



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

LA SITUACION ACTUAL DE LA GERENCIA DE MARCA EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL AREA METROPOLITANA (MEXICO, D. F.)

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

- | | | |
|-----------------------------|---|--------------------------------|
| Aurelio Aparicio Herrera | - | Ernesto Cesteles Castillo |
| Antonio Colchado Ortega | - | Beatriz Icaza López |
| Ma. Guadalupe Merino Flores | - | Abraham Gmo. Muñoz Rodríguez |
| Ofelia Nava Martínez | - | Carlos Olivos Desachy |
| Balfred Santaella Hinojosa | - | Silvia Toscano González |
| Julieta Y. Vera Gómez | - | Ma. Angélica Verduzco González |

Director del Seminario: L. A. E. J. CARLOS VARELA C.

México, D. F.

Agosto de 1983



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.

- I N D I C E -

PARTE I

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE LA GERENCIA DE MARCA.

CAPITULO II

UBICACION DE LA GERENCIA DE MARCA DENTRO DE LA MERCADO-
TECNIA.

CAPITULO III

FUNCION DE LA GERENCIA DE MARCA.

PARTE II

CAPITULO IV

PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

- 4.1 Determinación del problema.
- 4.2 Planteamiento de las hipótesis .
- 4.3 Objetivos de la investigación.
- 4.4 Determinación de las fuentes de información.
- 4.5 Determinación del Universo.
- 4.6 Determinación de la Muestra
- 4.7 Elaboracion del modelo de recopilación de datos.
- 4.8 Gráfica de Gantt.

CAPITULO V

RECOPIACION DE LOS DATOS DE CAMPO.

- 5.1 Aplicación del cuestionario piloto.
- 5.2 Aplicación del cuestionario definitivo.
 - 5.2.1 Formato del cuestionario.

CAPITULO VI

TABULACION, INTERPRETACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

- 6.1 Método de tabulación.
- 6.2 Tabulación, gráficas, interpretación (comentario) y análisis.
 - 6.2.1 Empresas grandes.
 - 6.2.2 Empresas medianas.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- 7.1 Conclusiones.
- 7.2 Recomendaciones.

BIBLIOGRAFIA.

I N T R O D U C C I O N

Durante los últimos años, las empresas privadas, nacionales y extranjeras han tenido que adaptarse a una serie de situaciones que han venido a modificar su desenvolvimiento diario.

La situación económica por la que está atravesando el país, obliga a las empresas a analizar y conocer profundamente su medio ambiente político, social y económico. La inflación y escasez que padece nuestro país y que afecta a las empresas son severas.

En este medio ambiente se desenvuelve la Mercadotecnia, y por lo mismo, tiene que replantear sus programas, debido al cambio de prioridades que están realizando los consumidores. Ahora la mercadotecnia tiene que investigar qué productos necesita, cuáles puede comprar la gente, cómo y cuándo.

En esta labor tiene importante participación la Gerencia de Marca. Al estudiar y analizar su producto o línea de productos tiene que estudiar la estructura y naturaleza del medio en el que se desenvuelven sus productos: el mercado.

Tendrá que participar en la resolución de un cuestiona--

miento: ¿Qué productos van a satisfacer las necesidades actuales de los consumidores y generarán utilidades a la empresa?.

Este cuestionamiento lo resolverá conjuntamente con mercadotecnia, puesto que son los encargados de llevar a la práctica la orientación hacia los consumidores.

Aunque la Gerencia de Marca no ha sido adoptada por unas empresas, en otras ha sido de gran aceptación. Esto se debe, quizá, a la falta de información sobre este puesto que, aplicado con eficacia y eficiencia, le puede redituár resultados positivos a las empresas.

La Gerencia de Marca es un puesto que ha venido desarrollándose con más fuerza en los últimos años en nuestro país.

Sin embargo, sus funciones y responsabilidades no son las mismas de una empresa a otra. Esto se debe a que varían las necesidades de una empresa a otra. Pero de todos modos, es un puesto que no ha sido comprendido cabalmente por otras empresas.

Al investigar la bibliografía existente sobre el tema, en cuanto a trabajos de seminarios de investigación o tesis se refiere, nos encontramos con que el tema no estaba muy profundizado.

Así que decidimos investigar que ha pasado con este elemento de la administración de la mercadotecnia en estos últimos años.

La investigación se dividió en dos partes. En la primera parte se realiza una búsqueda bibliográfica existente sobre el tema, ya sea en libros de texto o en trabajos de seminarios de investigación o tesis.

En el primer capítulo se describen los antecedentes y la evolución por la que ha pasado el puesto.

Dentro del segundo capítulo se describe como se organiza el departamento de mercadotecnia, para saber como se ubica la Gerencia de Marca dentro del área mencionada. También se enmarcan, en forma genérica, dentro del proceso administrativo, las actividades del puesto.

El tercer capítulo describe las actividades específicas de la Gerencia de Marca.

En la segunda parte de nuestra investigación se realiza una investigación de campo, esto con el fin de comprobar la importancia y realidad práctica de la Gerencia de Marca,

En el cuarto capítulo se describe la metodología que se siguió para llevar a cabo la investigación de campo.

En el quinto capítulo se describen los formatos del cuestionario piloto y definitivo, además de los objetivos de las preguntas del cuestionario definitivo.

En el sexto capítulo se realiza el análisis y la tabulación de los datos obtenidos.

Finalmente en el último capítulo se llega a las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en el capítulo anterior e inferidas al comprobar o disprobar las hipótesis propuestas.

Nuestro trabajo de seminario de investigación, está enfocado a satisfacer la necesidad de información que existe sobre este tema, y está dirigido a los estudiosos de la administración, mercadotecnia, a todos los que se interesen por el tema investigado y a las empresas del país que son las que aplican y dan vida a la Gerencia de Marca.

C A P I T U L O I.

ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE LA GERENCIA DE MARCA.

Resulta complejo situar a la Gerencia de Marca con un pasado definido y concreto, similar a otras actividades administrativas, pues en la medida que aquellas tuvieron su origen - con la humanidad misma, con el comercio, ésta nace de un complejo funcionar de las empresas en busca de controlar mejor - sus operaciones, y obtener en base a la constante información elementos óptimos para la toma de decisiones. Sin embargo, - podemos decir de una manera filosófica que la Gerencia de Marca, nació cuando surgió el comercio organizado.

Remotándonos a la época de los inicios del comercio donde Griegos y Fenicios monopolizaban el comercio en el Mar Mediterráneo y más tarde ocuparan su puesto Cartagineses y Romanos y por último Bizantinos, podemos denotar que en un principio estas culturas tuvieron gran actividad comercial, principalmente los Fenicios aprovechando la situación de sus puertos (Tiro, Sidón, Pafos, Bibloj, etc.).

En relación al desarrollo del comercio en la Edad Media, destacan por su importancia los puertos de Venecia, Génova, - Flandés y las Ciudades Asiáticas.

En América con el descubrimiento, se abren horizontes importantes para el comercio, disputándose esta zona geográfica Portugal, España, los países bajos, Francia e Inglaterra.

Se puede percatar de la existencia de una administración de productos, dentro de la Edad Media y la red industrial.

- Existieron en el comercio organizado uno o varios productos, los cuales comercializaban uno o varios individuos.
- Estos tenían por labor, obtener las mejores ganancias y buscar nuevos mercados.
- Se responsabilizaban de la entrega de la mercancía, su - - transporte y buen arribo.
- Trataban con compradores, navieros, productores, etc.
- Su principal interés estaba centrado en la obtención de ganancia.

El concepto de la Gerencia de Marca evidentemente satisface una necesidad en las empresas para mejorar la efectivi--dad de sus marcas y/o productos en las cuales se manejan gran cantidad de marcas y de productos.

Los orígenes de la Gerencia de Marca tal y como la cono--cemos en la actualidad, están supeditadas a vagos indicios sobre personas físicas y morales, que en un momento dado o bien tomaron en su persona todas las responsabilidades de un pro-

ducto, siendo en este caso obviamente los dueños del mismo, o una corporación asignó a un sujeto las responsabilidades de administrar un producto dada la imposibilidad de que un Director de Mercadotecnia administrara hasta más de diez productos a la vez.

La Gerencia de Marca se desarrolla en sus inicios en los Estados Unidos, básicamente en organizaciones industriales, - sustancias químicas, detergentes, cosméticos y alimentos.

Se puede determinar que la primera empresa que utilizó - el título de Gerente de Marca fue PROCTER & GAMBLE hacia el año de 1927, dicha empresa asignó a un individuo el proyecto de un jabón marca "LAVA", se le consideraba como pseudo Gerencia de Coordinación que se enfocaba a un solo producto de una pequeña familia de productos.

Su función dentro de la organización era como un especialista que debía dirigir la investigación de mercados, la planeación de la producción sobre las ventas, el diseño del empaque y de los resultados obtenidos, hacía recomendaciones al Vicepresidente de Mercadotecnia y a otros altos ejecutivos de la gerencia que finalmente tomaban las decisiones.

Sin embargo, el concepto de la administración de productos no fue adaptado inmediatamente y tuvieron que pasar va--

rios años antes que la influencia de la Gerencia de Marca se situase firmemente.

John Suelley, Vicepresidente senior de Pepsico de los Estados Unidos, nos dice que en los años comprendidos entre 1950 y 1960, fue cuando la Gerencia de Marca tuvo mayor auge creándose en todas las grandes organizaciones.

Debió su desarrollo en gran parte al reconocimiento de las centralizaciones de responsabilidades como son: La coordinación, planeación, investigación de mercados, análisis, etc., la Gerencia de Marca intervenía en todas estas operaciones pero carecía de autoridad.

La evolución continua de la mercadotecnia en las operaciones de la organización, hicieron que la Gerencia de Marca adquiriera su propia personalidad dentro de la mercadotecnia.

La falta de autoridad como afirma John Suelley y el crecimiento de las organizaciones, hicieron que los problemas de la Gerencia de Marca aumentaran, siendo a principios de la década de los 70's que se hizo necesaria una reestructuración del concepto de la Gerencia de Marca.

Uno de los puntos de esta reestructuración fue la divi--

si3n de funciones dentro de la Gerencia de Marca, nombrándose gerentes o directores (dependiendo de la denominaci3n que le d3 la organizaci3n) especializados, encargándose cada uno de ellos de una funci3n espec3fica.

Dentro de algunas de las empresas que se pueden considerar como iniciadoras de la administraci3n de productos son: General Foods, Johnson & Johnson, General Electric y Monsanto.

En M3xico se implant3 por primera vez en el a3o de 1953 el puesto de Gerencia de Marca, en una compa3a productora de jabones, detergentes y art3culos de tocador. (Procter and Gamble).

Kimberly Clark's, divisi3n de consumo (kleenex, scitex, kotex, etc.) ha usado Gerentes de Marca desde Junio de 1956, y refleja la orientaci3n de publicidad de muchos gerentes de marca de productos de consumo, y fue hasta 1960 en que paulatinamente se ha ido extendiendo a empresas que fabrican bienes de consumo no durables.

C A P I T U L O II.

UBICACION DE LA GERENCIA DE MARCA DENTRO DE LA MERCADOTECNIA.

Cuando las empresas crecen en cuanto al número de productos y éstos son heterogéneos respecto a su naturaleza, crecen también sus mercados, y a la vez, éstos pueden ser de distintas características.

El ejecutivo indicado para estudiar y analizar esta situación para la empresa, es el Gerente o Director de Mercadotecnia.

Sin embargo, el departamento de mercadotecnia no podría, prácticamente analizar toda la información referente a cada producto o línea de productos, o a cada mercado o segmento de mercado. Es en esta situación cuando aparece la figura de la Gerencia de Marca, al descentralizarse las funciones de mercadotecnia.

pero antes de seguir adelante, detallaremos las definiciones de la administración de mercadotecnia, del concepto de mercadotecnia y la de la Gerencia de Marca, para compararlos y entender la ubicación de ésta última.

Según nos define Philip Kotler "La dirección o administración de mercadotecnia es el análisis, planeación y control de programas destinados a producir intercambios convenientes con determinado público, a fin de obtener ganancias personales o comunes. Depende considerablemente de la adaptación y coordinación del producto, precio, promoción y lugar".

En cuanto a la filosofía de la mercadotecnia nos dice - que "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".

A continuación definimos lo que es la Gerencia de Marca.

"El Gerente de Marca es el foco central de toda la información relativa a un producto o línea de productos. Es el depositario de todos esos datos, la fuente de información de sus productos, el planeador, el controlador y generador de las utilidades. Es el centro de una gran esfera de influencia de productos que penetra en todos los aspectos de las operaciones de la empresa, necesarios para el cumplimiento de su principal obligación, el éxito de la presentación, de la comercialización y venta de productos costeables, y a la constante revisión y análisis de sus productos o líneas de productos para asegurar su constante crecimiento costeable y una buena participación en el mercado".

Como podemos apreciar en la definición anterior de la Gerencia de Marca, ésta realiza funciones básicamente de mercadotecnia, puesto que tiene que obtener utilidades planeando y controlando al producto o líneas de productos, preocupándose por su presentación, comercialización y venta. Es obvio que las funciones de mercadotecnia, él las aplica al ámbito de su producto.

Ahora que entendemos porque el Gerente de Marca se ubica dentro de mercadotecnia, pasaremos a revisar la evolución de la orientación por la que han pasado los negocios y, posteriormente, la evolución del departamento de mercadotecnia.

2.1 Orientación por la que han pasado los negocios.

La orientación por la que han pasado los negocios en la sociedad industrial, según Philip Kotler, son las siguientes:

2.1.1 Orientación hacia la producción:

Como los bienes y servicios eran escasos, el problema era crearlos, aumentando la productividad. Lógicamente en esta etapa la mercadotecnia prácticamente no se aplicaba.

2.1.2 Orientación financiera:

Al reconocer las empresas que tenían mayores oportunidades de ganar con la racionalización de la estructura

industrial por medio de fusiones y consolidaciones financieras, adoptaron este enfoque.

2.1.3 Orientación hacia las ventas:

En esta etapa el problema no era producir muchos productos que se necesitaban. El problema consistía en vender la producción. Por consecuencia aumentaron los presupuestos de publicidad, se incrementó la fuerza vendedora, se intensificó la lucha por los canales de distribución, las marcas comerciales aumentaron, los empaques y la promoción de venta adquirieron gran importancia y se inicia la investigación de mercados para localizar mercados y probar medios para estimular necesidades de consumo. Se advirtió que la solución al problema estaba en el desarrollo del producto y la promoción.

2.1.4 Orientación hacia la mercadotecnia:

La orientación de mercadotecnia es hacia el cliente o consumidor y hacia un volumen de ventas con utilidades. En esta etapa, varias actividades que tradicionalmente eran responsabilidad del gerente de producción o de otros ejecutivos pasan a serlo del gerente de mercadotecnia. Por ejemplo, el gerente de mercadotecnia se encarga, a menudo, del control de inventarios, almacenaje y ciertos aspectos de la planeación de productos.

En la actualidad se está pasando por esta cuarta etapa. Muchas empresas han adoptado el concepto de mercadotecnia.

