	106-80R13	176-70R13	106-70R14	106-76R14	206-70R14	166-80R15
VENTAS	18%	6%	24%	15%	16%	11%	10%
UTILIDAD	16%	6%	26%	15%	16%	11%	9%

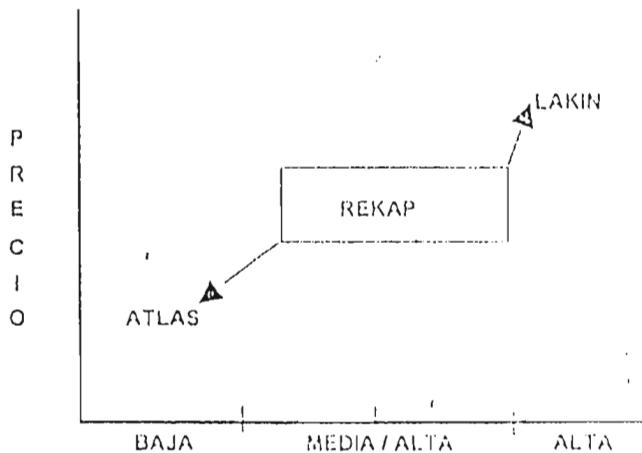


FALLA DE ORIGEN

FIGURA 16.4

Mapa de producto para una línea de llantas renovadas

DESCRIPCION	REKAP		ATLAS		LAKIN	
	\$ PRECIO	CALIDAD	\$ PRECIO	CALIDAD	\$ PRECIO	CALIDAD
155-80R13	62	MEDIA / ALTA	58	MEDIA	79	ALTA
165-80R13	67	MEDIA / ALTA	63	MEDIA	84	ALTA
175-70R13	86	MEDIA / ALTA	81	MEDIA	106	ALTA
185-70R14	106	MEDIA / ALTA	100	MEDIA	125	ALTA
195-75R14	110	MEDIA / ALTA	104	MEDIA	132	ALTA
205-70R14	115	MEDIA / ALTA	109	MEDIA	139	ALTA
155-80R15	69	MEDIA / ALTA	65	MEDIA	83	ALTA



El mapa muestra un análisis competitivo de las medidas de llanta renovada más demandadas en el mercado. Estas medidas son: 15580R13, 19575R14, 155SR15, 20570R14, 16580R13, 18570R14 y 17070R13.

#### IV. Marca

La estrategia de marcas es un aspecto íntimo de la estrategia sobre productos. Se tiene que decidir a qué productos dar una marca, cómo hacerlo, y cómo manejar estas marcas.

Al fijar la marca, se ha decidido que la llanta remoldeada use el mismo nombre de su fabricante, en este caso es "REKAP".

La estrategia sobre marca de la llanta remoldeada utilizará el nombre de marca de la compañía, combinado con nombres individuales de productos. Lo que se pretende es legitimar las llantas remoldeadas, pero a la vez, individualidad para cada línea de producto a mediano y largo plazo. Como nombre individual se ha propuesto PYCUDA.

#### V. Decisiones sobre servicio al cliente.

"La oferta de una compañía al mercado, por lo regular involucra algún componente de servicio. Tal componente de servicio puede constituir una porción mayor o menor de la oferta total. De hecho, esta oferta podría ser desde únicamente el artículo por un lado, hasta un simple servicio por el otro".

La llanta remoldeada pertenece a la categoría de artículos medulares con servicios conexos, ya que es un producto que tiene una gran dependencia a la calidad y disponibilidad del servicio para su venta.

En la actualidad, productos como las llantas requieren de salas de exhibición, de personal profesional que informe al cliente sobre las características y beneficios de las llantas, de personal eficiente para manejar quejas y ajustes, de personal y equipo para dar mantenimiento, diversas formas de pago y crédito, etc.

El vendedor de éxito debe ofrecer a sus clientes probables o actuales, algo más que el producto genérico con un conjunto de satisfacciones de valor que diferencien sus ofertas totales de los competidores. Dada la importancia del servicio a clientes como arma competitiva, la planta renovadora REKAP creará un vigoroso departamento de servicio al cliente, el cual rendirá cuentas al gerente de mercadotecnia. Dentro de los principales servicios que se ofrecerán se encuentran:

A) Quejas y ajustes.

Se establecerán procedimientos para facilitar y manejar quejas. Se mantendrán estadísticas sobre los tipos de quejas para poder ejercer presión para que se introduzcan cambios y mejoras en el diseño y producción del producto, control de calidad, grados de satisfacción al cliente, y así sucesivamente.

B), Servicio de crédito.

La compañía ofrecerá a los clientes un número de opciones para financiar su compra, incluyendo contratos para pago en abonos, crédito de cuenta abierta, y manejo de garantías hipotecarias que permitan garantizar el crédito.

C) Servicio técnico.

La compañía proporcionará asesoría técnica sobre el producto, de manera que se maximicen los esfuerzos de venta y mercadotecnia que realizan los distribuidores.

D) Servicio de información.

La compañía establecerá una caseta de información cuya responsabilidad sea dar respuesta a consultas del cliente sobre nuevos productos, aspectos, procesos, cambios de política de precios, nuevas políticas de venta en la compañía, y situación de pedidos rezagados. La información puede difundirse a través de boletines y cartas a los distribuidores.

VI. Imagen del producto.

Un programa bien logrado de planeación y desarrollo de producto deberá incluir una política de la compañía en varios atributos adicionales del producto: diseño, calidad y garantía.

## 1.-,Diseño.

Una forma de crear la imagen de un producto es por medio del diseño. De hecho, un diseño distintivo puede ser la única característica que diferencia un producto de manera significativa. Un buen diseño puede mejorar de muchas maneras el potencial de ventas de un producto. La planta renovadora REKAP, al utilizar prensas neumáticas CIMA y moldes patentados por el fabricante de llantas GOODYEAR, podrá obtener una llanta remodelada de línea europea con diseño deportivo.

Esta es la característica principal en la cual se va a basar la diferencia con las llantas renovadas de los competidores.

La combinación de moldes segmentados y prensas neumáticas para llantas de auto, permiten que una llanta pueda ser renovada de ceja a ceja. Esto significa que toda la parte exterior de llanta adquiere un aspecto nuevo y un dibujo de tipo original.

El sistema de renovado de ceja a ceja sólo se puede llevar a cabo si se cuenta con la tecnología y el equipo adecuado.

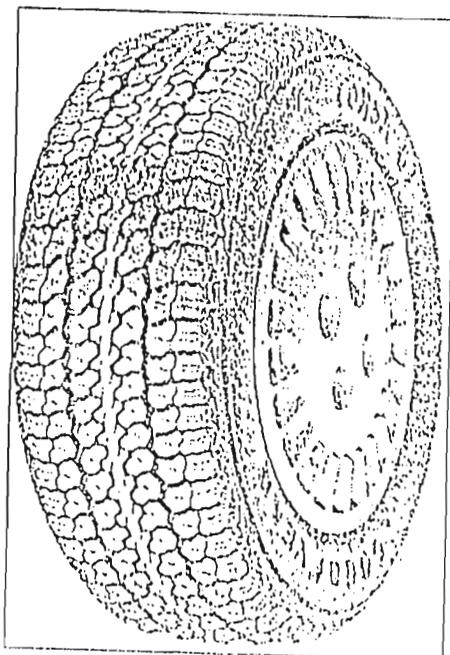
Compañías como la CIMA en Italia y la SIO en Suecia, han sido las únicas en desarrollar equipo sofisticado que permite realizar el proceso de ceja a ceja en llanta de automóvil. Pero independientemente del equipo, que es vital para este producto, el verdadero responsable del diseño del producto es el molde segmentado con el dibujo del piso y el costado de la llanta. Generalmente, los que diseñan el molde son los portadores de la patente del mismo, y en este caso son los principales fabricantes de llantas alrededor del mundo.

GOODYEAR, PIRELLI, MICHELIN, B.F., GOODRICH, FIRESTONE,  
YOKOHAMA Y BRIDGESTONE.

Estos fabricantes venden sus diseños a los fabricantes de moldes, los cuales venden a su vez a las plantas renovadoras que cumplan con los requisitos de producción.

Para el diseño de las llantas remodeladas de ceja aceja, se ha elegido el diseño GOODYEAR para llantas radiales.