2.1.5 Orientación humana y de responsabilidad social:

Las condiciones económicas y sociales de los últimos años han llevado a esta etapa caracterizada por su orientación social. Las presiones externas, como son el descontento de los consumidores, una preocupación por los problemas de la contaminación ambiental y las fuerzas legales y políticas están influyendo en los programas de mercadotecnia de muchas empresas. Se empieza a crear la conciencia de que los recursos renovables tienen límite, no son eternos. Ha habido escasez y restricciones en varios de estos productos o recursos. En consecuencia esta etapa puede considerarse de supervivencia. También podría considerarse, con más amplitud, como un período de orientación humana, un tiempo en el que se hace hincapié en la administración de recursos humanos en la mercadotecnia. Este enfoque obliga a la administración de mercadotecnia a crear una mejor calidad de vida, que incluye no únicamente el nivel material.

La Gerencia de Marca encuentra su mayor desarrollo y aplicación bajo la orientación hacia la mercadotecnia. En cuanto a la última etapa de orientación humana y de servicio-social, el Gerente de Marca tiene que estar al día y adaptarse a las nuevas circunstancias.

2.2 Evolución y desarrollo de la mercadotecnia como departamento.

Sin embargo, el departamento de mercadotecnia como lo conocemos hoy, también pasó por una etapa evolutiva, según nos describe Philip Kotler, el departamento de mercadotecnia es de origen relativamente reciente. Podemos distinguir cinco etapas de su evolución:

2.2.1 Etapa de ventas:

En la primera etapa lo único que tenía que hacer la empresa era producir, vender y llevar sus libros de contabilidad. En las compañías mayores destacaban agentes de ventas, cuya supervisión encargaban a un gerente de ventas, el cual pasaba con sus hombres casi toda la jornada sobre el terreno visitando a clientes. De cuando en cuando desarrollaba algunas otras actividades como análisis de ventas, sondeos o encuestas de clientes y publicidad.

2.2.2 Etapa de los especialistas de mercadotecnia:

Al adquirir la firma mayor complejidad necesitó contratar gente especializada para efectuar investigaciones del mercado, realizar análisis de ventas y costos y organizar la publicidad y la promoción de ventas. Esto constituyó la segunda etapa. La mayor parte de estas actividades estaban a cargo de un solo hombre y el especialista despachaba con el gerente de ventas o con

algún otro miembro de la empresa.

2.2.3 Etapa del Vicepresidente de Mercadotecnia:

Esta etapa se caracterizó por la creación del cargo de vicepresidente de mercadotecnia en las empresas, al - cual se confiaba la responsabilidad de la investiga- - ción de la mercadotecnia, su planeación y su operación. Durante este período todavía se consideraba bastante - limitada la función de mercadotecnia, reduciéndola - - esencialmente a un grupo de actividades y atenciones - - necesarias para apoyar la fuerza de ventas.

2.2.4 Etapa de orientación hacia el cliente:

Esta etapa se caracterizó por el mayor poder o influen - cia del departamento de mercadotecnia, por que las em - presas se veían obligadas a elaborar nuevos productos y desarrollar el mercado para seguir viviendo. El vicepresidente de mercadotecnia es una figura clave para hacer comprender a la empresa que las necesidades de los clientes cambiaban y era necesario introducir - nuevos productos para satisfacerlas. Ahora bien, los nuevos productos y mercados requerían nuevos puestos - en la organización de mercadotecnia: Gerente de Marca, Gerente de Servicios al Cliente, Ingenieros de Ventas, y otros. Aumentó el volumen y el poder de la organiza - ción de mercadotecnia, a lo cual contribuyó considera - blemente el enorme atractivo del concepto comercial o de mercadotecnia.

2.2.5 Etapa de la Gerencia General:

Mientras los demás departamentos peleaban entre sí o ignoraban la importancia que tenía dar gusto al cliente, el departamento de mercadotecnia tenía que subrayar esta idea. Cuando los demás departamentos la comprendieron, ya no era tan necesario que el de mercadotecnia pensase exclusivamente en el cliente. La participación del Vicepresidente de Mercadotecnia en las decisiones fundamentales de la firma, le enseñó y educó a pensar en las utilidades y en otros objetivos de la corporación, además de las ventas. Los Gerentes de Marca comienzan a pensar desde el mismo punto de vista que la Gerencia General, puesto que se les exige desarrollar planes de utilidades y no solamente de ventas. En realidad empresas como la WESTINGHOUSE, consideran a sus Gerentes de Marca como Gerentes Generales no como de Mercadotecnia.

Mientras el concepto comercial siga imponiéndose dentro de la compañía, la función de mercadotecnia tomará definitivamente la orientación de una Gerencia General.

2.3 La Organización de la Mercadotecnia.

La forma en que se organizan los departamentos de Mercadotecnia en las empresas, varía según las necesidades y situaciones actuales en que se encuentren y traten de satisfacer. Sin embargo, las empresas organizan sus departamentos de Mercadotecnia en base a sus funciones, mercados y productos, o una combinación de las anteriores.

2.3.1 Enfoque del Gerente General.

Este enfoque se trata de que si en dicha organización -- existen o hay Gerentes de Marca, éste tendrá que reportar al Gerente de Mercadotecnia y éste a su vez reportará o informará de la situación al Gerente General o si no el Gerente de - Marca informará al Gerente General y éste informará al Consejo Administrativo.

En este enfoque el Gerente General es el encargado de un gran grupo divisional de productos o de marcas si es que las hay en su empresa.

Este enfoque fue muy popular hace muchos años, dado que las empresas eran muy pequeñas, pero en la actualidad se encuentran rara vez, pero se cree que anteriormente no se le - era conocido, o más bien no existía la Gerencia de Marca, era conocido con otro nombre: Administrador de Productos.

2.3.2 Enfoque Funcional de la Organización de Mercadotecnia.

En este tipo de organización las funciones de marca, se dividen en especializadas y dependientes de un Gerente, Vicepresidente o Director de Mercadotecnia al cual le tienen que reportar. Este es uno de los enfoques más usuales en la actualidad. La organización orientada hacia las funciones se - basa en el principio de que se necesitan talentos más heterogéneos para manejar con eficacia las diferentes funciones de mercadotecnia, que para manejar distintos territorios, productos o clientes.

Cuando se parecen mucho los productos, territorios y -- clientes de una compañía, cabe parecer en orientar funcionalmente su organización de mercadotecnia.

2.3.3 Organización de Mercadotecnia enfocada al mercado.

Existen empresas que venden sus productos a diferentes - mercados.

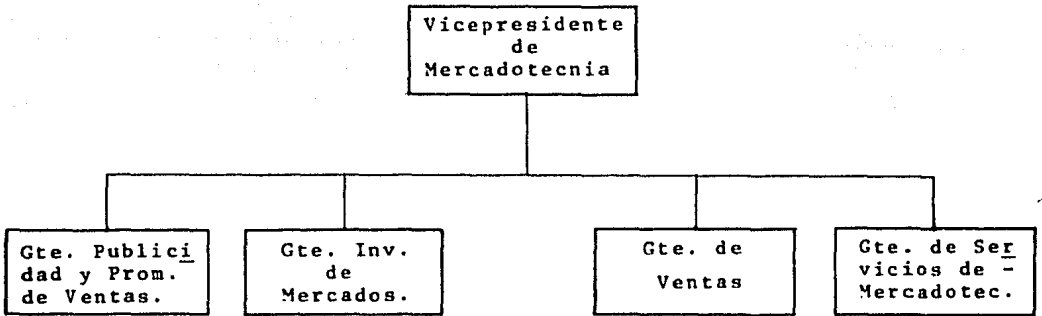
Así por ejemplo, una empresa fabricante de medicamentos y productos químicos puede vender al mercado del consumidor, al del gobierno o sector público o al mercado industrial.

Este enfoque funciona cuando la empresa vende sus productos a grupos de clientes heterogéneos en cuanto a su actitud de compra o preferencias. Con este sistema se adquiere una - basta experiencia en cuanto a la Mercadotecnia por mercados.

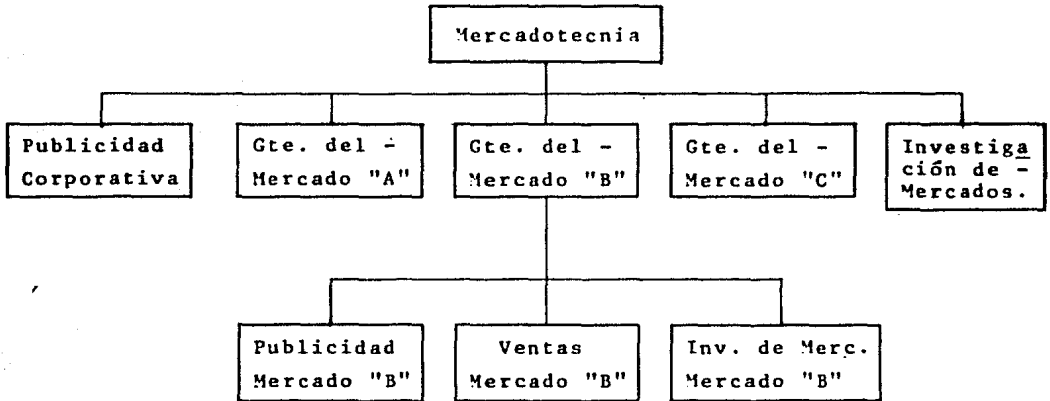
2.3.4 Organización de la Mercadotecnia enfocada al Producto.

Cuando la empresa tiene gran número considerable de productos y, además, heterogéneos es cuando mejor se puede aplicar este enfoque.

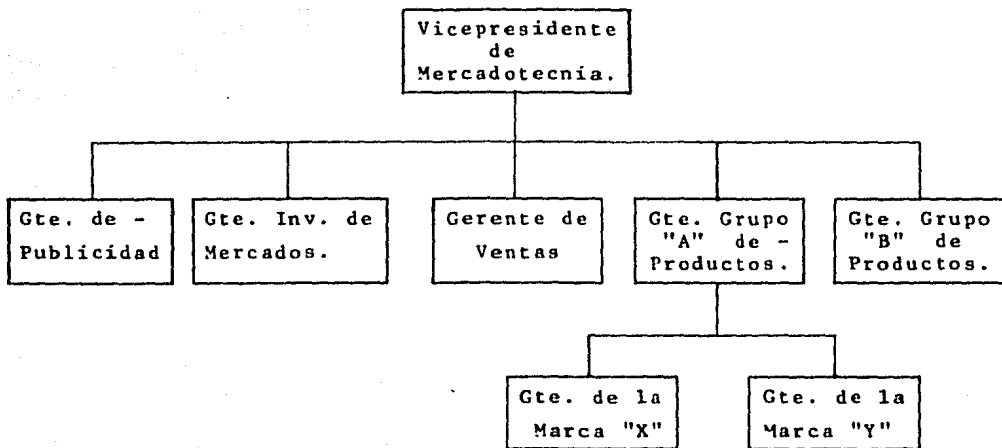
En este caso se pueden desarrollar programas especializados de Mercadotecnia por producto o línea de Productos que beneficiarán a la empresa y entonces ésta adoptará un sistema - de Gerencia de Marca que se encargará de los asuntos relacionados a su marca.



CUADRO A: ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ENFOCADA A FUNCIONES.



CUADRO B: ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ENFOCADA AL MERCADO.



CUADRO C: ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ENFOCADA AL PRODUCTO.

2.3.5 Organización de la Mercadotecnia con Enfoque Mixto.

La manera en que se organiza un departamento de Mercadotecnia en una empresa, depende de la semejanza y naturaleza de los productos y mercados.

Así, por ejemplo, cuando varios productos fluyen a un mercado el sistema de Gerencia de Marca es el más adecuado.

Cuando un producto fluye a varios mercados entonces el enfoque de mercados es el indicado, implantando un Gerente de Mercado.

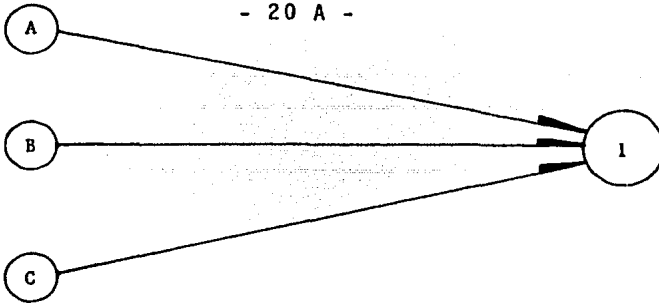
Cuando varios productos fluyen a varios mercados, entonces la empresa puede adoptar un sistema mixto producto-mercado. Ambos enfoques han sido desarrollados para proporcionar la orientación necesaria sobre el mercado y asegurar una sana planeación para los diversos segmentos del producto-mercado.

Y el propósito de ambos siempre ha sido el mismo, fundamentalmente salvaguardar el bienestar comercial del producto-mercado, asegurando que los planes, decisiones y compromisos necesarios que hace la empresa, efectivamente cumplirán las necesidades cambiantes del mercado.

Además del enfoque anterior se pueden mezclar las tres formas de organizar el departamento de mercadotecnia, anteriormente citados.

Se puede implantar la Administración de Producto-Mercado y además apuntalar con servicios especializados en publicidad, ventas, etc., en forma funcional.

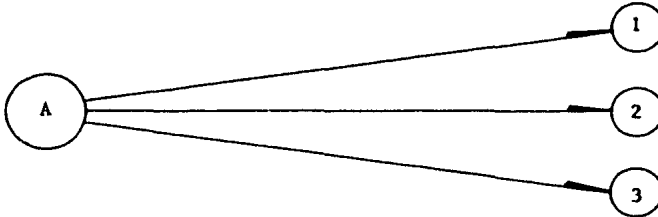
En realidad la empresa adoptará el enfoque que más satisfaga sus necesidades actuales.



- A- Los Gerentes de Marca son la respuesta cuando muchos productos fluyen a un solo mercado.
- b- Los Gerentes de Mercado son los más indicados cuando un solo producto fluye a muchos mercados.

PRODUCTO

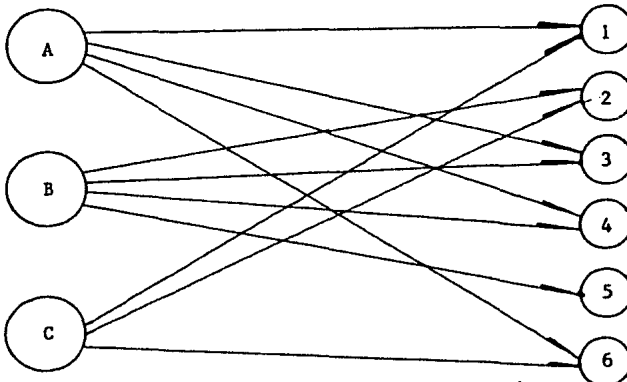
MERCADO



- C- Cuando una empresa tiene muchos productos y de naturaleza distinta y también se enfoca a diferentes tipos de mercado, es más conveniente una Administración Producto-Mercado.