A continuación se muestra el dibujo de piso GOODYEAR.



FALLA DE ORIGEN

GOODYEAR es símbolo de gran diseño y calidad, y se ha querido utilizar su tecnología para reproducir la imagen que han logrado en todo del mundo. En México, se tiene por concepto que la mayoría de los productos GOODYEAR son de una gran calidad. Si se incorporara esta imagen a la llanta remoldeada PYCUDA, su nombre reflejará tecnología y diseño de primera.

Goodyear es la compañía en la industria hulera mundial que más dinero invierte en investigación y desarrollo. Como resultado de esto, siempre ha estado a la vanguardia en llantas para automóvil y camión. Desde la más sofisticada llanta para coche Fórmula 1, hasta una llanta para un V:W: sedán, la línea de productos Goodyear lleva consigo un gran diseño de piso, que permite el máximo desempeño que una llanta en condiciones normales pueda ofrecer. Muchas empresas como Goodyear y Cima, parten de que el diseño de un producto y el nombre del diseñador son factores de atracción. En el campo de los productos industriales, la ingeniería de diseño se ha reconocido desde hace tiempo como importante en extremo. Actualmente, también existe una apreciación de valor que para la mercadotecnia tiene asimismo la apariencia del producto. La influencia del diseño en la mercadotecnia se ha reconocido desde hace años en el campo de los productos de consumo, desde artículos grandes como los automóviles y los refrigeradores, hasta los pequeños como las plumas fuente y los accesorios.

Por lo anterior, se buscará al producir una llanta remoldeada, que su diseño y acabado se diferencie de las demás llantas de la competencia, a través de diseños exclusivos Goodyear, y respaldo tecnológico en procesos de fabricación tipo CIMA

## VI. Ciclo de vida del producto

"Cada nuevo producto que se lanza al mercado, entra a un ciclo de vida marcado por un conjunto cambiante de problemas y oportunidades. La historia de ventas del producto típico, comúnmente se piensa que sigue una curva en forma de S, constituida por cuatro etapas". (1)

a) La etapa de introducción se verá marcada por un lento crecimiento y utilidades mínimas cuando el artículo se lance a la distribución. La compañía tendrá que decidir durante esta etapa entre las cuatro estrategias de descremamiento rápido, descremamiento lento, rápida penetración, o penetración lenta.(2)

El tipo de producto que representará la llanta remoldeada y al competido mercado al que pertenecerá, requiere de una estrategia de rápida penetración. Esta estrategia promete lograr la tasa más rápida de penetración de mercado, y la participación de mercado más grande para la compañía. Esta estrategia tendrá sentido bajo las siguientes suposiciones: 1) el mercado más grande en tamaño; 2) el mercado se familiarizará rápidamente con el producto; 3) la mayoría de los compradores son sensibles al precio; 4) existe una fuerte competencia potencial; y 5) los costos de fabricación por unidad de la fábrica bajan con la escala de producción, y se acumula experiencia de manufactura.

(1) Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, pag. 374

(2) Cfr. Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, pag. 358

b) Si la etapa de introducción tiene éxito, el producto entrará en una etapa de crecimiento, marcada por un rápido aumento en las ventas, y por utilidades mayores. Durante esta etapa, la compañía tratará de mejorar el producto, entrar a nuevos segmentos de mercado y canales de distribución, y reducir sus precios ligeramente.(1)

c) Luego, seguirá una etapa de madurez, en la cual el crecimiento de ventas se tornará más lento, y se estabilizarán las utilidades. La compañía buscará estrategias innovadoras para renovar el crecimiento de las ventas, incluyendo mercado, producto y modificación de la mezcla de mercadotecnia. (2)

- Modificación de mercado.

El gerente de mercadotecnia deberá buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de mercado que no hayan probado todavía el producto. En segundo lugar, el gerente buscará formas de estimular un mayor uso entre los actuales clientes. En tercer lugar, el gerente tal vez pensará en reposicionar la marca, para lograr ventas mayores.(3)

- Modificación de producto.

Los gerentes también procurarán romper un cuadro de ventas estancadas, iniciando cambios calculados en las características del producto, que atraigan a nuevos usuarios y/o más empleo por parte de los usuarios corrientes.

(1) Cfr. Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, pag. 360

(2) Cfr. Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, pag. 361

(3) Cfr. Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, pag. 362

El nuevo lanzamiento puede asumir varias formas:

1) Una estrategia de mejora de calidad tiene como mira aumentar la utilización funcional del producto: duración, confiabilidad, velocidad y resistencia a pinchaduras.

2) La estrategia de mejora de aspecto tiende a agregar nuevos aspectos que expandan la versatilidad del producto, su seguridad o conveniencia. La principal desventaja es que las mejoras en aspecto son sumamente fáciles de imitar, y, a menos que exista una ganancia permanente por ser la primera, la mejora de aspecto quizás no convenza.

3) Una estrategia de mejora en el estilo tiene como mira aumentar el aspecto estético del producto, en contraste con su atractivo funcional. La ventaja resultante de una estrategia de estilo es lo que cada firma puede lograr del mercado, sobre la base de tal identificación. No obstante, la competencia de estilos también acarrea un número de problemas. En primer lugar, es difícil predecir si a la gente le agrada el nuevo estilo; en segundo lugar, los cambios en estilo usualmente significan discontinuar el estilo antiguo, y la compañía se arriesga a perder algunos de los clientes a quienes les gustaba el estilo antiguo. (1)

-Modificación de la mezcla de mercadotecnia.

El gerente de producto deberá considerar la posibilidad de estimular las ventas mediante la alteración de uno o más elementos de la mezcla de

(1) Cfr. KOTLER PHILIP, Dirección de mercadotecnia, pag. 363

mercadotecnia. Se podrá recortar precios con objeto de atraer a nuevas personas que lo prueben, y a clientes de los competidores. Otra es preparar una campaña de publicidad más efectiva que atraiga la atención de los consumidores y su interés. La compañía podrá virar a canales de distribución de mayor volumen, en particular tiendas de descuento, si se encuentran en una etapa de crecimiento. La compañía podrá ofrecer un servicio nuevo al comprador, que le permita arrebatar clientes a la competencia.

El principal problema de descansar exclusivamente en esta estrategia, es que es sumamente fácil de imitar por la competencia, en especial las reducciones de precio, servicios adicionales, y la penetración de distribución masiva.(1)

d) Por último, el producto entrará en una etapa de declinación, en la que poco puede hacerse para detener el deterioro en ventas y utilidades. La labor de la compañía durante ese período será identificar los productos verdaderamente declinantes, crear para cada uno de ellos una estrategia de continuación, concentración y cosecha, y por último, eliminar el producto de tal modo que minimice las asperezas a las utilidades de la compañía, empleados y clientes.(2)

-Continuación.

Se mantendrán los mismos segmentos de mercado, canales, precio y promoción. El producto continuará declinando.

(1) Cfr. KOTLER PHILIP, Dirección de mercadotecnia, pag. 364

(2) Cfr. KOTLER PHILIP, Dirección de mercadotecnia, pag 375

- Concentración.

Se concentrarán los recursos únicamente sobre los mercados y canales más fuertes, mientras elimina sus trabajos en otra parte.

Cosecha.

Se reducirán agudamente sus gastos para aumentar los gastos corrientes, sabiendo que esto acelera la tasa de declinación de ventas, y por último, la muerte del producto.

## VI. EL PRECIO

La estrategia para fijar precios es la tarea de definir la gama de precio y el movimiento de éstos a través del tiempo, de modo que respalde las ventas y los objetivos de utilidades y posición de ese producto en el mercado meta.

La táctica de precios es la función de establecer niveles específicos de precio y condiciones, y alterarlos dentro de los parámetros generales de la estrategia de precios, cuando las condiciones cambian.(1)

La compañía debe determinar el precio que produciría la tasa de utilidad que se especifica como meta sobre sus costos totales, a un volumen estándar que se estima.

Los procedimientos de costos pueden ilustrarse en términos de las tablas de punto de equilibrio de la figura 16.5. La primera tarea de la gerencia es estimar sus costos totales a diversos niveles de producción. La curva de costo total se muestra subiendo a una tasa constante, hasta que se alcanza la capacidad. La siguiente tarea de la gerencia es estimar el porcentaje de capacidad al cual es probable que se opere durante el periodo venidero. La tercera tarea es especificar la tasa de utilidad que se tiene como meta.

En el caso de la llanta remoldeada, es conveniente establecer el nivel de precios sobre el que interactúen los grandes fabricantes de llantas originales.

(1) Cfr. KOTLER PHILIP, Dirección de mercadotecnia, pag. 464

Debido a que la llanta remoldeada representa una nueva opción en el mercado, los compradores comparan el precio de este tipo de llantas con el de la llanta original, producto al que le corresponde más del 95% del mercado de llantas en toda la República.

Fijar precios resulta complicado cuando se comprende que los varios productos en una línea, por lo general tienen importantes interrelaciones de demanda y/o costo. Entonces el objetivo es crear un conjunto de precios mutuos que maximice las utilidades de toda la línea. La mayoría de las compañías fijan precios tentativos para los productos de la línea agregando un margen a los costos totales, costos incrementales, o costos de conversión, y luego modificando estos precios de acuerdo con factores de demanda y competencia.(1)

A continuación se detallan las políticas y estrategias para el establecimiento de los precios de llantas remoldeadas:

1) Se implementará una lista de precios al público, la cual servirá como base para establecer los diferentes niveles de precios para los intermediarios del canal.

2) La política de precios a los mayoristas incluye dos tipos de descuento:

-Descuento por volumen.

Volumen mensual	% descuento
250 - 500	36
501 - 750	38
751 - 1000	40
1001 o más	42

-Descuentos por pronto pago.

Plazo	% descuento
Contado riguroso	6
15 días	4
30 días	2

3) La política de precios a los minoristas también incluye dos tipos de descuento:

-Descuento por volumen:

Volumen	% descuento
0 - 75	25
76 -150	27
151 o más	30

-Descuentos por pago oportuno.

Plazo	% descuento
Contado riguroso	5
15 días	3
30 días	1.5

4) La política de precios al consumidor final estará determinada por los precios de la lista oficial al público determinada por REKAP. Sobre esta lista, los minoristas podrán ofrecer descuentos al público, siempre y cuando los descuentos no rebasen los autorizados como máximos para cada periodo

5) Dependiendo de la estacionalidad y los niveles de inventario de la fábrica, REKAP realizará diversas promociones directas bajo las estrategias de push y pull dentro del canal.

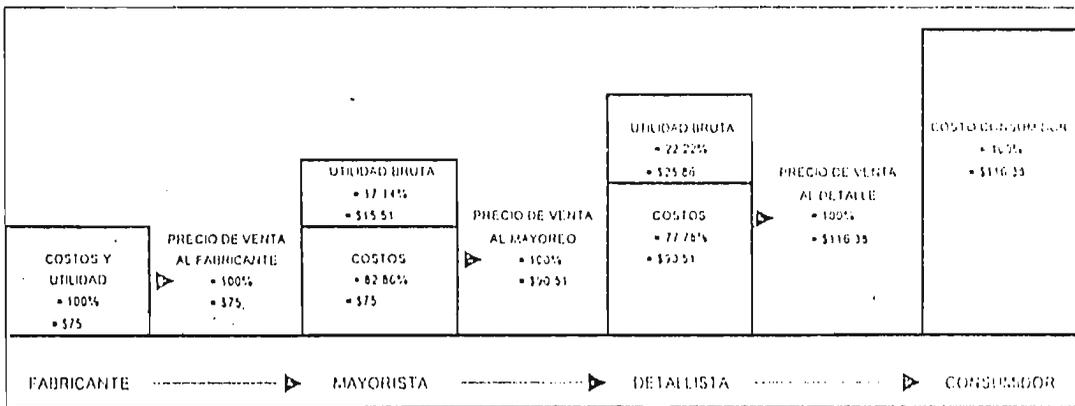
6) El precio establecido para los mayoristas incluye el costo del flete por trasladar la mercancía de la bodega de la fábrica a su bodega, y de la misma forma el mayorista deberá absorber el costo del flete al trasladar la mercancía a los minoristas.

7) De la misma manera, los costos de los seguros que cubren los riesgos al trasladar la mercancía, serán absorbidos por la empresa que realiza la venta, ya sea el fabricante o el mayorista.

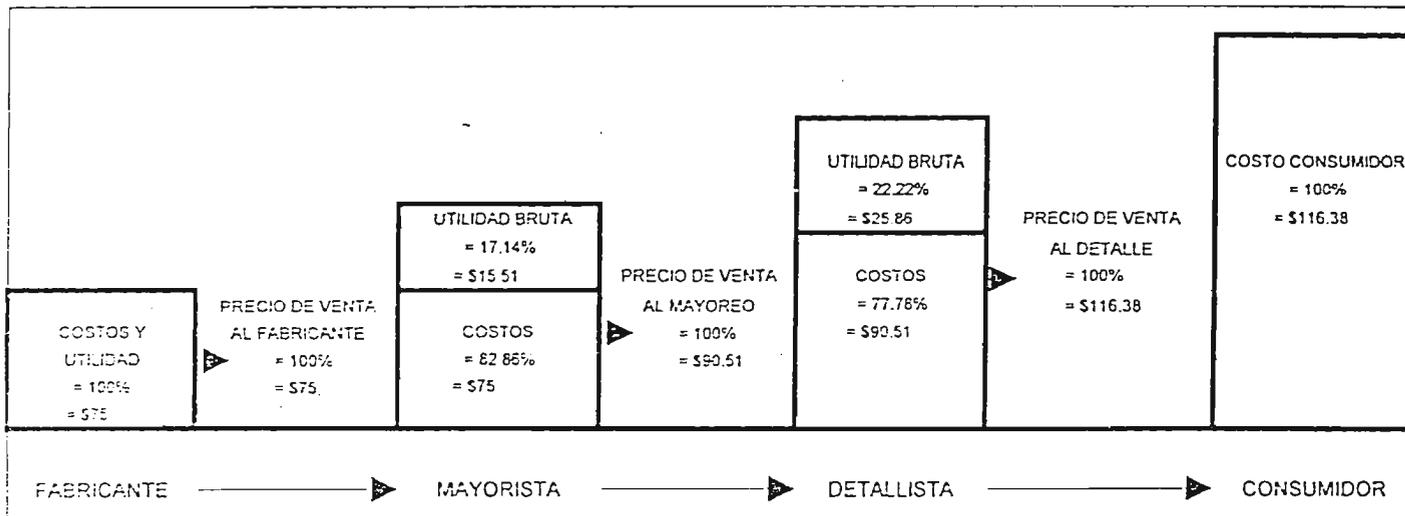
8) Los minoristas podrán fijar un cargo adicional al consumidor por aceptar tarjetas de crédito o cheques personales.

9) REKAP podrá modificar su lista de precios y su estructura de descuentos dependiendo de la situación del mercado, y de los movimientos en sus costos. (Ver figura)

### Ejemplo de cálculo del precio dentro del canal



Ejemplo de cálculo del precio dentro del canal



Punto de equilibrio

REKAP

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTOS FIJOS ANUALES	
FIJOS DE PRODUCCION	720,000
ADMINISTRATIVOS	240,000
VENTA	360,000
OTROS	0
INTERESES	240,000
RENTA	360,000
TOTAL	1,920,000

PROYECCION ANUAL

TAULA DE CONTROL	
INCREMENTOS	10000
VARIACION	1%
REDONDEO	1000
COSTO DE HULE POR KILO	
CAMEL BACK	6.5

PROYECCION DE VENTA POR LINEA DE PRODUCTO

MEDIDA TIPO RENOVADO CLAVE	106-80R13	106-80R13	176-70R13	106-70R14	106-70R14	206-70R14	166-80R16	TOTAL
	PRENSA							
UNIDADES VENDIDAS	12,000	4,000	12,000	6,000	6,000	4,000	6,000	50,000
PRECIO DE VENTA	\$62	\$67	\$66	\$106	\$110	\$115	\$63	
TOTAL DE VENTAS \$	744,000	268,000	1,032,000	636,000	660,000	460,000	378,000	4,214,000
MEZCLA POR DEIVADA	10%	6%	24%	15%	16%	11%	16%	14%