PRODUCTO

MERCADO



2.4 LA ADMINISTRACION DE PRODUCTOS.

La organización basada en Gerencia de Marca ha sido tan ampliamente usada en los Estados Unidos, que ya se considera la norma orgánica para las empresas multiproductoras de bienes de consumo. En nuestro país las empresas grandes multiproductoras, en su mayoría han adaptado el sistema a su organización y se espera que otras empresas lo hagan.

La fuerza del concepto de la administración por productos, radica en el hecho de que sirve como un sistema generalizador de utilidades y al mismo tiempo ofrece cierta flexibilidad en el papel organizador y en las funciones de los Gerentes de Marca.

En sí, la Gerencia de Marca desarrolló sus productos - - aplicando principios y elementos de Administración de Producto, por lo que es necesario definir lo que es el propósito de la administración y también hay que describir su herramienta principal, el proceso administrativo.

Koontz y O'Donell nos dicen que el propósito de la administración, es el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo. Fayol nos dice que administrar es prever, organizar, comandar, coordinar y controlar.

La esencia de la administración es la coordinación y el proceso administrativo es la herramienta principal del administrador para coordinar y lograr sus objetivos.

2.4 LA ADMINISTRACION DE PRODUCTOS.

La organización basada en Gerencia de Marca ha sido tan ampliamente usada en los Estados Unidos, que ya se considera la norma orgánica para las empresas multiproductoras de bienes de consumo. En nuestro país las empresas grandes multiproductoras, en su mayoría han adaptado el sistema a su organización y se espera que otras empresas lo hagan.

La fuerza del concepto de la administración por productos, radica en el hecho de que sirve como un sistema generalizador de utilidades y al mismo tiempo ofrece cierta flexibilidad en el papel organizador y en las funciones de los Gerentes de Marca.

En sí, la Gerencia de Marca desarrolló sus productos - - aplicando principios y elementos de Administración de Producto, por lo que es necesario definir lo que es el propósito de la administración y también hay que describir su herramienta principal, el proceso administrativo.

Koontz y O'Donell nos dicen que el propósito de la administración, es el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo. Fayol nos dice que administrar es prever, organizar, comandar, coordinar y controlar.

La esencia de la administración es la coordinación y el proceso administrativo es la herramienta principal del administrador para coordinar y lograr sus objetivos.

La administración de productos es entonces la planeación, organización, dirección y control del producto.

Esto es, el Gerente de Marca se encargará de coordinar - todas las actividades que se desempeñen por crear, desarrollar y mantener su producto o línea de productos.

Con este enfoque procederemos a describir la Administración de Productos, es decir la planeación, organización, dirección y control.

2.4.1 PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA.

En la actualidad hay varios tipos de planes que requerirán las empresas según sus necesidades.

Hay planes formales, informales, a largo y a corto plazo, de producción, de operación, etc. El plan de mercadotecnia - se desarrolla y se refleja en el crecimiento de la misma empresa.

Mucho de lo que hay que determinar para el Plan de Mercadotecnia es también muy importante para el Plan de Producto, y a la inversa, los elementos del plan del producto tienen aplicación en el de Mercadotecnia. Con lo anterior se pretende resaltar la interrelación de la administración de productos y la mercadotecnia, y a su vez el encuadramiento de la Gerencia de Marca dentro de la Mercadotecnia.

En algunos casos el Plan Producto será parte del Plan - Mercadotecnia y en algunos otros la fusión de varios, pueden integrar un Plan de Mercadotecnia.

Por las razones anteriores describiremos las características de un Plan de Mercadotecnia y después de un Plan Productivo.

PLAN DE MERCADOTECNIA.

I OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA.

II CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES Y LA MERCADOTECNIA.

1.- La Naturaleza del Mercado.

- a) Número de compradores actuales y potenciales.
- b) Características de los compradores: edad, ingreso, ocupación, educación, sexo, etc.
- c) Donde viven los compradores: región, ciudad, área urbana.
- d) Donde compran los compradores: área urbana, rural, centros comerciales local o tiendas.
- e) Magnitud de la compra y cuánto compran los compradores: por mes, por año, según la compra.
- f) Como compran los compradores: según la marca o -- por impulso.
- g) Por qué compran los compradores: por motivación o por actitud.
- h) Quién influye en la decisión de la compra.
- i) Actitud desfavorable de los compradores de Marca.
- j) Indicios de variación de los hábitos de compra.

2.- La estructura del Mercado.

- a) Número de competidores.
- b) Número de marcas y participación en el mercado:
Nacional, Regional y Local.
- c) Características y diferenciación de las principales marcas que uno ofrece en comparación con - -
otras marcas líderes.

III PRODUCTO.

1.- Descripción General.

- a) Calidad del material.
- b) Modelos y tamaños.

2.- El Envase.

- a) Características de protección, comodidad, atractividad, identificación, etc.

3.- Marca.

- a) Protección Legal y un Valor de Prestigio, valor -
de memorización.

4.- Servicio.

- a) Tipo, Calidad y Cantidad.
- b) Instalación, reparación, provisión de accesorios.

IV PLAZA.

1.- CANALES DE DISTRIBUCION.

- a) Número total de minoristas y mayoristas.
- b) Variación de la importancia relativa de los canales.

V PROMOCION.

1.- ESTRATEGIA DE PROMOCION DE VENTAS.

- a) Procedimiento de instrucción.
- b) Recursos de estimulación.
- c) Plan de compensaciones.
- d) Tipo de actividad: reparto, premios, boletines, portafolios, etc.

2.- PUBLICIDAD.

- a) Audiencia a la que se dirige.
- b) Razón por la que se está vendiendo el producto, - necesidad que satisface.
- c) Estrategia de medios: radio, T.V., periódico, revistas, etc.

VI PRECIO.

- a) De fábrica.
- b) De mayoristas.
- c) De minoristas.
- d) Descuentos.

VII PROYECTOS.

- a) Nuevos productos.
- b) Otros.

Al realizar el plan producto, la Gerencia de Marca participará y aportará conocimientos e ideas al plan de mercadotecnia, como por ejemplo, aportará ideas a los objetivos y metas del plan de mercadotecnia en base a los de sus productos.

Como su producto se mueve en el mercado, es el ejecutivo que tiene la experiencia práctica y aportará datos frescos sobre la naturaleza del mercado, en cuanto al número y características de los compradores. En cuanto a la estructura del mercado, la Gerencia de Marca analizará a la competencia, -- cuantos competidores tiene, que participación del mercado tienen, que marcas principales liderean el mercado, que características tienen los productos de la competencia en comparación de los nuestros.

Sobre el producto, tiene que ver con la calidad de los materiales que se utilizarán en la elaboración de su producto. Que tipo de envase y de marca. Que estrategia de marca utilizará; que servicio reforzará al producto en caso de que este lo necesite.

En cuanto a los canales de distribución utilizará los de los mayoristas o los minoristas, ¿cuál utilizará para hacer llegar sus productos a las manos de los consumidores?.

Determinará la estrategia promocional de ventas a usar y también la estrategia publicitaria: radio, televisión, periódicos, revistas, etc.

Aportará sugerencias en cuanto a que tipo de precio con- vendrá usar; de mayorista, minorista, etc.

En cuanto a nuevos productos, las empresas, algunas han dejado esta tarea a las Gerencias de Marca. Consignan sus ideas por escrito y posteriormente la mostrarán a sus superiores.

La Gerencia de Marca intervendrá en los esfuerzos analí- ticos anteriores a las recomendaciones de investigación, en el proceso final de selección y después en el ciclo que lleva rá finalmente al éxito de la mercadotecnia. Por lo tanto, to das las Gerencias de Marca deberán familiarizarse por comple- to con los problemas de la administración de investigación y desarrollo de nuevos productos.

PLAN PRODUCTO.

Al igual que el de Mercadotecnia, el Plan Producto tiene su estructuración y elementos que lo componen, solo que éste- contempla lo que directamente afecta el producto mismo por lo cual, este plan tiene una perspectiva limitada, y a continua ción se detallan los más importantes.

FORMATO PROPUESTO PARA PLAN DE PRODUCTOS:

- I POSICION EN EL MERCADO.
 - a) Descripción del mercado.
 - b) Posición de la compañía en el mercado

- II METAS U OBJETIVOS ORIENTADOS HACIA EL PRODUCTO.

- III OPORTUNIDADES DEL PRODUCTO.

- IV PROBLEMAS DEL PRODUCTO.

- V ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.
 - a) Estrategia General.
 - b) Estrategia Funcional.

- VI PROGRAMAS DE ACCION.
 - a) Acciones a emprender.
 - b) Fechas meta.
 - c) Responsabilidades del personal.

- VII ESTADO RESUMIDO DE PERDIDAS Y UTILIDADES.

El primer punto trata de la descripción actual y anterior del producto en el mercado, en cuanto a su magnitud, características de los consumidores, a la distribución, ventas, costos y utilidades del producto.

...

Al igual a la participación de la compañía en el mercado y a las características de la empresa "de la competencia" en cuanto a sus productos fuertes y débiles.

En el segundo punto, nos muestra los supuestos del gerente sobre las condiciones futuras relativas a progresos económicos, tecnológicos, etc. Todo esto basándose en estos supuestos. Al igual señala las metas que el gerente propone en comparación con las ventas, en los gastos, en la rotación de personal y en la participación del mercado.

En el tercer punto, se realizan ventas de la línea del producto al mercado del consumidor, se realiza el mejoramiento de las utilidades de la línea de productos mediante la modificación del empaquetamiento, ventas en bruto, modificación del producto, desarrollo de nuevos productos, etc.

En el cuarto punto, se trata de identificar los problemas y oportunidades principales que se presentan en el área del mercado del producto.

Los problemas podrían ser, la competencia de las líneas de productos (precios, suministros, desgaste del mercado) costo de línea de productos, tamaño de línea de productos, demora de manufactura, etc.

En el quinto punto, es donde el Gerente de Marca va a --

contribuir a la realización de las metas y se dividen en dos estrategias que son:

ESTRATEGIA GENERAL: Que consiste en que el Gerente de Marca va a contribuir a la realización de las metas en donde este gerente espera aventajar a las empresas de la competencia.

ESTRATEGIA FUNCIONAL: Es donde se fijan los precios, la distribución, la promoción de ventas y el desarrollo del producto.

En el sexto punto, el Gerente de Marca realizará en este formato programas de acción en donde indicarán los grandes --razgos que van a emprender, la responsabilidad de cada uno de los miembros al igual de los procedimientos de revisión y control.

Por último el estado de pérdidas y utilidades en donde - el Gerente de Marca sintetiza los resultados esperados en un estado de resultados por el año.

ORGANIZACION

2.4.2 Definición y Principios.

La organización como fase del proceso administrativo incluye el establecimiento de una estructura de funciones, a -- través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización. La estructura de la organización no es, por supuesto, un fin en sí misma, sino una herramienta para lograr los objetivos empresariales.

La eficiente organización contribuirá al éxito de la em- presa, y por esta razón, la aplicación de principios es impor- tante.

Para efectos de esta tesis mencionaremos dos principios que se pueden relacionar directamente con la Gerencia de Mar- ca:

A) Principio de unidad de objetivo. Una estructura es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el lo- gro de los objetivos empresariales.

Si el objetivo es lograr cierta utilidad durante un período de tiempo, entonces el patrón de organización que ayude a

lograr esto, estará de acuerdo con el principio de unidad de objetivo.

B) Principio de eficiencia. La estructura de una organización es eficiente si facilita que la gente logre los objetivos con el mínimo de costos o consecuencias imprevistos.

Aún cuando los costos financieros y materiales son importantes al medir la eficiencia organizacional, el principio de eficiencia abarca cuestiones tales como satisfacción individual y de grupo.

La estructura de organización debe ayudar a la Gerencia de Marca a lograr su objetivo principal: obtener el máximo de utilidades.

Todas las áreas de la empresa deben de estar coordinadas en cuanto a los objetivos principales de las empresas: el obtener utilidades y el satisfacer al consumidor. Para lograr lo anterior, la estructura de organización de una empresa debe tener la orientación hacia el consumidor, facilitando así la labor de la Gerencia de Marca.

2.4.2.1 Enfoques para organizar la Gerencia de Marca.

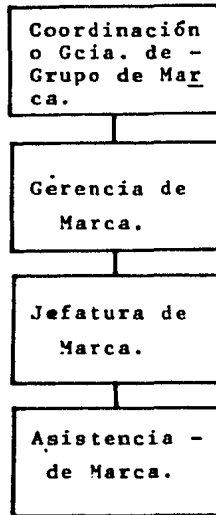
La organización de la Gerencia de Marca se adaptará a las necesidades cambiantes de las empresas. Entonces la Gerencia de Marca actuará en forma positiva y desarrollará mejor sus funciones, como ya se mencionó, en empresas multiproductoras que cuenten con una determinada cantidad de productos de diferente clase, cuyos volúmenes individuales anuales

no son tan pequeños como para que se consideren insignificantes, ni tan grandes como para que se les empiece a considerar como cosa de importancia vital.

Las empresas que cuentan con solamente uno o dos productos importantes, por lo general, encuentran que la forma funcional de organización es la que congenia con sus necesidades. No obstante, conforme se van agregando otros productos diferentes no solamente por cuanto a color, tamaño o variaciones en las características del producto original, y conforme también esos productos alcanzan niveles considerables en su volúmen, las altas autoridades considerarán que cada producto merecerá atención adecuada solamente cuando se les asigne a gerentes exclusivos, la responsabilidad de uno o de unos cuantos productos semejantes.

Entonces las empresas podrán utilizar una gerencia individual de marca, varias gerencias de marca o el enfoque del - coordinador de marca.

Antes de pasar a describir los enfoques antes mencionados, describiremos los niveles que actualmente se han observado dentro de la Gerencia de Marca. Estos son: Coordinador de Marca, Gerente de Marca, Jefe de Marca y Asistente de Marca. Es claro que las empresas utilizarán los niveles que crea convenientes. No todas las empresas van a utilizar todos los niveles. De acuerdo a las circunstancias se adaptará un modelo o enfoque de Gerencia de Marca.



A) Gerencia individual de marca. Se da en empresas que no son muy complejas todavía. La Gerencia de Marca le reporta al Gerente de Mercadotecnia o al Gerente General.

B) Varios Gerentes de Marca. Cuando las empresas tienen a varios gerentes de marca, existirán dos posibilidades de organización. En la primera, las gerencias de marca informarán a la de mercadotecnia, y por lo tanto, supervisará las actividades de varios individuos. Será una situación muy conveniente, dependiendo del tamaño y complejidad de la línea de productos y de la naturaleza y función de la mercadotecnia.

En el segundo caso, varios Gerentes de Marca informarán a un Gerente de Grupo de Marca, a un Gerente de Mercat. o a un Director de Mercat. Aquí se distinguen dos subdivisiones más: en la primera sólo habrá un Gerente de Grupo y en la segunda habrá más de uno. El número dependerá del número de productos, de los mercados y su complejidad. Con el último enfoque será posible tener gerentes de grupos de productos que sean responsables de un segmento del mercado y gerentes individuales de marca para productos específicos dentro de la sección del mercado.

C) El coordinador del Grupo de Marca. La evolución de grupos de administración de productos con un personal muy numeroso - ha llegado a la creación de un puesto para la administración de productos: El Coordinador o Gerente del Grupo de Marca.

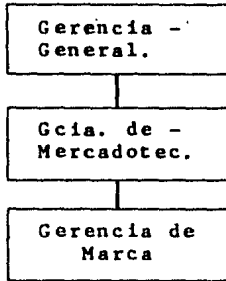
A medida que aumente el tamaño del grupo, será más importante la uniformidad de los enfoques de operación, así como los sistemas desarrollados interiormente que estén adecuados a las necesidades específicas de la administración de productos. El coordinador tendrá la responsabilidad de desarrollar los e implantarlos. También actuará como una cámara central de compensación para aquellas funciones que puedan requerir la actuación de ciertos gerentes específicos lo que remediará la confusión en la dirección del trabajo que llegue desde fuera del grupo. El Coordinador o Gerente de Grupo reunirá y -- compilará esos diversos esfuerzos cuando haya más de una Gerencia de Marca que se ocupe de algún proyecto que requiera consolidación. También es posible que asuma muchas de las obligaciones administrativas de la Gerencia de Marca, lo que les dará a éstos mayor cantidad de tiempo real para la admi--

nistración de sus productos.

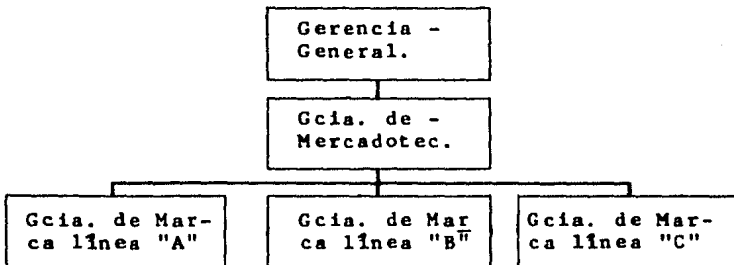
Los productos que administrarán las Gerencias de Marca se pueden organizar o asignar basándose en varios criterios:

- A) Por productos específicos; asignación pura de productos.
- B) Por industria; productos específicos para industrias específicas.
- C) Por segmento de mercado; productos específicos para segmentos de mercado.
- D) Por distribución geográfica; productos en territorios específicos.
- E) Por consumidor; ventas directas, reventa, distribuidor, - ventas al menudeo o al mayoreo, etc.

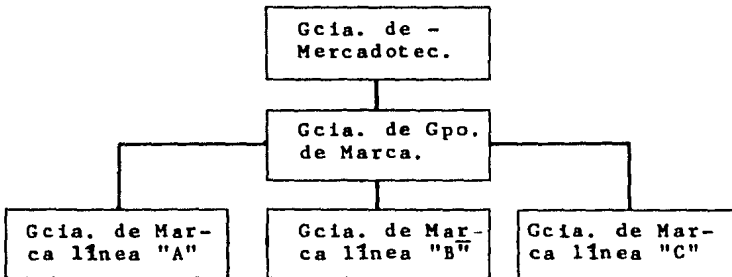
GERENCIA INDIVIDUAL DE MARCA.



VARIOS GERENTES DE MARCA.



COORDINADOR O GERENCIA DE GRUPO DE MARCA.



2.4.2.2 Autoridad y Responsabilidad.

Como hemos visto la responsabilidad máxima de la Gerencia de Marca es la obtención de utilidades. Esto lo logra responsabilizándose de la administración de su producto o productos. Esto es desde la creación de nuevos productos, hasta su llegada a las manos de los consumidores. Sin embargo, la responsabilidad del ejecutivo encargado de la misión mencionada no cuenta con una autoridad que va de acuerdo a su responsabilidad. Antes de continuar definiremos lo que es la autoridad organizacional: Es el grado de discreción en los puestos de la empresa que confieren a las personas que los ocupan, el derecho de usar su juicio en la toma de decisiones.

El delegar la autoridad comprende la determinación de los resultados esperados, la asignación de tareas, la delegación de autoridad para llevar a cabo esas tareas y el compartir la responsabilidad de su realización. En todos los puntos anteriores la Gerencia de Marca participa y no tiene tantos problemas a excepción de uno: la delegación de autoridad.

El problema es la cantidad de autoridad que se le debe delegar a la Gerencia de Marca. A continuación se describirá un principio de delegación de autoridad. Existen varios principios pero este atañe a esta tesis:

El principio de la delegación por resultados esperados. La autoridad delegada en un administrador individual debe ser suficiente para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de él se esperan. Sin embargo, este principio no se aplica a la Gerencia de Marca. Esto se debe a la naturaleza misma del puesto, ya que se mueve en forma horizontal dentro del organigrama de la empresa y en forma vertical también.

En forma horizontal porque tocará áreas que afectan al producto, por ejemplo, finanzas en cuanto a obtener presupuestos o producción en cuanto a características comerciales del producto y en cuanto a tener un cierto volúmen del producto - que va a administrar.

Verticalmente porque dependerá del departamento de mercadería y tendrá que coordinarse con él.

Varios autores han estudiado el caso, como Richard M. -- Clewet y Stanley F. Stasch quienes afirman que "la responsabilidad y autoridad de un Gerente de Marca depende de la cantidad de niveles administrativos por los que tiene que pasar en el proceso de toma de decisiones y de aprobación de los planes. O sea, que entre más niveles jerárquicos estén arriba - de la Gerencia de Marca, menor autoridad tendrá. Por ejemplo, el Gerente de Marca hace una recomendación por escrito a su Gerente de Grupo, quien a su vez la regresa sugiriendo ciertas modificaciones, después de atender éstas adecuadamente, - el Gerente de Marca vuelve a someter a estudio sus recomendaciones, luego que el Gerente de Ventas ve el documento revisado, lo regresa con sus nuevas y propias sugerencias. Este -- proceso puede repetirse varias veces antes de que se haga la aprobación definitiva, con el resultado de que las recomendaciones aprobadas serán el reflejo de la contribución conjunta de varias personas. En esta forma el Gerente de Marca es solamente un recomendante, un coordinador y un cuidador que mantiene el ojo alerta en su producto y en el mercado, y que hace un llamado de atención cuando percibe algún peligro o una oportunidad.

Algunas empresas han intentado resolver este problema, - como nos explican Koontz y O'Donell: "Una de las mejores soluciones es la que ha usado la Procter and Gamble durante muchos años. En esta empresa un gerente de marca deriva autoridad en forma interesante. El Gerente de Marca desarrolla el - plan para una marca, cubriendo no solamente la publicidad, si no también el uso de la fuerza de ventas, asistencia en la investigación, empaque y programas de manufactura, y entonces - trata con los distintos departamentos funcionales para darles a conocer la parte que desempeñarán en el programa. Después - de que tal programa de marca ha sido desarrollado, asciende - por la línea organizacional de la compañía hasta que éste y - otros programas de marca son aprobados finalmente por el director ejecutivo. Entonces, con el respaldo del programa aprobado, el Gerente de Marca difícilmente necesita de cualquier otra autoridad.

Independientemente del grado de autoridad que se le confiere al ejecutivo que ocupa la Gerencia de Marca, éste debe estar preparado para saber vender sus ideas a los demás. Es obvio que ha logrado y sabido imponerse a través de estos últimos años.

2.4.3 Dirección.

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración de productos, por medio de la cual, la Gerencia de -

Marca contribuye con efectividad y eficacia, al logro de los objetivos de sus productos o línea de productos.

Esto es, se ejecutará lo que se planteó en el plan producto y que ya se organizó. Es en esta etapa en donde la gerencia de marca ejercerá el liderazgo sobre su producto, línea de productos o marca, comunicándose con los implicados en el proceso de creación, desarrollo y comercialización del producto. Esto significa su desplazamiento en forma vertical y horizontal dentro de la estructura empresarial.

En el párrafo anterior se tocaron dos puntos importantes: el Liderazgo y la Comunicación. Son dos puntos importantes para la efectiva ejecución de la Gerencia de Marca.

2.4.3.1 LIDERAZGO.

Liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas, de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de los objetivos y metas del grupo.

El ejecutivo de marca constantemente tiene que influir en otros ejecutivos para venderles sus ideas y proyectos.

La Gerencia de Marca no ejerce un liderazgo a las demás personas involucradas con los productos porque son de diferentes áreas a la que pertenece. Esto es porque no tiene autoridad lineal. Y no tiene autoridad lineal porque va a coordinar la información generada en distintas áreas sobre su producto. Sólo el Gerente General puede liderar directamente a todas las áreas de la empresa.

Lo que hará con las demás áreas será sugerir, proponer a los demás ejecutivos sus proyectos. O sea, que tendrá una función de asesoría en ciertas áreas.

En donde ejercerá su liderazgo directo es en cuanto a su producto o línea de productos. Porque él será el ejecutor del plan producto y es el responsable de los resultados obtenidos sobre el funcionamiento de sus productos.

Esto es, el estilo de liderazgo de el Gerente de Marca - sobre las demás personas, es ejercido a través de sugerencias y asesoría que puede brindar; porque es el que tiene la experiencia de campo. Es en este sentido que puede influir en los demás ejecutivos, en base a su experiencia de campo que es actual y nueva. Al conocer que cambios en los consumidores se han registrado, que nuevos productos están por salir al mercado, que nuevos segmentos de mercado se pueden atacar, él puede influir en otras áreas, vendiendo su información.

2.4.3.2 COMUNICACION.

El Gerente de Marca debe ser una persona con facilidad para relacionarse con los demás, para poder venderles sus proyectos y para obtener de ellos lo que quiere. Esta relación se va a establecer por medio de la comunicación.

La comunicación se puede definir como el intercambio o transferencia de información de una persona a otra.

El Gerente de Marca obtiene información de otros departamentos y del mercado, y proporciona información sobre sus productos y el mercado a otros ejecutivos.

Para comunicarse en forma adecuada y efectiva, hay que tomar en cuenta dos principios de la comunicación:

a) Principio de la claridad.

Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a la que se dirige.

El Gerente de Marca debe ser claro al comunicarse con los demás; recordemos que el ejecutivo de marca vende sus ideas, las propone, por eso es importante que sea claro en sus proposiciones, porque tiene que vender ideas. Además como receptor tiene que saber escuchar a los demás para poder aceptar o rebatir lo que le proponen.

b) Principio de integridad.

El propósito de las comunicaciones en la administraciones servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir los objetivos de la empresa.

Este principio va muy ligado a la naturaleza de la Gerencia de Marca. La función esencial de la Gerencia de Marca es la coordinación de las actividades en torno al producto. En el principio anterior vemos que el propósito de la comunicación es la coordinación para lograr objetivos. Esto quiere decir que la Gerencia de Marca puede lograr la coordinación de sus actividades a través de la comunicación.

Al comentar el principio de la claridad mencionamos que el Gerente de Marca debe ser un buen emisor y un buen receptor de los mensajes que él envía y le envían. Pero tiene que cuidar los canales por los que se comunicará con los demás, para evitar malinterpretaciones.

Aunque esto lo resuelve al ser el creador del plan producto y entregarlo él mismo a sus superiores.

2 .4 .4 Control.

El Control es la medición de la realización de los acontecimientos contra los objetivos o metas de los planes y la - corrección de desviaciones para asegurar el logro de los obje tivos de acuerdo con lo planeado.

La responsabilidad básica para el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

Es por esta causa que la Gerencia de Marca ejecuta el -- Control. Porque es el que realiza el plan producto y la parte que le corresponde del plan mercadotecnia.

Pero para que la Gerencia de Marca establezca el control deben existir dos condiciones básicas:

la). Para que haya controles tiene que haber planes.

Para que un sistema de control pueda ser elaborado y usa do éste, debe basarse en planes y cuanto más claros, comple-- tos e integrados sean éstos, podrá ser más efectivo, en otras palabras: No existe forma por la que la Gerencia de Marca -- pueda determinar si su unidad organizacional está logrando lo que desca y espera, a menos de que se sepa primero que es lo que se quiere de ella.

2a) Una estructura organizacional para los controles.

Si el propósito del control es evaluar las actividades y tomar la acción para cerciorarse que los planes se están llevando a cabo, se debe también saber en que parte de la empresa yace la responsabilidad por las desviaciones con respecto de los planes y por la ejecución de las acciones para tomar las medidas correctivas. El control de las actividades opera a través de las personas. Pero no podemos saber dónde yace la responsabilidad por las desviaciones y acción necesaria, a menos de que la responsabilidad organizacional sea clara y definida. Por consiguiente un prerequisite básico del control es la existencia de la estructura organizacional y, como en el caso de los planes, cuanto más clara, completa e integrada sea esta estructura, más efectiva puede ser la acción de control.

Al ser la Gerencia de Marca la creadora y elaboradora del plan producto y participante del plan mercadotecnia, se convierte en el ejecutante de su plan y por lo tanto de su control. Y para ejercer efectivamente su control, lo establecerá por medio de tres pasos:

1o. Establecerá estándares u objetivos.

Se fijarán los objetivos o metas, cuantitativamente de preferencia, para el plan producto. Esto es con el fin de poder comparar los resultados obtenidos con los planeados.

2o. Medida del desempeño.

A medida que la gerencia establece objetivos verifica--

bles, enunciados en términos cuantitativos o cualitativos, és tos llegan a ser normas contra los cuales puede medirse todo el desempeño de la posición en la jerarquía organizacional.

3o. Correcciones de las desviaciones.

En esta parte la gerencia de marca aplicará las medidas que considere convenientes para corregir la situación actual.

Se puede corregir replanteando sus planes originales o modificando sus metas, reclasificando deberes, asesorando, en trenando a sus subordinados, etc., dependerá de las circuns--tancias.

Para que la gerencia de marca pueda conocer la situación actual y futura de su producto o línea de productos, puede -- aplicar tres técnicas de control que le ayudarán a conocer la posición de su producto y son:

- 1) Auditoría de productos.
- 2) Estudio del ciclo vital del producto.
- 3) Control de los productos.

2.4.4.1 Auditoría del producto.

La auditoría de productos se encargará de conocer la situación actual del producto midiendo su actuación y partici pación en el mercado, para poder proyectar en términos de uti lidades, ventas, precios y costos, las futuras actuaciones de los productos.

La auditoría de productos se componen de una serie de

de elementos que a continuación se describen.

1) Posición de la mercadotecnia. En este punto la gerencia de marca tendrá que analizar y definir cuatro puntos a los -- que les dará valor de acuerdo con las dimensiones del pasado, presente y futuro:

- a) Ventas; actuales, planeadas y proyectadas.
- b) Tamaño del mercado.
- c) Participación en el mercado.
- d) Requisitos de distribución.

2) Utilidades. En el análisis de las utilidades que haga -- la gerencia de marca, o quien practique la auditoría, deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Utilidad bruta.
- b) Utilidad neta.
- c) Planes de continuación de utilidades.
- d) Contribución.
- e) Expectación de mejoramiento o decadencia.
- f) Justificación de la retención de productos que dejan utilidades abajo de las normales.
- g) Estrategias y medidas de mejoramiento, cuando sean necesarias.