KILOS POR UNIDAD	3	3	3	4	4	4	4	1
CANTIDAD DE HULE/UNIC	20	20	20	26	26	26	26	29
PRECIO DE LISTA \$	\$62	\$67	\$66	\$106	\$110	\$115	\$63	\$11
COSTO VARIABLE	31%	29%	23%	25%	24%	24%	23%	20%
COSTO DE HULE	234,000	78,000	234,000	156,000	156,000	104,000	117,000	1,272,000

PORCENTAJES DE COSTO VARIABLE POR LINEA DE PRODUCTO

PRODUCCION	31%	29%	23%	25%	24%	24%	23%	20%
FLETES	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
COMIS. DE VENTA	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
PUBLICIDAD COP.	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
TOTAL	36%	34%	29%	28%	27%	27%	26%	23%
CONTRIBUCION	64%	66%	77%	70%	71%	74%	73%	77%

UTILIDADES CON LOS COSTOS Y MARGENES SELECCIONADOS Y VENTAS DE \$4,214,000

COSTOS	MARGEN DE CONTRIBUCION									
	66%	67%	68%	69%	70%	71%	72%	73%	74%	75%
1,920,000	620,000	670,000	1,012,000	1,074,000	1,056,000	1,130,000	1,161,000	1,220,000	1,270,000	1,290,000
1,000,000	910,000	940,000	1,002,000	1,034,000	1,006,000	1,120,000	1,171,000	1,210,000	1,250,000	1,270,000
1,800,000	900,000	950,000	982,000	1,014,000	1,028,000	1,115,000	1,161,000	1,200,000	1,230,000	1,250,000
1,950,000	890,000	940,000	982,000	1,024,000	1,020,000	1,100,000	1,151,000	1,190,000	1,220,000	1,240,000
1,910,000	880,000	930,000	972,000	1,014,000	1,022,000	1,090,000	1,141,000	1,180,000	1,210,000	1,230,000
1,920,000	870,000	920,000	962,000	1,004,000	1,046,000	1,080,000	1,121,000	1,170,000	1,210,000	1,230,000
1,930,000	860,000	910,000	952,000	994,000	1,030,000	1,070,000	1,121,000	1,170,000	1,210,000	1,230,000
1,940,000	850,000	900,000	942,000	984,000	1,020,000	1,060,000	1,111,000	1,160,000	1,210,000	1,230,000
1,950,000	840,000	890,000	932,000	974,000	1,010,000	1,050,000	1,101,000	1,150,000	1,200,000	1,230,000
1,960,000	830,000	880,000	922,000	964,000	1,000,000	1,040,000	1,091,000	1,140,000	1,190,000	1,230,000
1,970,000	820,000	870,000	912,000	954,000	990,000	1,030,000	1,081,000	1,130,000	1,180,000	1,230,000
1,980,000	810,000	860,000	902,000	944,000	980,000	1,020,000	1,071,000	1,120,000	1,170,000	1,230,000
1,990,000	800,000	850,000	892,000	934,000	970,000	1,010,000	1,061,000	1,110,000	1,160,000	1,230,000

FALLA DE ORIGEN

## VII. DISTRIBUCIÓN

De acuerdo al tamaño del segmento de mercado que se busca atacar con la llanta remoldeada en la zona del Distrito Federal y área metropolitana, el canal de dos niveles representa la estructura de distribución más óptima.

Actualmente, los fabricantes más importantes de llantas en la República han diseñado canales de dos niveles para llegar al consumidor del Distrito Federal.

Fabricante	Mayorista	Minorista	Clientes
------------	-----------	-----------	----------

La compañía hulera GOODYEAR se sirve de cinco grandes mayoristas, mismos que revenden a un grupo de sesenta minoristas, los cuales atienden a un mercado potencial de 600,000 consumidores que utilizan, aproximadamente, 1,200,000 llantas anualmente.

La llanta remoldeada participará en el mismo segmento de mercado en el que se encuentra la llanta nueva. Lo lógico y más recomendado, es que los fabricantes de la llanta remoldeada aprovechen los canales instituidos previamente por los fabricantes de llanta nueva, de manera que la introducción del producto y la inversión total de la variable de distribución se optimice, siempre y cuando los intermediarios que han venido participando en el canal, se encuentran desempeñando todas las actividades y funciones eficientemente.

1) Tipos de flujo de canal.

-El flujo físico describe el movimiento real de los productos físicos, desde las materias primas hasta los clientes finales. En el caso de un fabricante de llantas remoldeadas:

Proveedores

Transportadores, bodegas

Fabricantes

Transportadores, bodegas

Mayoristas

Transportadores, bodegas

Minoristas

Clientes

- El flujo de título de propiedad describe el paso real del título de propiedad de una institución de mercado a otra. Para la llanta remoldeada, el flujo consiste en:

Proveedores    Fabricante    Mayoristas    Minoristas    Cliente

- El flujo de pagos muestra a los clientes liquidando sus facturas a los minoristas, éstos remiten los pagos a los mayoristas, y éstos, a su vez, a los fabricantes, los que por último, hacen pagos a los diversos proveedores.

Proveedores    Fabricantes    Mayoristas    Minoristas    Cliente



Muchos productores carecen de los recursos financieros para embarcarse en un programa de ventas directas. Por ejemplo, las llantas nuevas de GOODYEAR se venden en la República a través de más de 300 distribuidores. Como la corporación manufacturera de llantas más grande del país, GOODYEAR se vería muy presionada para recabar el dinero necesario para comprar a sus distribuidores.

El uso de intermediarios en el mercado de llantas nuevas se debe, en gran parte, a su superior eficiencia para hacer que la mercancía quede disponible y accesible de modo difundido en los mercados meta. Los distribuidores de llanta nueva, gracias a su experiencia, su especialización, sus contactos y su escala, ofrecen a los fabricantes de llantas más de lo que éstos por lo regular, podrían lograr por sí solos.

### 3) Funciones del canal de mercado.

Los fabricantes de llanta nueva delegan algunas de las funciones propias del canal en sus distribuidores, lo que les permite reducir sus costos y precios, pero el distribuidor agrega un margen a su precio, de manera que pueda absorber el costo de desempeñar parte de estas tareas y funciones.

El problema de quién debe desempeñar varias tareas del canal, está en gran parte relacionado con la eficiencia y efectividad. En el grado en que los distribuidores de llanta remoldeada obtengan economías a través de su escala de operaciones y su conocimiento, el fabricante podrá ganar transfiriendo algunas funciones del canal a su cargo. Algo muy importante que debe tenerse presente es que las funciones de mercadotecnia dentro de la estrategia comercial de la llanta remoldeada, son más básicas que los intermediarios que en cualquier momento las pueden llevar a cabo.

#### 4) Intensidad de la distribución.

"REKAP" establecerá la estrategia de distribución selectiva, empleando un número limitado de vendedores al mayoreo o al detalle, en un área geográfica dada.

#### 5) Sistema de distribución física.

Se desarrollará un sistema de distribución física que abarcará la transportación de la cantidad correcta de las llantas solicitadas al lugar apropiado del distribuidor, en el tiempo requerido.

Las actividades de distribución física consistuyen la parte primordial del servicio al cliente, y no es posible un eficaz servicio al cliente sin una distribución física eficaz.

El sistema de distribución física se dividirá en cinco subsistemas:

##### a) Ubicación de inventario y almacenamiento.

REKAP contará con un centro de distribución en donde se centralizará el inventario disponible para los mayoristas. La idea básica es desarrollar un sistema eficiente recibiendo pedidos, llenándolos y llevándolos a los distribuidores mayoristas.

##### b) Manejo de materiales.

Las llantas remoldeadas ofrecen ciertas bondades para su almacenaje y manejo. Por su construcción, es posible almacenarlas de diversas maneras, y no requieren de manejos cuidadosos excesivos. Es recomendable no almacenarlas a la intemperie, ya que la humedad y el agua pueden causarles problemas en el largo plazo. Es importante apilar llantas con pesos similares, o

en su defecto, las más pesadas deberán sostener a las ligeras para evitar cambios de consistencia del armazón.

c) Control de inventarios.

"REKAP" utilizará un sistema computarizado para controlar su inventario, apoyado por tarjetas denominadas bin-card, las que reflejarán los movimientos unitarios por tipo y medida de llanta. Se realizarán tomas de inventario selectivas por lo menos cuatro veces al mes, con la idea de revisar los niveles reales de éste.

El objetivo principal del control de inventarios será tener el mínimo de inversión y de fluctuación en inventarios, mientras que al mismo tiempo se surtan a los clientes de manera rápida y precisa.

d) Procesamiento de pedidos.

Se manejarán políticas y procedimientos para manejar y surtir pedidos:

- El cliente realizará su pedido a través de fax (de preferencia), detallando las diversas medidas, tipo y cantidad de llantas.
- Al recibir el pedido, se consultará la existencia de inventario y la posición crediticia del cliente en ese momento.
- Una vez cumplidos los requisitos crediticios, se procederá a facturar los productos que se tengan en existencia.
- Los productos que no se tengan en ese momento, quedarán en back-order, y serán facturados y enviados posteriormente.

- De acuerdo a la antigüedad de los pedidos, una vez facturados se procederá a programarlos para su entrega a clientes.

e) Transportación.

REKAP contará con un sistema propio de transportación que incluirá camionetas de reparto especializadas.

Se buscará el máximo de eficiencia y productividad a través de la programación de los embarques. Se establecerán cantidades mínimas de embarque, y se fijarán rutas de acuerdo a los territorios de influencia. Las camionetas deberán programarse buscando llenar su capacidad.

Los choferes de reparto y sus ayudantes apoyarán a los almacenadores de los clientes en las maniobras de carga y descarga, con la idea de ofrecer un servicio integral.

## VIII. PROMOCIÓN.

La promoción es el cuarto componente principal de la mezcla de mercadotecnia de una empresa. Su intención es informar, persuadir e influir en las personas. Las cuatro formas principales para promover la llanta remoldeada son: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, y las relaciones públicas.

### 1.- Venta personal.

La venta personal consiste en una comunicación personal e individual. La venta personal tiene la ventaja de ser más flexible en cuanto a operación, ya que las personas encargadas de las ventas, pueden preparar sus presentaciones de ventas de manera que se ajusten a las necesidades y conducta de clientes individuales. Con la venta personal, se tiene la oportunidad de ubicar con exactitud su mercado determinado, con más eficacia que con cualquier otro recurso promocional. Las limitaciones principales de la venta personal son su alto costo y la dificultad para reclutar personal calificado para efectuar esta función.

De acuerdo al diseño de su canal de distribución, REKAP dependerá fuertemente de la venta personal para atender directamente a sus mayoristas. Se utilizarán asesores de ventas que deberán desempeñar las siguientes funciones:

- a) Probables clientes. La empresa generará guías para el asesor de ventas, pero él o ella deberán buscar nuevos probables clientes adicionales.
- b) Comunicación. El asesor o representante de ventas, distribuirá información a compradores respecto a productos y servicios de la empresa.

c) Venta. El asesor de ventas deberá desempeñar los 5 pasos de la venta de una forma eficiente y productiva:

- Preparación de preventa
- Búsqueda de clientes potenciales
- Precontacto de posibles clientes individuales
- Presentación (Modelo AIDA)
- Actividades de postventa

d) Servicio. El asesor de negocios proporcionará varios servicios a los clientes: consultoría sobre problemas, asistencia técnica, arreglar posibles financiamientos, y supervisar las entregas.

e) Recopilación de información. El asesor de ventas llevará a cabo investigación de mercado y trabajo de inteligencia, y tiene la responsabilidad de rendir informes regulares sobre la actividad de visitas.

f) Asignación. El asesor de ventas ayudará a evaluar la productividad del cliente, y contribuirá para el manejo eficiente de sus inventarios.

## 2.- Publicidad.

La publicidad es uno de los principales instrumentos que las compañías usan para dirigir comunicaciones persuasivas a los compradores y público que tienen como meta.

Consiste en formas no personales de comunicación efectuada a través de medios pagados bajo un patrocinio claro. A continuación se detallan las principales decisiones que conformarán la estrategia publicitaria de la llanta remoldeada:

- ¿QUÉ TANTO DEBE GASTARSE?

Tradicionalmente, los fabricantes de llantas presupuestan un porcentaje fijo para publicidad basado en las ventas que se planean para cada período. Debido a que la venta de llantas tiene una acentuada estacionalidad con los períodos vacacionales, los fabricantes de llantas en México promueven sus productos agresivamente en estas épocas.

GOODYEAR, que es el fabricante líder en el mercado de llanta nueva, presenta dos estrategias publicitarias para cubrir sus necesidades de imagen, posicionamiento y promoción de ventas.

- a) Determina un 4.5% del total de sus ventas para realizar campañas publicitarias institucionales, apoyadas en medios como TV, prensa y radio
- b) Establece el 1.5% sobre el total de sus ventas para apoyar las campañas publicitarias individuales que realizan sus distribuidores en medios como prensa, radio, volantes y mantas, siempre y cuando los distribuidores inviertan una cantidad igual.

Esta estrategia permite controlar los desembolsos de publicidad para apoyar a los distribuidores, en términos equitativos en función de su consumo y potencial de ventas. Por lo anterior, se destinará el 6% sobre ventas netas, como gasto publicitario para fomentar la promoción de la llanta remoldeada

## - ¿QUÉ MENSAJE DEBE EMPLEARSE?

La generación del mensaje es la actividad de preparar un número de posibles mensajes alternativos respecto al producto. Pueden decirse muchas cosas respecto a la llanta remoldeada. Ningún anuncio debe decir más que algunas cosas, y de hecho, podría presentarse el argumento de que un anuncio, para que gane distinción, debe poner énfasis en un tema. Este tema debe reforzar la posición de la llanta remoldeada en el mercado.

El objetivo del anuncio es convencer a los consumidores de llantas que ahora, por vez primera, pueden adquirir una llanta remoldeada que es tan buena como la llanta nueva u original. El contenido estriba en dar énfasis a las siguientes características de la llanta remoldeada REKAP:

- 1) Se parecen a las llantas Goodyear más populares.
- 2) Ofrecen una garantía de 12 meses, superior a los 9 meses ofrecidos por los fabricantes nacionales de llanta nueva.
- 3) Proporcionan un rendimiento en kilometraje igual que el de una llanta nueva.
- 4) Pueden ser utilizadas a velocidades de hasta 150 km/h, así como en las condiciones de uso más difíciles.
- 5) Representan la opción más económica del mercado al mantener un nivel promedio de precio de venta del 30% menor que las diversas marcas de llanta nueva que existen en el mercado.

El respaldo para la promesa "La opción en llantas" será triple.

- 1) Utiliza los últimos avances europeos, los que le dan la mayor eficiencia a su construcción radial.
- 2) Al estar remoldeadas bajo los más estrictos controles de calidad, conservan las mismas características que las llantas nuevas.
- 3) Su avanzado diseño le proporciona excelente adherencia en pisos secos y mojados, así como un manejo confortable y silencioso.

El tono del anuncio será dar a conocer la novedad, resaltando su economía, seguridad y amplia garantía.

- ¿QUÉ MEDIOS CONVIENE UTILIZAR?

El desafío en la planeación de medios consiste en establecer en función de un presupuesto definido, cuál es la combinación más efectiva en cuanto a costos del alcance, frecuencia e impacto que se puede comprar.

Al escoger una combinación de tipos de medios, se tiene que considerar:

a) Hábitos de medios del auditorio meta.

Tradicionalmente, el medio más efectivo para llegar a posibles compradores de llantas, es la prensa, a través de la cual se enteran de posibles ofertas y promociones.

b) Producto.

Un producto como las llantas remoldeadas podría detallar sus principales atributos como economía, apariencia, seguridad y garantía, al aparecer en prensa o volantes.

c) Mensaje

Los mensajes destinados a apoyar la promoción de ventas de las llantas remoldeadas, encuentran gran flexibilidad, oportunidad, buena cobertura de mercado, amplia aceptación y credibilidad a través de la radio y la prensa

d) Costo.

Aun cuando el costo por millar de exposiciones es menor en el medio televisivo, el costo total se encuentra fuera del alcance del presupuesto asignado para la llanta remoldeada.

El presupuesto se repartirá entre los medios más importantes, entre los que se encuentran: prensa, radio, volanteo y anuncios exteriores.

- ¿CÓMO DEBERÁ PROGRAMARSE LA PUBLICIDAD DURANTE EL AÑO?

Las ventas de llantas remoldeadas, al igual que las llantas nuevas, sufren de una acentuada estacionalidad en los períodos de vacaciones durante el año: semana santa, verano, y fin de año.