3) Costos. Aquí se deberá precisar y entender cabalmente - que factores principales intervienen e influyen en los costos en forma definitiva. Estos factores son los siguientes:

- a) Manufactura.
- b) Normalización.
- c) Ingeniería.
- d) Control de calidad.
- e) Materiales.
- f) Servicio de ventas.
- g) Mano de obra.
- h) Empaquetamiento.
- i) Distribución.
- j) Publicidad y promoción.
- k) Relación de costo a volúmen, distribución a volúmen y empaquetamiento a volúmen.
- l) Oportunidades de mejoramiento.

4) Precios. El ejecutivo de marca deberá de analizar y fijar los precios y la política de los mismos, de acuerdo a los siguientes factores:

- a) Precios de lista.
- b) Competitivos.
- c) Promedios.
- d) Los propios.

e) Los de la competencia.

f) Posibilidades de mercado: aumentos, disminuciones, actividades de la competencia.

5) Calidad. Los elementos que la gerencia de marca debe de tomar en cuenta son los siguientes:

a) Especificaciones.

b) Alteraciones esperadas.

c) Mejoras recomendadas.

d) Alteraciones recomendadas.

e) Calidad, en la forma como la perciban los clientes, competencia y nuestra empresa.

6) Competencia. Se deberá de obtener una impresión exacta y desapasionada de la competencia, tomando en cuenta los siguientes factores:

a) Actividad.

b) Acción y reacción.

c) Capacidad y calidad.

d) Efecto de mercadotecnia y capacidad.

e) Imagen.

f) Esfuerzos técnicos y capacidad.

g) Esfuerzos de servicio y capacidad.

- h) Estratégicas, prácticas y tácticas.
- i) Intenciones a corto y a largo plazo.

7) Servicio. El servicio puede significar varias cosas para distintas personas. En los mercados industriales, de ordinario, es garantía, como apoyo del producto y del cliente, ya sea con ayuda técnica o comercial. En otros, y especialmente en los segmentos de consumidores, el servicio es el producto (reparaciones o instalaciones), y habrá que concebirlo como un producto, con los costos, la competencia y otros factores. Sin embargo, se detallan a continuación los servicios y factores que apoyan los esfuerzos de mercadotecnia del producto:

- a) Servicios internos.
- b) Servicios externos.
- c) Costos.
- d) Tendencias futuras.
- e) Rendimiento sobre la inversión.
- f) Control.
- g) Utilización efectiva.
- h) Niveles proyectados de las actividades de servicio.

La auditoría de productos nos servirá para conocer y diagnosticar la situación de nuestros productos, asimismo, deberá aportar luz y acciones para corregir los problemas. Hay que aclarar que la efectividad de la auditoría se verá influenciada por la forma en que se ejecute.

2.4.4.2 El ciclo de la Vida del Producto.

El concepto de ciclo de vida del producto sirve principalmente como marco provisional para describir la evolución típica de la estrategia de mercadotecnia a lo largo de dicho ciclo. La empresa puede utilizar el conocimiento de la práctica para guiar su planeación, y por lo mismo para controlar, el programa de mercadotecnia.

El ciclo se compone de cuatro fases:

1.- Introducción.

Esta etapa se caracteriza por un aumento lento en las ventas. Buzzell expone cuatro causas posibles de ese lento crecimiento, al estudiar muchos productos alimenticios:

- a) Retrasos en la expansión de la capacidad de la producción.
- b) Problemas técnicos.
- c) Retrasos en poner el producto a disposición del cliente, - especialmente en lograr la distribución adecuada a través de tiendas de menudeo.
- d) Resistencia de los clientes a cambiar sus hábitos establecidos.

En este período los gastos promocionales son más altos - que las ventas. Los precios suelen estar en un punto alto durante la etapa de introducción porque: 1) los costos son elevados debido a los bajos índices de rendimiento, 2) no se han dominado todavía, del todo, los problemas tecnológicos de producción y, 3) se requieren altos márgenes de utilidad para --

absorber los altos gastos promocionales, necesarios para lograr el crecimiento.

2.- Crecimiento.

Si el producto tiene éxito, las ventas aumentan rápidamente. La gente comienza a conocer el producto y muchos lo aprueban. Los gastos promocionales siguen muy altos, aunque tienden a declinar en proporción con las ventas porque éstas aumentan rápidamente. La proporción de la reducción de gastos de mercadotecnia con las ventas, es uno de los más importantes factores de las grandes utilidades durante esta etapa. Hay una tendencia a rebajar un poco los precios. Otras características de la etapa de crecimiento son las siguientes: 1) aumento de competidores; 2) algunas mejoras importantes del producto; 3) penetración de otros sectores del mercado; 4) lucha por --tiendas distribuidoras; 5) adopción por parte de los comerciantes de una táctica de pluralidad de líneas.

3.- Madurez.

Con el tiempo, el índice de crecimiento en ventas declina al llegar al punto en que la mayor parte de los clientes potenciales han aprobado el producto. Esto crea presiones para reducir los precios, las utilidades de los distribuidores y las propias. Los competidores más débiles abandonan la industria. Durante este período la principal esperanza de muchas compañías se cifra en lograr: 1) nuevos usos del producto; 2) valores nuevos y refinamientos del mismo; y 3) una mayor segmentación del mercado.

4.- Declinación.

Esta etapa se caracteriza por la reducción del número de firmas que producen el artículo, por la limitación en el número de ofertas del producto, por el retiro de pequeños sectores del mercado y por la limitación promocional.

El concepto del ciclo vital del producto puede tener algún valor como instrumento de control. Si los productos que tienen más éxito en una clase particular tardan en llegar un mes a la etapa de su crecimiento rápido después de haber sido introducidos en el mercado, y un producto particular no ha --llegado todavía a esta etapa varios meses después de su introducción, el gerente de marca debe decidir si hace falta adoptar otra estrategia, o si el producto jamás va a alcanzar la etapa de crecimiento.

2.4.4.3 Control del producto.

Esta técnica se basa en el resultado de la información desarrollada por las dos anteriores y, aunque no es analítica, se incluye porque es el instrumento por medio del cual una empresa puede ejercer control sobre sus productos, e implantar estrategias específicas de productos, o medidas para lograr sus objetivos. También permite emplear con ventaja las auditorías de productos y los datos de los ciclos vitales.

Lo que se requiere es la implantación de una actividad de control de productos basada en el establecimiento de metas de ventas, utilidades, participación de mercados, que pueden crearse de acuerdo con el análisis de la actuación existente--correlacionado luego con los objetivos a largo plazo.

Esto significa el establecimiento de lo siguiente:

- 1.- Utilidad mínima o ideal: por producto o marca, por línea de productos o de marcas, por mercado o segmento de mercado y la ideal.
- 2.- Metas de ventas relacionadas con: utilidades, manufactura, capacidad de utilización de los requisitos, representación del mercado y consideraciones periféricas de mercado.
- 3.- Metas de ventas, establecidas de acuerdo con: producto o marca, líneas de productos o marcas, mercado o segmento - de mercado y mercado total.
- 4.- Revisión periódica de los productos para determinar: ventas, utilidades y expectativas.
- 5.- Decisiones para conservar o retirar, basadas en las ven--tas, metas de utilidades y revisiones periódicas de los - productos.

C A P I T U L O I I I .

F U N C I O N D E L A G E R E N C I A D E M A R C A .

Los Gerentes de Marca desarrollan sus actividades dentro de una amplia gama de funciones, éstas varían de acuerdo a la empresa, al mercado, al grado de influencia en la toma de decisiones, al tipo de organización de Mercadotecnia del cual dependa, y a muchos factores más.

Como una realidad manifiesta, puede citarse, que no todos los Gerentes de Marca operan igual, ni de una empresa similar a otra, ni de un producto igual a otro, consecuentemente resulta de gran importancia la experiencia y el criterio bien estructurado del Gerente de Marca para adaptarse a otros sistemas organizacionales sin perder la esencia de la administración de productos.

No es fácil citar las funciones del Gerente de Marca, porque cada organización o individuo las compararía con su marco de referencia, esto es, su propia empresa, pues como se ha mencionado anteriormente, existen variantes entre las funciones de los Gerentes de Marca incluso en empresas filiales o más dramáticamente entre Gerentes de Marca de una misma empresa. Las diferentes orientaciones intrínsecas y extrínsecas

que los productos o marcas de una corporación tienen, son fiel reflejo de los altos grados de variación de funciones del Gerente de Marca.

Las mencionadas variantes en las funciones del Gerente de Marca, pueden resumirse en los siguientes enunciados:

- A) El concepto de la administración por producto como forma de organización es más aplicable cuando una compañía es -- multiproductora.

Cuando una compañía elabora varios productos y su investigación y desarrollo propone en forma dinámica nuevos productos, presentaciones, etc., se está ante la necesidad de otorgar una atención especial a los productos, a la división del trabajo y por ende a la estructuración de Gerencias de Marca.

- B) La responsabilidad y autoridad de un Gerente de Marca, depende de la cantidad de niveles administrativos por las -- que tiene que pasar en el proceso de toma de decisiones y de aprobación de planes. La variación del grado de responsabilidad y autoridad del Gerente de Marca, provoca observarlo desde tres posiciones en las cuales desarrolla sus funciones con mayor o menor énfasis de responsabilidad.

ASISTENTE DE MARCA. - Tiene responsabilidad burocrática, pero ninguna responsabilidad empresarial.

JEFE DE MARCA.- Tiene responsabilidad burocrática combinada con la responsabilidad de hacer recomendaciones empresariales.

GERENTE DE MARCA.- Tiene responsabilidad burocrática conjunta con la responsabilidad de acción empresarial y las utilidades.

- C) La importancia de un Gerente de Marca, está íntimamente relacionada con: la cantidad y tipo de elementos utilizados en la mezcla de actividades de mercadotecnia, la cantidad de Gerentes de Marca que se encuentran dentro de la misma organización, el hecho de que los recursos o medios de apoyo necesarios para mercadear se encuentren dentro o fuera de la empresa.

El Gerente de Marca que emplea un grupo de servicios de -- apoyo externo (promoción, publicidad, investigación de mercados, etc.), deberá depender del presupuesto asignado a esos servicios de apoyo y deberá controlar el presupuesto, si en su caso estos recursos y servicios de apoyo se encuentran internamente, el presupuesto de servicios ejercerá muy poca influencia en sus funciones, independientemente de tener cerca la ayuda de un especialista en cada ramo específico.

- D) La función del Gerente de Marca cambia según el crecimiento ininterrumpido de recursos y servicios de apoyo utilizados en común, para la mayor parte de los productos.

Las erogaciones asignadas a un recurso o servicio de apoyo que es común a varios productos de la empresa, tienden a incrementarse en relación directa al crecimiento de la organización, entonces los servicios o recursos deberán distribuirse entre los diversos productos, la empresa en este caso considerará las erogaciones como una inversión a largo plazo.

En el caso de que aumente la tendencia a implantar los servicios de apoyo internamente, el Gerente de Marca solicitará los servicios de apoyo necesarios a su labor y su presupuesto no sufrirá grandes variaciones.

- E) La labor del Gerente de Marca sufre variaciones conforme - al producto pasa por distintas etapas de su vida activa, o al ocurrir cambios en el medio ambiente en el que se merca dea éste.

Además de la competencia, existen otros factores que afectan las funciones del Gerente de Marca, desde el tratamiento que se debe dar a un producto en su lanzamiento al mercado, así como la forma de administrarlo en sus distintas etapas cíclicas, (Madurez, Decadencia) o en su caso la apa rición de leyes reguladoras aplicables al comercio (Ley Fe deral de Protección al Consumidor Febrero 5 1976) a los -- problemas de captación de insumos para la elaboración de - su producto.

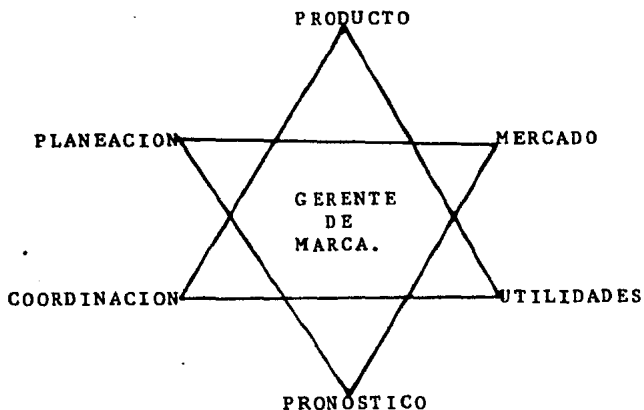
Sin pretender situar a todos los Gerentes de Marca en un - cuadro específico de funciones, dado que el planteamiento

original propone la variedad existente en las funciones - del Gerente de Marca, es requisito indispensable, sin embargo, exponer ciertos elementos que con menor o mayor énfasis se manejan en la administración de productos, éstos elementos clave, encierran el concepto de las funciones de la Gerencia de Marca.

Salvo algunas diferencias entre unos autores y otros, la - posición que guarda cada uno de ellos, está en función directa a su marco de referencia, sin embargo, coinciden en esencia en las labores que desarrolla un Gerente de Marca.

Para efectos del presente trabajo, la propuesta de G. S. - Domínguez cumple los aspectos teórico-prácticos de las funciones del Gerente de Marca, las cuales son integradas en el concepto Hexagrama de la Gerencia de Marca, que aún - cuando no va al detalle de funciones específicas, sí contempla funciones genéricas de la Gerencia de Marca.

HEXAGRAMA DE LA GERENCIA DE MARCA.



Resulta conveniente aclarar, que la asignación de funciones específicas para un Gerente de Marca se pueden basar en varios criterios, si bien es cierto que el Hexagrama de la Gerencia de Marca muestra las funciones de carácter general, es necesario dejar manifiesto bajo que métodos habrá de desarrollar sus funciones al Gerente de Marca.

Aún cuando la definición de la Gerencia refleja de algún modo la forma como se asignarán sus responsabilidades, no resulta repetitivo informar los métodos más comunes:

- 1.- Por productos.- Una forma sencilla de asignación de responsabilidades, en el que el Gerente de Marca es responsable de administrar ciertos productos seleccionados.
- 2.- Por línea de productos.- Al Gerente de Marca se le asignan ciertas líneas específicas, independientemente que éstas estén amparadas o no bajo una misma marca.
- 3.- Por marcas.- En este caso se le asigna al Gerente de Marca una marca o marcas específicas, independientemente -- que estas marcas amparen diferentes productos.
- 4.- Por comercio.- Donde el Gerente de Marca está orientado hacia el mercado al que dé servicio; en este caso al Gerente de Marca se le asignan segmentos del mercado, por ejemplo: químicos, agrícolas, industriales, institucionales, etc.

- 5.- Por índole geográfica.- Esta forma de asignación es similar a una estructuración geográfica de ventas, asignándole al Gerente de Marca ciertas zonas geográficas, por ejemplo: zona norte, zona sur, etc.

- 6.- Por desarrollo de un nuevo producto.- Si el concepto Gerencia de Marca es nuevo, la forma de asignar responsabilidades a través de desarrollo de nuevos productos es más nueva aún. Esta forma opera dentro de organizaciones que constantemente están lanzando nuevos productos al mercado y que por ende requieren una persona que administre todo el proyecto desde el punto de vista producto individual.

Como anteriormente se indicó, se tienen expuestas ya las funciones del Gerente de Marca y las formas de asignarle sus responsabilidades, más resulta necesario ahondar un poco en las mencionadas funciones de la Gerencia de Marca, analizar - aunque sea conciso cada uno de los elementos del hexagrama, - para ello es importante señalar que la forma de enlistarlos, de ninguna manera corresponde a cierto grado de importancia o jerarquía y que todos ellos corresponden a una mezcla de actividades que determinan las funciones de la Gerencia de Marca, luego entonces ninguna función es más importante que la otra, al menos en la representación gráfica, y en su caso es cada Gerente de Marca quién pondrá el énfasis adecuado en alguna - de ellas si éste percibe cierto desbalance en la mezcla de -- sus funciones.

I.- PRODUCTO: Este resulta indispensable para sus funciones

administrativas dado que sin él, evidentemente no existiría la Gerencia de Marca. El producto en sí, es el factor material que puede medirse, tales como ciclos de vida, su envase y empaque, su publicidad y promoción, tendencias al mercado, etc.

Tal como se indica la definición, el Gerente de Marca debe ser el foco de toda información relativa al producto, para lo cual resulta indispensable que tenga cierta autoridad sobre él, misma que se dará a través del equilibrio que guarde el Gerente de Marca con todas las demás áreas operativas de la empresa y con el cumplimiento de las expectativas que del Gerente de Marca se esperan.

II.- MERCADO: Si consideramos al mercado como la entidad específica donde se venderá el producto, resulta lógico proponer que el Gerente de Marca deberá reconocer "su mercado" y estar completamente enterado de lo que en él sucede, -- procurando siempre tener información de primera mano, tanto a nivel de investigaciones a través del uso de servicios de apoyo ya sea internos o externos, como de sus propias experiencias a través de un contacto directo y continuo con el mismo. Cuando se hace una referencia al concepto de Mercadotecnia y la relacionamos con el Mercado -- como función genérica del Gerente de Marca, se acepta típicamente que "el Mercado" es cambiante, ágil y dinámico y esto pone de manifiesto la importancia del contacto del Gerente de Marca con el mercado a fin de examinar la información real tal como: la población, niveles socioeconómicos, restricciones legales, factores sicosociológicos, producción interna bruta, situaciones políticas, etc.

III.- UTILIDADES: En su mayoría los autores y la experiencia indican que la principal responsabilidad y reflejo de la actuación positiva o negativa del Gerente de Marca lo constituye las utilidades. Si consideramos al producto como una partícula generadora de utilidades y la concentración de varias partículas generadoras de utilidades como la empresa, podemos observar que la función del Gerente de Marca como un ente que controla una partícula generadora de utilidades que contribuye a la productividad total de la empresa es de gran importancia, dado que es precisamente por la obtención de utilidades que una empresa se lanza al mundo de los negocios.

Aunque para ello existen especialistas, el hecho de que el Gerente de Marca se ocupe de analizar la contabilidad de "su producto", implica si se lleva un control sobre la utilidad de un producto, dará como resultado un mejor control sobre las utilidades de toda la empresa. En tanto que un Gerente de Marca tenga los suficientes elementos de análisis podrá mantener o incrementar el rango de utilidad del producto que se le ha asignado. Se reitera y acepta que en una empresa existen especialistas y responsables de las utilidades netas de la empresa, en su caso el Gerente de Marca actúa como un analista y vigilante de las utilidades brutas que genera su producto, de las causas que provoquen una disminución de utilidades brutas y de la recomendación para subsanar esos efectos.

IV.- COORDINACION: Aún cuando ya fué mencionado que la posición

de coordinador de marca es la forma de actuación donde me nor autoridad ejerce el Gerente de Marca, este rubro no se refiere a una posición del Gerente de Marca, sino a -- una función donde existe unanimidad de criterios, inclu-- yendo el propio, en cuanto a que la coordinación es la - principal función del Gerente de Marca. La función coordinadora del Gerente de Marca es de vital importancia tan to para su propio valer, como para la eficaz actuación -- mercadotécnica, donde su labor consiste en integrar y com binar actividades que en un momento dado afectan a su pro ducto y que se encuentran dispersas sin un objetivo común, luego de integrar esas actividades las analizará e inter pretará a fin de aplicar su criterio y comunicarle al área específica los ajustes necesarios para el logro de resultados productivos.

Resulta significativo que en la mayoría de los casos, el Gerente de Marca tiene responsabilidad sin autoridad, dado que como coordinador es bien cierto que es el foco cen tral de la información y tiene cierta autoridad sobre el producto, pero no puede en todo caso ejercer autoridad so bre otros departamentos, puesto que rompería con una es-- tructura orgánica funcional invadiendo áreas que evidente mente no le corresponden, pero que en un momento dado afectan a su producto.

En este caso, típico en los Gerentes de Marca, se debe po ner de manifiesto la capacidad individual de éste, para - solucionar problemas, evitar fricciones y lo que es más im portante obtener resultados satisfactorios.

Es pues, la coordinación una importante y difícil función del Gerente de Marca, que requiere un apoyo total de la -

Gerencia de Mercadotecnia para que éste pueda cumplir con las funciones que le han sido encomendadas.

- V.- PRONOSTICOS: Pudiera parecer equivocada la posición de proponer como función genérica de la Gerencia de Marca a los pronósticos, separadas de la función planeación, dado que se entiende en algunas ocasiones a los pronósticos como una actividad y/o de planeación, sin embargo, para efectos de la Gerencia de Marca es importante esta disgregación, dado que la función de pronosticar implica para el Gerente de Marca ciertos riesgos que debe correr.

Vistos desde ese punto de vista, los pronósticos constituyen algo más que las simples predicciones de lo que sucederá, en tal caso, deben entenderse como una importante función de negocios en donde éstos consideran el mercado total y la posición que guarda la empresa en función de ese mercado pronosticado.

En la fase mecánica del proceso administrativo, Agustín Reyes Ponce propone en el elemento "planeación" a los programas, "pronósticos y presupuestos", considerando a la planeación como la que "ha de hacerse", luego entonces podemos considerar a los pronósticos como una función genérica de la Gerencia de Marca, separada de la planeación, no porque no corresponda a ella, sino porque cobra especial importancia en la Gerencia de Marca.

Los pronósticos pueden considerarse entonces como algo -- que "se espera suceda" y para que estas expectativas pue-

den cumplirse algo "ha de hacerse", esto implica planeación; función que se tratará más adelante. Para efectos del presente trabajo, la observación que por separado se hace de los pronósticos, obedece a la importancia manifiesta para la Gerencia de Marca. Por lo tanto observaremos a los pronósticos pronomiamente desde el punto de vista mercadotécnico, es decir, las consideraciones importantes que los pronósticos proporcionan a la Gerencia de Marca, tales como:

- a) Estimación de volúmenes para productos actuales o nuevos.
- b) Coordinación con el área de producción.
- c) Estimación de ingresos por concepto de volúmenes.
- d) Contribución de utilidades por producto y por línea.
- e) Flexibilidad en el manejo de la mezcla de productos.
- f) Distribución de volúmenes por segmento de mercado.
- g) Control de niveles de inventarios.

Es justo indicar, que los pronósticos constituyen un elemento importante para la eficacia de los negocios, pero también es justo citar que éstos son difíciles de medir, aún con el uso del procesamiento electrónico de datos, es el factor humano el que alimenta a las máquinas, de tal suerte que si ésta es alimentada con datos erróneos o poco confiables, o las variables incontrolables han afectado la información primaria, la resultante será errónea también.

Las computadoras no sustituyen de ninguna forma el criterio personal, "el sentir" del Gerente de Marca, y aún este sentir y esta experiencia estará siempre supeditada a variantes incontrolables que afectan a los pronósticos, - tales como: reacción del producto, reacción al precio, -- reacción a las actividades de comunicación, reacción de - la competencia, reacción a la Ley, etc.

Los pronósticos comprometen toda una actividad corporativa, por lo tanto estas deben considerarse como una modalidad de la planeación que auxilia a la actividad de negocios y no como un camino que forzosamente deberá cumplirse, puesto que los pronósticos se refieren a predicciones del cotidiano esfuerzo de mercadotecnia más que a una planeación a largo plazo.

En la posición del Gerente de Marca los pronósticos de -- ventas por unidades y por ingreso, los pronósticos de inversión publicitaria y promocional, así como los de des--plazamiento por tipo de canal, son con los que trata habituamente, aún cuando éstos se basan en una plataforma -- presupuestal corporativa, la elaboración de los pronósticos por parte de la Gerencia de Marca constituyen una - - gran ayuda administrativa a la mercadotecnia y a las marcas y/o productos mismos, dada que a través de la periódica revisión de ellos, puede detectarse a corto plazo algunas desviaciones y por lo tanto realizar los ajustes necesarios.

VI.- PLANEACION: La planeación debe entenderse como "algo que va a hacerse" esto es, fijar el curso concreto de acciones que habrán de seguirse a fin de que las actividades de comercialización sean un negocio con objetivos concretos y no una aventura financiera.

El Gerente de Marca al ejecutar la función de la planeación consume gran parte de su tiempo activo de trabajo, dado que, como fué mencionado con anterioridad, el Gerente de Marca es el foco central de la información relativa al producto, el constante flujo de información recibida - está provocando que éste consuma bastante tiempo en conformar un plan.

Planeación en este caso, es para el Gerente de Marca la - determinación del curso concreto de acción que se habrá - de seguir, es importante citar los principios que rigen - la planeación, a efecto de que el Gerente de Marca los -- tenga presentes siempre, como un marco de referencia cuando actúe como planeador.

Principios de Planeación:

- a) Principio de precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Es sorprendente conocer, que muchas empresas o elementos de éstas, han descubierto que están sobre el camino de su momento preciso, y únicamente tienen aún una idea muy vaga y en la mayoría de las veces arbitraria de a donde ir y porqué.

En la medida en que el fin buscado sea impreciso los medios coordinados serán total o parcialmente ineficientes.

- b) Principio de flexibilidad.- Todo plan debe dejar margen para las modificaciones que surjan en éste, ya sea en razón de la parte imprevisible o de las circunstancias que hayan variado.

Al trazar un plan puede aparecer ciertas contingencias - que por sus características resultaría imposible predecir en la elaboración de un plan, evidentemente estas - contingencias traerán ciertos transtornos al plan, sin embargo, el tener en cuenta el presente principio, nos permitirá corregir las desviaciones al plan original.

- c) Principio de la unidad.- "Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben - estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general".

Resultado de todo un contexto organizacional será en este caso un plan general, del cual se desprendan una especie de sub-planes, que confiriéndole su autonomía (plan de mercadotecnia, plan de ventas, plan de producción, plan financiero, etc.) correspondan al objetivo común de la empresa, por lo cual, los planes deben coordinarse para que los objetivos por área operativa conformen los objetivos de la organización.

C A P I T U L O IV.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

4.1 Determinación del problema:

Al analizar varios temas para desarrollar nuestro seminario de investigación, se estableció el realizar un sondeo sobre la situación actual de la Gerencia de Marca. Es un tema interesante, que se puede desarrollar y profundizar debido a la poca información con que cuentan las escuelas de enseñanza superior.

Debido a esta situación se formuló el problema que a continuación se enuncia: ¿Cuál es la situación actual de la Gerencia de Marca en las empresas privadas del área metropolitana?.

4.2 Hipótesis:

1.- Las funciones de la Gerencia de Marca están bien definidas.

2.- La mayoría de los Gerentes de Marca con profesión son Licenciados en Administración.

- 3.- La mayoría de los puestos que desarrollan las funciones de la Gerencia de Marca se denominan así.
- 4.- El Gerente de Marca tiene ingresos mayores a - - - \$90,000.00 M.N., mensuales brutos.
- 5.- El Gerente de Marca es un asesor de la Gerencia de - Ventas de su empresa.
- 6.- Las personas que ocupan el puesto de Gerencia de Marca están comprendidos en el rango de edad de 25 a 35 - - años.
- 7.- Para ocupar el puesto de Gerente de Marca es necesario tener una experiencia previa en el área de Mercado-tecnia dentro de la misma empresa.
- 8.- La Gerencia de Marca no es indispensable dentro de - la empresa.
- 9.- En ésta época de crisis económica del país, el Gerente de Marca tiende a desaparecer.
- 10.- Existen obstáculos de otras áreas que impiden su desarrollo.

4.3 Objetivos:

- 4.3.1 OBJETIVO GENERAL: Conocer y analizar la situación del Gerente de Marca en las empresas, con el fin de determinar su funcionalidad e importancia dentro de las mismas.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Determinar la importancia que se le dá a la Gerencia de Marca.
- 2.- Determinar los principales obstáculos en su desarrollo.
- 3.- Dar a conocer las funciones del Gerente de Marca.
- 4.- Conocer las características de las personas que ocupan el puesto de Gerente de Marca.
- 5.- Conocer el criterio de selección para personas que quieran ocupar el puesto de Gerente de Marca.

4.4 Fuentes de Información:

Se investigaron fuentes de información secundarias y se obtuvieron datos secundarios.

4.4.1 Fuentes Secundarias:

La investigación de fuentes secundarias se puede dividir en dos campos:

- 1) Seminarios de investigación o tesis escritas sobre el tema y,
- 2) Libros de texto.

En cuanto al primer punto existe poca información e investigación sobre la Gerencia de Marca en las escuelas de enseñanza superior, sin embargo, se estudiaron algunas de las que se encontraron para conocer su contenido y enfoque.

Respecto a este tema los autores de mercadotecnia en general lo tocan, aunque no muy profundamente.

También se buscaron libros específicos sobre la Gerencia de - Marca encontrándose pocos de éstos, pero de los cuales pudimos profundizar. Asimismo, se analizaron otras fuentes de información como las revistas académicas de otras instituciones extranjeras.

4.5 Determinación del Universo:

Debido a la inquietud de nuestro tema de estudio se creó la necesidad de establecer como punto de partida definiciones referentes al universo, a la muestra y a los diferentes tipos o clasificación de muestras, y que en el transcurso de esta - breve explicación, se hará mención a cada una de ellas, para definir el muestreo más apreciado a nuestro estudio.

Se tomaron como base definiciones de cada concepto y de diversos autores, de las cuales se elaboró una definición que a nuestro juicio es la más viable para cada una de ellas y -- que se adapta a nuestra necesidad de estudio.

UNIVERSO.- Es la totalidad de elementos o población bajo estudio que el investigador desea analizar, a efecto de dar un marco general del mismo.

Para determinar el Universo más confiable a nuestra investigación, consultamos diferentes fuentes de información, - mismas que se mencionan a continuación.