Debido a este fenómeno, es importante reforzar y destinar un fuerte apoyo publicitario de promoción de ventas antes y durante estos periodos, enfocándose a promover los productos tipo "gancho", y con ofertas de oportunidad para atraer a los posibles consumidores que buscan acondicionar sus autos para salir de vacaciones.

Fuera de los periodos de vacaciones, se deberá tener presencia constante en los medios seleccionados, ya que el patrón de compra de los consumidores depende de los imprevistos que suceden por ponchaduras, baches, banquetazos, resbalones, patinones, etc., y que demandan una decisión inmediata o visceral de compra.

Generalmente, buscan resolver su problema lo más rápido posible, al menor costo, siempre y cuando no sacrifiquen su percepción de seguridad.

#### - ¿CÓMO SE MEDIRÁ LA EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD?

Las técnicas de investigación que se usan para medir la efectividad de la publicidad, varían con el tipo de lo que el anunciante está tratando de saber. La investigación del efecto de la comunicación busca descubrir si la publicidad está logrando los efectos de comunicación que se pretendían.

Para conocer la efectividad de la publicidad, REKAP desarrollará diferentes cuestionarios orientados a los consumidores que acuden a los centros de compra/servicio establecidos por los minoristas. En estos lugares, donde el consumidor final realiza habitualmente la compra de sus llantas, se deberán aplicar las encuestas que permitan conocer los factores principales que los motivaron a entrar al centro, y en su caso, a realizar la compra.

Dentro de estas encuestas, que deberán ser elaboradas con un estricto control y profesionalismo, se deben incluir preguntas que estén orientadas para que el consumidor defina a través de qué medios publicitarios se enteró de la existencia de los productos y de las promociones relacionadas con ellos.

Se deberá contar con una muestra estadística aceptable, que al ser tabulada y analizada, refleje la efectividad en la estrategia de selección y frecuencia de medios.

### 3.- Promoción de ventas.

La promoción de ventas comprende una gran variedad de instrumentos de promoción táctica de una naturaleza de incentivo a corto plazo, diseñados para estimular una respuesta más rápida y poderosa por parte del mercado que tiene como meta.

Para llevar a cabo los diversos objetivos, se cuenta con una vasta gama de instrumentos de promoción de ventas. La decisión respecto a la selección, debe tomar en cuenta el tipo de mercado, los objetivos de la promoción de ventas, las condiciones competitivas, y el costo y efectividad de cada instrumento.

Los fabricantes de llantas utilizan diversas estrategias de promoción para los diferentes niveles del canal:

- 1) En los períodos de vacaciones que representan los picos más altos en la demanda de llantas, se promueven agresivamente algunos productos con la idea de atraer a los posibles consumidores al punto de venta del minorista.

El fabricante establece los precios finales de venta al consumidor, y crea diferentes niveles de precios para el mayorista y el minorista. Generalmente se

reduce sensiblemente el margen bruto a todos los niveles del canal, pero el objetivo es lograr un aumento importante en las ventas de todos los productos, gracias al precio del producto "gancho" que atrae y genera tráfico adicional.

Las promociones son apoyadas fuertemente por medios publicitarios como prensa, radio, mantas, volantes y anuncios espectaculares.

Las promociones se establecen antes y durante el periodo de vacaciones, con la idea de que los mayoristas y minoristas se abastezcan de producto suficiente que respalde la demanda.

Algunos mayoristas realizan compras extraordinarias antes de finalizar la promoción, con la idea de poder mantener algunas promociones complementarias, o realizar una utilidad adicional, siempre y cuando el diferencial de precio lo justificara.

2) Los fabricantes de llantas utilizan la promoción de ventas como un efectivo medio para regular sus excedentes de inventarios.

Normalmente se ofrecen porcentajes de descuento adicionales en la compra de paquetes de llantas en volúmenes especiales.

Los mayoristas aprovechan estas promociones para generar a su vez diferentes opciones para sus distribuidores.

Los descuentos varían de acuerdo al tipo de producto y a su velocidad de ventas. Esto significa que en llantas con lento movimiento, el fabricante otorga descuentos importantes que estimulen a los mayoristas a realizar compras fuertes, y que los compensen por mantener estos inventarios.

Otra práctica común de los fabricantes es otorgar plazos adicionales a los mayoristas en la compra de paquetes de llantas en volumen. Las promociones de venta de este tipo deben ser manejadas con mucha planeación y control para evitar así situaciones que afecten al fabricante y a su canal. (Invasiones de territorios, saturación crediticia, choteo del producto, promoción de revendedores fuera del canal, etc.).

#### 4.- Relaciones públicas.

Las relaciones públicas constituyen un esfuerzo planificado por una organización para influir sobre la opinión y actitud de un grupo hacia dicha organización.

Debido a la novedad del producto, es importante utilizar las relaciones públicas para influir positivamente en la percepción que tienen los consumidores de llantas:

a) aprovechando la excelente reputación que tienen las llantas remoldeadas en los mercados de Europa, se pueden generar estrategias en los diferentes periódicos, con la idea de que se publiquen espacios editoriales que informen sobre los avances en la industria llantera europea, y la aceptación que ha venido tomando la llanta remoldeada.

b) En los Estados Unidos y países de Europa, la llanta remoldeada es considerada como un producto que beneficia a la ecología, al reciclar llantas que normalmente se convierten en desperdicio que contamina gravemente. Se debe utilizar y promover este argumento tan sólido de manera que, reconocidas revistas de opinión pública realicen algún reportaje que absorbiera este concepto.

## IX. PERSONAL DE VENTAS.

Dentro de toda organización hay una o más personas que tienen la responsabilidad directa de estar en contacto y atender a clientes actuales y probables. A este grupo se le conoce como personal de ventas. La gran mayoría de compañías utilizarán representantes de ventas, y muchas de ellas les atribuyen el papel de pivote en la creación de negocios. Los objetivos que se fijan al personal de ventas, influirán en las estrategias y decisiones tácticas que parten de la gerencia, como en la efectiva operación de ventas.

Para crear y manejar los recursos de venta personal, la gerencia de mercadotecnia en coordinación con los demás departamentos, debe decidir sobre los siguientes aspectos fundamentales:

### 1) ~~Tareas y objetivos.~~

La venta es apenas una de las varias tareas que el asesor de ventas deberá llevar a cabo, ya que adicionalmente, desempeñarán las siguientes actividades:

- a) Contactar y buscar a clientes potenciales.
- b) Comunicar a los clientes sobre información respecto a los productos y servicios que REKAP tiene a su disposición.
- c) Realizar la labor de ventas buscando generar pedidos hacia la empresa
- d) Proporcionar servicio a los clientes en términos de asesoría y asistencia para resolver problemas.

- e) Supervisar que se entregue la mercancía en los términos de cantidad, tipo y tiempo pactado con el cliente.
- f) Llevar a cabo investigaciones de mercado orientadas a proporcionar información estratégica a la gerencia de ventas.
- g) Rendir informes periódicos sobre sus actividades.
- h) Desempeñar un papel de servicio para que los mayoristas y minoristas mantengan una existencia suficiente, y cooperen en los programas de promoción.

Los objetivos de la fuerza de ventas de REKAP se encuentran ligados directamente a lograr cierto volumen de ventas que produzca utilidades satisfactorias a la empresa. Para lograr el volumen de ventas requerido, los asesores de ventas deberán conocer el arte de promover las llantas remoldeadas y obtener pedidos. Para producir utilidades satisfactorias, deberán conocer el costo y el potencial de utilidades que generan las diferentes llantas y clientes, y orientarán sus territorios como centros de utilidad.

Estas dos perspectivas conducen a diferentes concepciones respecto a la capacitación adecuada que se tendrá que implementar otorgando un especial énfasis a la capacitación de los asesores en el arte de ser vendedor, y a la integración en la planeación y conceptos de mercadotecnia. Orientar a la fuerza de ventas hacia la mercadotecnia, producirá en REKAP mejores resultados a largo plazo.