4.5.1 PADRON DE PROVEEDORES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.- Es un directorio que se expide por la Secretaría de Comercio anualmente, en el cual se enlistan las empresas que venden productos y servicios al sector público a nivel nacional. Se clasifican de acuerdo a su actividad y en orden alfabético en los diferentes Estados de la República Mexicana, los parámetros que se utilizan para la elaboración de este Padrón de Proveedores de la Administración Pública son los siguientes: nombre de la empresa, giro de la empresa y número de empleados que laboran en las mismas.

Se desechó por la poca confiabilidad de los parámetros que se utilizan para su elaboración.

4.5.2 EXPANSION.- La revista Expansión que se publica quincenalmente, lanza una edición anual de un número llamado "Las 500 Empresas más importantes de México". En la edición de agosto de 1982 enlista a las 500 empresas de acuerdo a información proporcionada por las mismas a esta revista.

Los parámetros utilizados para la elaboración de esta publicación, son los siguientes: nombre de la empresa, giro de la empresa, ventas, capital social, capital contable, activo total, personal empleado e inversiones previstas; de las cuales se hizo una comparación entre 1980-1981 y, deduciendo de ésta, el porcentaje de variación.

La relación de las empresas está dada en 3 grupos:

1.- El primero está estructurado en orden decreciente según su volúmen de ventas en 1981.

- 2.- Es una clasificación de las empresas participantes por grupos de actividad y;
- 3.- Es una relación por orden alfabético.

A pesar de lo anterior decidimos no utilizarlo debido a:

- a) Se refiere exclusivamente a 500 empresas grandes.
- b) No menciona empresas medianas y lo que pretendemos incluir también, es la Gerencia de Marca a éstas.
- c) Falta de información de otras empresas importantes de las cuales no se hace mención.

4.5.3 INDUSTRIADATA (EDICION 1982).- Los manuales "Industria data" se basaron para su clasificación y elaboración en las siguientes medidas:

A) Para las Empresas Medianas:

- a.1) Capital Social.- Este manual comprendió aquellas empresas medianas con capital social superior a - - - - - \$20'000,000.00 pero no mayor de \$40'000,000.00.
- a.2) Ventas.- Se tomaron en cuenta a las que tenían entre - - \$75'000,000.00 y \$150'000,000.00 anuales.
- a.3) Personal.- Sólo se consideraron empresas con un número de 100 a 200 personas empleadas.

B) Para las Empresas Grandes:

- b.1) Capital Social.- Comprende aquellas que tienen un capital social superior a \$40'000,000.00 anuales.
- b.2) Ventas.- Las elegidas fueron las que tuvieron ventas superiores a \$150'000,000.00 anuales.

b.3) Personal.- Finalmente, las que tuvieron más de 200 personas empleadas .

Después de haber analizado y comparado el "Padrón de Proveedores del Sector Público". la edición de "Las 500 Empresas más importantes de México" de la revista Expansión (edición - agosto 1982), y los manuales "Industriadata", decidimos basarnos a este último por la confiabilidad de los parámetros utilizados para su elaboración.

El manual de Empresas Medianas presenta información de - 355 empresas, el 57% de ellas contenidas en el manual, se ubican en el Distrito Federal y la zona metropolitana.

El manual de Empresas Medianas es complementario al de las Empresas Grandes.

En cuanto al manual de Empresas Grandes, éste presenta información de 2097 empresas y grupos, el 75% de las empresas - incluidas se encuentran ubicadas en el Distrito Federal y la zona metropolitana. Los 2 manuales indican la dirección de cada empresa.

Además de los parámetros anteriormente descritos, los manuales dividieron las empresas en Industriales, Comerciales y de Servicios. Al principio de los manuales presentan un índice alfabético general que, incluye el nombre completo de la

empresa y su abreviatura o siglas. Posteriormente presentan índices separados para cada clasificación. Otra característica es que contienen la información para la asignación de territorios y elaboración de rutas.

Los manuales "Industriadata" obtuvieron la información de una gran diversidad de fuentes, entre las que se encuentran:

La Bolsa Mexicana de Valores, Directorios Telefónicos y de Cámaras y Asociaciones, Informes de Labores, un gran número de Periódicos y Revistas, informes anuales de empresas e investigación directa obtenida tanto por correo como telefónicamente en mayo, junio y julio de 1982.

4.6 Determinación de la Muestra:

Refiriéndonos a la muestra, se realizó igualmente que el universo, tomándose como base los autores antes mencionados, y se llegó a determinar su definición de la siguiente manera:

MUESTRA.- Es una porción representativa de unidades seleccionadas al obtener un subconjunto de elementos de la población.

La finalidad del muestreo consiste en estimar mediante una parte representativa las características de la población de la cual se seleccionó la muestra.

Existen 2 clases generales de métodos para la selección de muestras y son:

- A) Probabilísticos y,
- B) No probabilísticos.

A) Probabilísticos:

a.1) MUESTREO AL AZAR SIMPLE O AL AZAR ILIMITADO.- Es un procedimiento mediante el cual, si se sacará un gran número de muestras, cada elemento individual en el universo estaría representado con igual frecuencia.

El muestreo al azar simple es considerado por 2 razones:

1.- Es el método de muestreo probabilístico más fácil de entender. Por tanto, servirá como vehículo para introducir algunas de las ideas más complicadas comprendidas en sacar deducciones de muestras.

2.- Sirve como una buena aproximación a algunos de los métodos de muestreo más complejos usados en la práctica, muchos de los cuales son complicaciones del muestreo al azar simple.

DESVENTAJA: Aunque el muestreo al azar simple sirve bien para introducir las ideas básicas del muestreo, no es adecuado para la mayoría de los problemas de muestreo encontrados en la investigación de mercado. Su uso está limitado por cierto número de dificultades:

Costo del procedimiento; la necesidad de tener una lista com-

pleta de elementos individuales del Universo del que se sacará una muestra; su menor eficiencia estadística respecto de ciertos sistemas de muestreo alternos; y por los problemas administrativos con que se tropieza en su uso.

a.2) MUESTREO AL AZAR ESTRATIFICADO.- Este procedimiento se resume de la siguiente manera:

1.- El universo del cual se sacará la muestra es subdividido "o estratificado" en grupos que son mutuamente excluyentes, pero que, juntos incluyen todos los componentes del universo.

2.- Entonces se escoge independientemente una muestra al azar simple de cada grupo o estrato.

Este procedimiento de muestreo se diferencia del muestreo al azar simple en que con éste los elementos de la muestra son elegidos al azar del universo entero. En el muestreo al azar estratificado, la muestra es diseñada de modo que se escoja un número designado de elementos de cada estrato. En el muestreo al azar simple no hay forma de saber exactamente cuantos de los componentes de la muestra tendrán las características del estrato 1, cuantos las del estrato 2, y así sucesivamente; la distribución de la muestra entre estratos es dejada por completo a la casualidad.

Existen 2 razones para la Estratificación:

1.- Mayor confiabilidad: La estratificación es frecuentemente usada en la investigación de mercados. Aunque existen-

varias razones para el uso generalizado de este procedimiento, la primordial es que generalmente conduce a estimados muestrales que tienen una mayor confiabilidad que la obtenible de otra manera.

- 2.- Obtención de información sobre las partes del universo:
Puede desearse información en cuanto a las partes componentes de un universo.

DESVENTAJAS: Está sujeto a muchas limitaciones prácticas encontradas con el muestreo al azar simple como: Tiene que hallarse disponible una lista de todos los componentes del universo antes de sacar la muestra; otra es que el número de componentes del universo en cada estrato tiene que ser conocido si ha de aprovecharse plenamente la estratificación; los costos de este método pueden ser altos por componente del que se haya sacado una muestra, debido a la probabilidad de una extensa dispersión geográfica de la muestra dentro de los estratos.

a.3) MUESTREO POR CONGLOMERADOS.- Este procedimiento equivale a un muestreo de un universo de grupos o conglomerados de elementos más bien que a un muestreo de un universo de elementos individuales.

Las técnicas de muestreo de probabilidad de esta clase - en que se escogen conglomerados de componentes con oportunidades conocidas, son llamadas Métodos de Muestreo por Conglomerados, y son usadas extensamente en el muestreo de poblaciones humanas.

Para obtener una muestra por conglomerados, se divide primero la población en grupos que son convenientes para el muestreo. En seguida, se selecciona una porción de los grupos al azar o por un método sistemático. Finalmente se toman todos los elementos o partes de ellos al azar o por un método sistemático de los grupos seleccionados para obtener una muestra. Bajo este método, aunque no todos los grupos son muestreados, cada grupo tiene una igual probabilidad de ser seleccionado. Por lo tanto la muestra es aleatoria.

Existen 2 tipos de muestreo por conglomerados:

- 1.- El Muestreo Sistemático y,
- 2.- El Muestreo por Areas.

B) No Probabilísticos:

b.1) MUESTREO DE CONVENIENCIA.- Se escoge puramente sobre la conveniencia. Los elementos de tal muestra son elegidos simplemente porque son accesibles o saben expresarse o son fáciles de medir de otro modo.

En general se hallará que los elementos "convenientes" de un universo difieren considerablemente de los elementos menos convenientes, introduciendo de ese modo un sesgo de magnitud y dirección desconocidas en cualquier estimado basado en una muestra de conveniencia.

b.2) MUESTREO POR JUICIO.- Usando este enfoque, un especia--

lista en la materia de estudio de la encuesta escoge la que él cree es la mejor muestra para ese estudio específico. Una dificultad de este enfoque es que se ha encontrado empíricamente que produce resultados insatisfactorios, no hay forma objetiva de evaluar la confiabilidad de los resultados muestrales en tales circunstancias.

b.3) MUESTREO POR CUOTAS.- Quizá la más comúnmente usada de las técnicas de muestreo es una técnica sin probabilidad llamada "muestreo por cuota". Aunque la complejidad de las muestras por cuotas varía en forma considerable, todas ellas requieren tres pasos básicos:

- 1.- Selección de las "características de control" y determinación de la proporción del universo que tiene cada juego de características.
- 2.- Distribución de la muestra entre los estratos o células.
- 3.- Selección de los componentes de la muestra.

Su principal desventaja, es que los entrevistadores propenden a introducir perturbaciones subjetivas en la selección de las unidades muestreadas.

TAMAÑO DE LA MUESTRA.- Para determinar el tamaño de la muestra consultamos diversos autores sobre "Investigación de Mercados", de entre los cuales, consideramos conveniente basarnos en el libro de Fernando García Lahiguera; debido a su claridad y, al interés de nuestra investigación.

A) Factores que condicionan la Amplitud de la Muestra.-

Uno de los requisitos básicos para que la muestra adoptada sea verdaderamente "representativa", es que el número de unidades que integren la misma sea suficientemente amplio. Entre estos "factores condicionantes" de la amplitud de la muestra, se encuentran los siguientes:

a.1) El tamaño de la muestra está en función del "Margen de error" que se esté dispuesto a tolerar. En general, un margen del 5%, es más o menos, suele ser aceptable en la mayoría de las investigaciones.

La muestra debe ser lo bastante reducida para evitar gastos innecesarios y lo bastante amplia para que el error de muestreo se dé en proporción admisible.

a.2) Otro factor condicionante de la amplitud de la muestra - lo constituye el grado de "Homogeneidad de la Población". En la medida que el universo sea más homogéneo, el número de unidades muestrarias a adoptar será menor, mientras que en tanto sea más heterogéneo, será preciso operar con una muestra mayor.

a.3) Influyen también en la determinación del tamaño de la muestra "Los Planes de Tabulación de los Resultados" que se establezcan, es decir, el número de agrupaciones en que se pretenda desglosar los resultados. En este sentido una muestra que inicialmente sea suficientemente amplia, irá perdiendo significación a medida que se fragmentan los resultados.

a.4) Finalmente, otro factor que debe tenerse en cuenta para la fijación del tamaño de la muestra, es el "Procedimiento de Selección de la Muestra" que vaya a emplearse. En cuanto más homogéneo sea el universo, más se podrá reducir la amplitud de la muestra.

En consecuencia, cuando se opte por el Muestreo Estratificado se podrá reducir el tamaño de la muestra sin perjuicio del grado de precisión, ya que la estratificación supone una previa homogeneización de los diversos sectores de la población. Contrariamente, si el sistema de muestreo escogido es el de selección aleatoria, para conseguir el mismo grado de precisión será necesario emplear muestras más amplias, ya que se considera el universo en toda su heterogeneidad.

B) Determinación del Tamaño de Muestra.-

A efecto de nuestra investigación determinamos el tamaño de la muestra en universos finitos. Según el autor Fernando-García Lahiguera, considera como universos finitos aquellos - cuya amplitud no rebasa las 100,000 unidades.

La fórmula que adoptamos para definir nuestra muestra, y que está basada en un nivel de confianza del 95.5%, y con un margen de error del 5%, es la siguiente:

$$n = \frac{4 p \cdot q \cdot N}{(N-1) e^2 + 4 p \cdot q}$$

en donde:

p = porcentaje con el que se produce un determinado fenómeno;

q = porcentaje complementario de p, o sea (100-p);

N = amplitud del universo;

n = amplitud de la muestra

Como se mencionó antes para determinar nuestro universo, nos basamos en los Manuales Industriadata, en los cuales el número de empresas grandes y medianas que se encuentran comprendidas en el Distrito Federal y la zona metropolitana son de 1,710 empresas en total.

Aplicando la fórmula antes mencionada quedaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{4.50.50.1710}{(1710 - 1) 5^2 4.50.50} = 324$$

Este resultado nos indica el tamaño de la muestra a investigar, o sea, 324 empresas.

CRITERIO UTILIZADO PARA EL MUESTREO AL AZAR ESTRATIFICADO.-

A efecto de interés de nuestra investigación es la siguiente:

Siendo la estratificación un fenómeno multidimensional, se to

mó como base, factores generales que se distinguen a los 2 diferentes tamaños que presentan dentro de las empresas a interés:

- A) Grandes.
- B) Medianas.

APLICACION.-

Una vez que se obtuvo el número necesario de las entrevistas a realizar (324), buscamos la cantidad exacta de entrevistas dentro de cada estrato.

ESTRATO	EMPRESAS	% DE EMPRESAS EN EL ESTRATO CON RESPECTO AL UNIVERSO.	NUMERO DE EMPRESAS EN EL ESTRATO.
A	1,527	89%	288
B	<u>183</u>	<u>11%</u>	<u>36</u>
TOTAL:	1,710	100%	324

MUESTREO,-

Una vez obtenido el número de empresas a muestrear divididas en los estratos, los pasos siguientes serían:

- A).- Se enumeraron las empresas grandes del 1 al 1,527; y las empresas medianas del 1 al 183.
- B).- Después decidimos emplear el muestreo sistemático.

NUMERO TOTAL	EMPRESAS GRANDES	1,527
		----- = 5.3
NUMERO TOTAL	DE ENTREVISTAS	288

El resultado nos representa el muestreo sistemático que se hará después de haber elegido las primeras empresas grandes.

NUMERO TOTAL	EMPRESAS MEDIANAS	183
		----- = 5
NUMERO TOTAL	DE ENTREVISTAS	36

El resultado nos representa el muestreo sistemático en el estrato B después de elegir las primeras empresas medianas.