## 2) Tamaño y diseño.

A nivel estratégico, REKAP debe decidir cuál será el tamaño de su fuerza de ventas, y cómo debe organizarse. En principio, la fuerza de ventas debe extenderse hasta aquel punto en el que, agregar un representante impondría más costo a la compañía de los que él o ella generara en la forma de margen bruto sobre las ventas. En la práctica, las decisiones respecto al tamaño de la fuerza de ventas se basan en estimados de ventas y su productividad en diferentes territorios. En la etapa inicial o de introducción, se establecerán cuatro territorios que abarcarán el Distrito Federal y área metropolitana. Los territorios se balancearán con el propósito de equilibrar el potencial de ventas y número de clientes meta. Las cuatro zonas se dividirán geográficamente en: norte, sur, oriente y poniente. Las zonas abarcarán varias delegaciones y municipios del Estado de México.

Cada territorio será atendido por un asesor de ventas, orientado a otorgar servicio a los mayoristas, y apoyar a éstos en su relación comercial con distribuidores minoristas. El asesor de ventas es el responsable de coordinar con los distribuidores las promociones especiales que implementará la planta durante el año.

Estructurar la fuerza de ventas por territorio permite definir las responsabilidades del asesor de ventas de una forma clara y consistente. Además incentiva al asesor a cultivar el negocio local y sus nexos personales, llevando la calidad de la efectividad de ventas y su vida personal. La forma territorial de la organización de ventas de REKAP funcionará perfectamente debido a la homogeneidad en los productos ofrecidos, y los clientes potenciales.

### 3) Operación de la fuerza de ventas.

Para que una efectiva fuerza de ventas funcione adecuadamente, la gerencia de ventas tiene que reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar y evaluar a los asesores de ventas.

#### a) Reclutamiento y selección.

La clave de éxito en la administración de ventas, está en seleccionar y reclutar buen personal de ventas. Algunos de los rasgos fundamentales que deberán poseer los prospectos son:

- Alto nivel de energía.
- Rebosante confianza en sí mismo.
- Deseo permanente de buenos ingresos y posición.
- Hábito de laboriosidad bien establecido.
- Hábito de la perseverancia. Cada objeción o resistencia es un reto.
- Tendencia natural a ser competitivo.

El perfil de los asesores de ventas es:

- Hombres o mujeres con edad entre los 30 y los 40 años.
- Casado.
- Vehículo propio.
- Escolaridad a nivel de estudios superiores.
- Experiencia en ventas de 5 años como mínimo.
- Radique en el Distrito Federal o área metropolitana.

- Conocimientos básicos del idioma inglés.
- Conocimientos básicos de computación.

Todos los candidatos deberán presentar: formularios de solicitud de empleo, entrevistas, referencias personales y comerciales, informes crediticios, pruebas psicológicas, y exámenes médicos. Cuando se contraten los vendedores, la gerencia deberá prestar mucha atención a la labor de integrarlos al grupo de la empresa.

#### b) Capacitación.

Otro aspecto importante en la operación de la fuerza de ventas es la capacitación. Los nuevos asesores y demás personal del departamento de ventas, requerirán orientación y enseñanza cuidadosa.

REKAP establecerá un programa continuo de capacitación que incluirá cursos de enseñanza básica y avanzada, cursos de actualización, y otros orientados a complementar el desarrollo integral del vendedor. El enfoque del programa es aumentar la productividad y estimular la fuerza de ventas.

El programa de capacitación será conducido por los ejecutivos de ventas de REKAP y por especialistas independientes. El programa de capacitación cubrirá tres aspectos generales: conocimiento del producto, información acerca de las políticas de la compañía, y técnicas de venta.

Las fechas y lugares para recibir la capacitación serán definidos con suficiente anticipación, de manera que los asesores de venta puedan establecer su agenda de actividades y visitas eficientemente, sin afectar el nivel de servicio a los distribuidores.

### c) Compensación.

Se establecerá un plan combinado de remuneraciones a los asesores de ventas, utilizando una mezcla de sueldo fijo y comisiones. El sistema de remuneración deberá proporcionar una regularidad de ingresos al vendedor, un ingreso superior por un trabajo superior, y equidad en relación con su experiencia, habilidad y costo de la vida.

Del total del ingreso del asesor, la parte fija representará un 40% aproximadamente, y el otro 60%, la parte variable de comisiones. Se fijará una tasa de comisión sobre ventas netas determinadas por el nivel de descuento otorgado al distribuidor, estipulado en la política de comercialización. La comisión se liquidará mensualmente sobre el total de importes cobrados en el período.

Además del sueldo y comisiones, se considerarán los siguientes gastos de ventas:

- 1.- Gastos de ventas: ayuda de gasolina y mantenimiento para vehículos, viáticos autorizados para atención a clientes, teléfono/radio, y materiales didácticos de apoyo.
- 2.- Beneficios marginales: seguro de gastos médicos y seguro de vehículo.
- 3.- Incentivos especiales: concursos y premios por servicio.
- 4.- Gastos de respaldo al personal: costo de personal de servicio al cliente, analistas de ventas, tiempo de computadora, y programas de adiestramiento.

#### d) Supervisión.

Supervisar la fuerza de ventas es importante y difícil, ya que las personas de ventas con frecuencia trabajan donde no pueden ser supervisadas cerca y continuamente. La supervisión sirve como método de continuación de la capacitación, y como recurso para asegurar que las políticas de la compañía sean llevadas a cabo.

En la etapa inicial, la supervisión directa de la fuerza de ventas la realizará el gerente de ventas. Posteriormente, y conforme se incremente el número de asesores de ventas, se asignará un supervisor para cada territorio. La supervisión se complementará con los reportes de ventas y reuniones periódicas.

Un importante propósito de la supervisión es ayudar a los asesores a usar su mejor recurso, o sea el tiempo, de modo efectivo y eficiente. El uso efectivo del tiempo significa que el representante o asesor de ventas tomó buenas decisiones respecto a qué clientes, actuales o probables, deberá dedicar su tiempo, y qué actividades desempeñará. Para esto, el asesor de ventas preparará un programa mensual de visitas y actividades en las que se incluirán las de creación de mercado, generación de ventas, y protección del mercado. Se buscará un equilibrio entre estas actividades, de modo que la compañía no logre un alto nivel de ventas corrientes a expensas de la creación de mercados a largo plazo.

La calidad del trato personal por parte del supervisor inmediato del personal de ventas, constituirá un aspecto importante del clima organizacional. Un

supervisor efectivo mantendrá contacto permanente con sus asesores de venta mediante correspondencia regular y llamadas telefónicas, visitas personales en el campo, y sesiones de evaluación en la oficina matriz.

#### e) Evaluación

La etapa final en la administración estratégica de la fuerza de ventas, es evaluar el rendimiento de cada vendedor individual. Al estudiar las actividades de las personas de ventas, y al establecer normas de rendimiento, la gerencia está en posibilidad de levantar los esfuerzos del equipo de ventas en general.

El análisis de rendimiento puede ayudar a los vendedores a mejorar sus propios esfuerzos.

La evaluación del rendimiento puede ser una ayuda para determinar qué debe ser incluido dentro del programa de capacitación, y puede auxiliar en la supervisión de ventas.

Por último, la evaluación del rendimiento también puede ayudar a la gerencia a decidir sobre aumentos de salario y ascensos para los vendedores. Se debe fijar una base para la evaluación del rendimiento, utilizando factores cuantitativos y cualitativos. Las bases cuantitativas tienen generalmente la ventaja de ser específicas y objetivas. Los factores cualitativos, requieren el juicio subjetivo de los evaluadores.

#### Bases cuantitativas.

- 1.- Volumen de ventas por productos y por clientes.
- 2.- Volumen de ventas en función de la cuota o potencial del territorio

- 3.- Margen bruto por línea de productos y por grupo de clientes.
- 4.- Pedidos:
  - a) Número.
  - b) Tamaño promedio (volumen efectivo).
  - c) Promedio de visitas efectivas (pedidos/visitas)
- 5.- Cuentas:
  - a) Porcentaje de cuentas vendidas.
  - b) Número de nuevas cuentas visitadas y vendidas.
- 6.- Visitas por día.
- 7.- Gastos directos de venta.
- 8.- Actividades auxiliares:
  - a) Disposición de exhibiciones publicitarias.
  - b) Número de sesiones de entrenamiento efectuadas con los distribuidores.

La clave para que el programa de evaluación sea exitoso radicará en la utilización de tantas bases diferentes para valorizar el rendimiento de una persona como sea posible, evitando por consiguiente, en un alto grado la posibilidad de emitir conclusiones y juicios erróneos.

#### Bases cualitativas.

- 1.- Conocimiento del producto y políticas de la empresa y su competencia.
- 2.- Administración del tiempo del vendedor, y preparación para las visitas.
- 3.- Relaciones con el cliente.
- 4.- Apariencia personal y salud.

## 5. Factores de personalidad y actitud:

- a) Cooperación.
- b) Ingenio.
- c) Capacidad de análisis lógico y toma de decisiones.

La evaluación cualitativa procurará una evaluación del conocimiento, personalidad y motivación del vendedor. Puesto que es posible incluir un casi ilimitado número de factores cualitativos, REKAP y sus ejecutivos deberán aplicar las bases y criterios de evaluación en forma congruente y consistente, de manera que se emitan juicios de valor apegados a la realidad.

## CONCLUSIONES

El proceso de mercadotecnia estratégica principia con el esfuerzo por crear un juego atractivo de oportunidades para la empresa. Aun cuando es posible generar nuevas oportunidades en cualquier parte dentro de la empresa, el departamento de mercadotecnia tiene esto como responsabilidad mayor. Existen empresas que padecen crónicamente de escasez de buenas ideas y aquí la tarea de mercadotecnia es generar nuevas. Otras empresas piensan que cuentan con demasiadas oportunidades y aquí la labor de mercadotecnia consiste en seleccionar entre ellas. En general, los encargados de este departamento hacen una importante aportación al generar, evaluar y seleccionar oportunidades atractivas, que guarden consistencia con el propósito de la empresa y probablemente haga progresar los objetivos de ésta.

Este estudio ha tenido como principal objetivo, precisamente el generar, evaluar y seleccionar una oportunidad atractiva para una empresa mexicana dedicada a la renovación de llantas para automóvil y camión. Utilizando el proceso de mercadotecnia estratégica se ha podido determinar que la introducción de la llanta remoldeada para automóvil en la zona del DF y área metropolitana, representa una oportunidad de mercado, que ofrece a la empresa Rekap una ventaja diferencial sobre su competencia.

Utilizando la segmentación de mercados, se desglosó el mercado total en segmentos lógicos que difieren en requisitos, hábitos de compra y otras características críticas.

Gracias a esta segmentación se detectó un nicho de mercado importante en el que podría especializarse la empresa Rekap con la llanta remoldeada.

De acuerdo a las características del segmento del mercado seleccionado y a las características inherentes al producto, en lugar de buscar un posicionamiento competitivo mediante la diferenciación de aspecto del producto, se estructuró el posicionamiento competitivo a través de la diferenciación de precio / calidad , con el cual se determinó que una estrategia de penetración (calidad alta / precio medio) representa la alternativa más adecuada.

Una vez que la empresa ha elegido un mercado meta y definido su posición competitiva se debe emprender en la creación de sistemas de mercadotecnia, que representan la tarea de crear una organización de mercadotecnia, un sistema integral de información, un sistema de planeación y control que prometa alcanzar los objetivos de la empresa en el mercado meta.

Por último, para alcanzar los objetivos y mercados, se formuló la estrategia comercial conjuntando los tres elementos que la componen: nivel de desembolso en ella, su mezcla y su asignación.

Utilizando el proceso de mercadotecnia estratégica se logró analizar y evaluar la oportunidad que a la empresa Rekap le representa la fabricación y comercialización de la llanta remoldeada para automóvil.

Tres consideraciones fundamentales se desprenden de este estudio y hacen de la llanta - remoldeada una gran opción para el mercado:

1.- Las llantas remoldeadas son una excelente forma de ahorrar dinero.

Una llanta remoldeada fabricada con calidad y con un mantenimiento adecuado durante su vida, deberá proporcionar tantos kilómetros de rendimiento, como los que rindió en su vida original, a un precio inferior.

2.- Las llantas remoldeadas son un producto ecológico.

Dado que las llantas son construidas primordialmente de hule sintético, y este es un derivado del petróleo, el remoldeo de llantas es una excelente forma de conservar - recursos naturales y permite evitar los desperdicios y tiraderos de productos no biodegradables.

3.- Las llantas remoldeadas son un producto seguro.

Los remoldeados de llantas son utilizados ampliamente en los países industrializados en líneas comerciales de aviación, aviones militares, camiones de colegio y unidades de emergencia de todo tipo.

Las empresas más reconocidas del autotransporte de carga y pasajeros dependen rutinariamente de la renovación y el remoldeo de llantas, el cual ha sido probado exitosamente en las mismas aplicaciones donde las llantas nuevas son utilizadas.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- SORIANO, Claudio.  
El marketing Mix; Concepto, Estrategia y Aplicaciones.  
Madrid, España. Primera edición., Ediciones Diaz Santos ., 1990
- 2.- STEINER, George A.  
Planeación estratégica.  
México DF., Primera edición., CECSA., 1986
- 3.- CANFIELD, Bertrand R  
Administración de Ventas.  
México DF., Segunda edición., Editorial Diana., 1986
- 4.- RIES, Al  
Posicionamiento  
México DF., Primera edición, Mac Graw Hill., 1985
- 5.- STANTON, William  
Fundamentos de Mercadotecnia  
México DF., Septima edición, Mc. Graw Hill., 1988
- 6.- HUGHES, G. David  
Mercadotecnia: Planeación Estratégica.  
Wesley Iberoamericana., 1986
- 7.- DAVIDSON, William R.  
Retailing Management G/E  
Columbus Ohio., Sexta edición., Price Waterhouse, 1988
- 8.- JOHNSON, Eugene M.  
Sales Management  
Singapore, Primera edición, Mc Graw Hill, 1987

- 9.- KLEPPNER'S, Otto  
Publicidad  
Naucalpan, Edo Mex., Novena edición, Prentice Hall, 1988
  
- 10.- KOTLER, Philip  
Dirección de Mercadotecnia  
México DF, Cuarta edición, Editorial Diana, 1992
  
- 11.- SCHNAARS, Steven P.  
Estrategias de Marketing  
Madrid, España., Primera edición, Ediciones Diaz Santos, 1994
  
- 12.- PORTER, Michael  
Competitive Strategie  
Nueva York, Primera edición, Free Press., 1980
  
- 13.- PORTER, Michael  
How Competitive Forces Shape Strategie  
Boston, Harvard Business Review, marzo-abril 1979
  
- 14.- PORTER, Michael  
Competitive Advantage  
Nueva York, Primera edición, Free Press , 1985
  
- 15.- MINTZBERG, Henry  
Crafting Strategie  
Boston, Harvard Business Review, julio-agosto 1987
  
- 16.- ANSOFF, Igor  
Corporate Strategie  
Nueva York, Primera edición, Mc GrawHill, 1965

- 17.- MC CARTHY, Jerome  
Comercialización  
México DF Segunda edición., Prentice Hall 1985
- 18.- STONER, James  
Administración  
México DF., Primera edición, Mc Graw Hill, 1986
- 19.- KOONTZ y O'DONNELL  
Fundamentos de Administración  
México DF , Sexta edición, Mc Graw Hill, 1982
- 20.- CRAVENS, David  
Planeación en Mercadotecnia  
México, DF Primera edición, Prentice Hall 1984
- 21.- OHMAE, Kenichi  
La mente del estratega  
México DF, Primera edición., Mc Graw Hill 1986
- 22.- SACHE, Matthias  
Anuario Gerencial  
México DF , 1985-1986
- 23.- LLANO, Carlos  
Análisis de la acción directiva  
México, DF, Primera edición, Limusa., 1988
- 24.- STOGHILL, Ralph  
Handbook of Leadership  
Nueva York., Primera edición, Free Press , 1983

- 25.- MINTZBERG, Henry  
The Manager's Job  
Boston., Harvard Business Review, 1986
- 26.-SAMUELSON, Paul  
Economía Moderna  
México, DF, Primera edición, Editorial Aguilar, 1958
- 27.- DEVSAN, Duddy A.  
Estudios de Mercado.  
México DF., Tercera edición., Editorial Omega, 1984
- 28.- ROTHSCILD, William  
La Ventaja Competitiva  
México DF., Segunda edición, Mc Graw Hill., 1986
- 29.- MC CONNELL, Charles  
Economía  
México DF, Quinta edición , CECSA, 1988