C).- Para la selección de las primeras empresas se determinó a través de la tabla de números aleatorios, tomando al azar un número de la tabla y contenido a partir de éste, el número de dígitos que obtuvimos en el muestreo sistemático.

El número elegido fué el 27,987 que sumando todos éstos dígitos nos dió 6.

A partir de la empresa número 6 pasamos a sumarle el muestreo sistemático (5) y a este nuevo resultado se suma nuevamente el muestreo sistemático y así sucesivamente hasta completar las 324 empresas necesarias para la investigación.

4.7 Modelo para recopilación de datos:

CUESTIONARIO.- Los métodos de recolección de datos comúnmente usados por los investigadores son:

- A) El de observación.
- B) El de cuestionario.

De estos dos, el método del cuestionario ha sido usado en forma más extensa. El factor común encontrado en todas las variedades del método del cuestionario es una dependencia de las respuestas verbales a las preguntas hechas por escrito u orales.

Las entrevistas pueden ser:

- a) Personales.
- b) Por correo.
- c) Por teléfono.

En nuestro caso, utilizamos entrevistas personales por considerarlas más confiables a nuestra investigación.

Zonificación:

Se dividió nuestra investigación en cuatro zonas que son:

- Norte
- Sur
- Este
- Oeste

Para lo cual se determinó tres encuestadores por zona para la aplicación de los cuestionarios.

4.8.- G R A F I C A D E G A N T T
=====

	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO	JUN.	JUL.	AGOST.	SEPT.	OCT.
1. Elección del tema.	■											
2. Sondeo preliminar.	■											
3. Determinación de hipótesis y objetivos.		■										
4. Investigación de fuentes secundarias.		■	■	■	■	■	■	■				
5. Determinación del universo.			■									
6. Selección de la muestra.			■									
7. Elaboración y aplicación del cuestionario piloto.				■								
8. Análisis y corrección del cuestionario piloto.					■							
9. Elaboración e impresión del cuestionario definitivo.					■							
10. Trabajo de campo.						■	■					
11. Tabulación y elaboración de gráficas.							■					
12. Interpretación y análisis de los resultados obtenidos.								■				
13. Conclusiones y recomendaciones.								■				
14. Integración de la información.									■			
15. Mecanografía de la tesis (borrador).										■		

C A P I T U L O V.

RECOPIACION DE DATOS DE CAMPO.

Para la recolección de la información requerida para - nuestra investigación, se consideró entrevistar solamente a - un Gerente de Marca por empresa, aunque en algunas existieran varios. Y en las empresas que no tuvieron Gerencia de Marca se entrevistó al ejecutivo que desarrollaba sus funciones.

Para recoleccionar los datos se hicieron consideraciones anteriores sobre situaciones que se podrían presentar, tales como que no contestaran alguna pregunta, que no contestaran - el cuestionario, que no quisieran atender personalmente a los entrevistadores, etc.

Como los cuestionarios se dirigieron a ejecutivos, los - entrevistadores unificaron criterios en cuanto a posibles dudas que tuvieran las personas entrevistadas. De ahí la importancia de que la entrevista fuera personal, para resolver - cualquier tipo de duda que se presentase.

Así pues, la recopilación de datos es la aplicación de - lo antes planeado para poder comprobar las hipótesis planteadas anteriormente.

5,1 Cuestionario Piloto:

Para la realización de nuestro cuestionario final, se tuvo que efectuar inicialmente una serie de preguntas, tanto -- abiertas como cerradas (cuestionario piloto), que nos permitieran conocer un panorama general de la situación actual del Gerente de Marca en las empresas. Esto nos permitió reafirmar y ampliar los conocimientos teóricos con los que contábamos para poder alcanzar los objetivos que nuestra investigación persigue.

Después de la elaboración y aplicación del cuestionario-piloto, lo primero que se pudo detectar fue la necesidad de -- darle un orden numérico lógico a las preguntas con la finalidad de lograr una adecuada comunicación con los entrevistados y de esta manera facilitar la recopilación de nuestros datos.

La pregunta de nuestro cuestionario piloto que dice: - - "¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE?", se -- modificó a: "¿USTED OCUPA EL PUESTO DE GERENTE DE MARCA?" -- (SI o NO), dejando de esta manera la respuesta del entrevista do a cualquiera de estas dos opciones. Consideramos necesario efectuar este cambio debido a que no se estaba cumpliendo con el objetivo de identificar a aquéllos funcionarios que se consideran Gerentes de Marca, aunque con denominaciones diferentes a su puesto.

Como consecuencia del cambio mencionado anteriormente, -- surgió la necesidad de conocer la experiencia de la persona -- que ocupa el puesto de Gerente de Marca dentro de la empresa-

para poder detectar el grado de desarrollo que tiene, de tal manera que se formuló la siguiente pregunta: "¿DESDE CUANDO OCUPA EL PUESTO DE GERENTE DE MARCA DENTRO DE LA EMPRESA?".

Así mismo, se incluyó la pregunta: "¿CUAL ES EL NOMBRE QUE SE LE DA A SU PUESTO?", a fin de conocer las diferentes denominaciones con las que se identifica a las personas que ocupan este puesto.

La pregunta: "¿QUE TIPO DE AUTORIDAD EJERCE CON RELACION AL DEPARTAMENTO DE VENTAS?", se omitió debido a que no creímos conveniente centralizarla solo a dicha área.

Dentro del cuestionario piloto se cuestionó: "DEL SIGUIENTE LISTADO INDIQUE CUALES SON SUS FUNCIONES, Y DENTRO DE ELLAS EN CUALES SE CONSIDERA SU DECISION COMO FINAL", se modificó la pregunta aumentando otras funciones que se nos mencionaron en el sondeo realizado y preguntando el orden de importancia que le dá el Gerente de Marca a cada una de ellas, así como el tipo de autoridad que ejerce (STAFF o LINEAL), a fin de conocer el grado de autoridad que se le delega dentro de la empresa para la toma de decisiones, quedando finalmente la pregunta: "DEL SIGUIENTE LISTADO INDIQUE CUALES SON SUS FUNCIONES Y ENUMERE DE MAYOR A MENOR LA IMPORTANCIA DE LAS MISMAS, ASI MISMO INDIQUE EL TIPO DE AUTORIDAD QUE EJERCE EN CADA UNA DE ELLAS".

La pregunta: "¿CONSIDERA USTED QUE EXISTAN ALGUNAS AREAS DENTRO DE SU EMPRESA QUE OBSTACULICEN EL DESARROLLO DE SUS --

FUNCIONES?", se amplió haciendo mención de los principales Departamentos que obstruyen sus funciones en base a la información obtenida en el cuestionario piloto en donde se detectaron determinadas áreas específicas que obstaculizan las funciones del Gerente de Marca y pidiéndoles que mencionaran los obstáculos que se les presentan.

La pregunta: "¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL?", se amplió para conocer qué tipo de materias recibe el Gerente de Marca y a cuántos cursos asiste anualmente. Así mismo se especificó dentro de la pregunta final "POR EL PUESTO QUE OCUPA" ya que nos interesa conocer solamente materias que se relacionan directamente con el puesto; quedando de la siguiente forma: - "¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL POR EL PUESTO QUE OCUPA?".

Dentro de la pregunta: "¿DE QUE INSTITUCION EDUCATIVA EGRESO?", se abrió un rubro para Universidades del Extranjero, con el fin de detectar el porcentaje de personas que realizaron estudios en otro País.

En nuestro cuestionario piloto se cuestionó: "¿CUAL ES SU OPINION SOBRE LA ENSEÑANZA QUE SE IMPARTE ACERCA DE LA GERENCIA DE MARCA EN LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR?", se modificó quedando de la siguiente forma: "¿DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS DE SU CARRERA SE IMPARTIO ALGUNA MATERIA O CURSO QUE EXPLICO LO QUE ERA LA GERENCIA DE MARCA?", ya que pensamos que es más significativo conocer la importancia que le --

dan las Instituciones de Enseñanza Superior a esta asignatura dentro del área de Mercadotecnia.

Reforzando la pregunta anterior se agregó: "¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBA AMPLIAR LA ENSEÑANZA SOBRE LO QUE ES Y SIGNIFICA LA GERENCIA DE MARCA EN LAS UNIVERSIDADES?", para detectar la opinión que tiene la persona que ocupa el puesto de Gerente de Marca en cuanto a la enseñanza de esta materia en las Instituciones de Nivel Superior.

En la pregunta que dice: "¿CUALES SON SUS INGRESOS MENSUALES BRUTOS?", se tenían rangos muy bajos de percepciones - dentro del cuestionario piloto, debido al desconocimiento que se tenía sobre los ingresos mensuales que obtiene el Gerente de Marca, por lo que fue necesario eliminar el primer rango - (de \$30,000.00 a \$50,000.00), y aumentar dos rangos más que fueron (de \$101,000.00 a \$120,000.00) y (de \$121,000.00 en adelante).

Se creyó conveniente integrar una nueva pregunta dentro del cuestionario final que es: "SI FUERA USTED DIRECTOR DE LA EMPRESA, ¿QUE CAMBIOS HARIA A LA GERENCIA DE MARCA?", para -- identificar las deficiencias, vicios y problemas que actualmente se presentan en el puesto.

Otra de las preguntas modificadas fue: "DEBIDO A LA CRISIS ECONOMICA ACTUAL DEL PAIS, ¿CREE USTED QUE LA GERENCIA DE MARCA TIENDA A DESAPARECER?", se cambió por: "¿TIENE USTED NO TICIAS QUE DEBIDO A LA CRISIS ECONOMICA ACTUAL DEL PAIS ALGU-

NAS EMPRESAS ESTEN REDUCIENDO LA GERENCIA DE MARCA?", debido-
que al aplicar el cuestionario piloto los entrevistados consi-
deraban como una agresión el preguntarles de esa manera, y se
rehusaban a contestarla. De esta forma se pretende conocer -
de manera precisa y real la situación por la que atravieza el
Gerente de Marca en la actualidad.

Para finalizar nuestro cuestionario, nos pareció impor--
tante determinar las perspectivas de desarrollo que tiene el
Gerente de Marca dentro de la empresa, de tal forma que se in-
cluyó la pregunta: "¿CUAL ES SU SIGUIENTE PUESTO A OCUPAR --
DENTRO DE LA EMPRESA?".

CUESTIONARIO PILOTO SOBRE LA GERENCIA DE MARCA.

Nombre de la empresa.....

Sexo del Gerente de Marca: M () F ()

Edad:

25 a 30 años ()

31 a 40 años ()

41 años o más ()

1.- ¿CUAL ES EL GIRO DE LA EMPRESA?

A.- Empresa Industrial ()

B.- Empresa Comercial ()

C.- Empresa de Servicios ()

D.- Empresa Mixta ()

2.- ¿PODRIA INDICARNOS CUAL ES SU PROFESION?

A.- Licenciado en Administración ()

B.- Licenciado en Economía ()

C.- Licenciado en Relaciones Comerciales ()

D.- Licenciado en Ciencias y Técnicas de Comunicación. ()

E.- Ingeniero ()

F.- Químico ()

G.- Licenciado en Derecho ()

H.- Licenciado en Mercadotecnia y Publicidad ()

I.- Técnico ()

J.- Sin profesión ()

K.- Otra ¿cuál? ()

3.- ¿DE QUE INSTITUCION EDUCATIVA EGRESO?

- A.- Universidad Nacional Autónoma de México ()
- B.- Instituto Politécnico Nacional ()
- C.- Universidad Iberoamericana ()
- D.- Universidad Anáhuac ()
- E.- Universidad La Salle ()
- F.- Otra ¿cuál?..... ()

4.- ¿CUAL ES SU OPINION SOBRE LA ENSEÑANZA QUE SE IMPARTE -
ACERCA DE LA GERENCIA DE MARCA EN LAS INSTITUCIONES DE-
ENSEÑANZA SUPERIOR?

- A.- Buena ()
- B.- Regular ()
- C.- Mala ()
- D.- No se dá ()

5.- ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE?

- A.- Gerente de Marca ()
- B.- Gerente de Productos ()
- C.- Gerente de División de Productos ()
- D.- Gerente de Comercialización ()
- E.- Gerente de Líneas Especiales ()
- F.- Gerente de Sistemas de Mercados ()
- G.- Gerente de Servicios ()
- H.- Otro ¿cuál?..... ()

6.- ¿CUANTOS AÑOS DE EXPERIENCIA NECESITO DENTRO DEL AREA DE MERCADOTECNIA PARA OCUPAR EL PUESTO DE GERENTE DE MARCA?

DENTRO DE LA EMPRESA

0 a 2 años ()

3 a 5 años ()

6 ó más años ()

FUERA DE LA EMPRESA

0 a 2 años ()

3 a 5 años ()

6 ó más años ()

7.- DEL SIGUIENTE LISTADO INDIQUE CUALES SON SUS FUNCIONES Y DENTRO DE ELLAS EN CUALES SE CONSIDERA SU DECISION COMO-FINAL:

A.- Adiciones y reducciones a la línea ()

B.- Presupuestos de ventas ()

C.- Planes de ventas ()

D.- Estrategia de ventas ()

E.- Definir características del producto ()

F.- Participar en el crecimiento y utilidades de Mercado ()

G.- Aumento y promoción del precio ()

H.- Sobre manufactura-ingeniería-compras ()

I.- Viajes periódicos al campo ()

J.- Asistencia de ventas en clientes importantes ()

K.- Asesoría a gerentes de ventas ()

L.- Control sobre factor-precio-costo-utilidad ()

M.- Otras ¿cuáles?..... ()

.....

8.- ¿QUE TIPO DE AUTORIDAD EJERCE EN RELACION AL DEPARTAMENTO DE VENTAS?

A.- Lineal ()

B.- Staff ()

9.- ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTEN ALGUNAS AREAS DENTRO DE SU EMPRESA QUE OBSTACULICEN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?

SI () NO ()

¿Cuáles?

.....

¿De qué manera?.....

.....

10.- ¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL?

SI () NO ()

A.- Internos ()

B.- Externos ()

C.- Ambos ()

11.- ¿CUALES SON SUS INGRESOS MENSUALES BRUTOS?

A.- De \$ 30,000.00 a \$ 50,000.00 ()

B.- De \$ 51,000.00 a \$ 70,000.00 ()

C.- De \$ 71,000.00 a \$100,000.00 ()

D.- De \$101,000.00 a más ()

12.- DEBIDO A LA CRISIS ECONOMICA ACTUAL DEL PAIS, ¿CREE USTED QUE LA GERENCIA DE MARCA TIENDA A DESAPARECER,

SI () NO ()

5.2 Cuestionario Definitivo:

Una vez efectuados los cambios y modificaciones al cuestionario piloto, nuestro cuestionario definitivo quedó integrado de la siguiente manera.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

ENCUESTA SOBRE "LA GERENCIA DE MARCA" EN LAS EMPRESAS.
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PUESTO DE GERENTE DE MARCA.

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

1. ¿CUAL ES EL GIRO DE LA EMPRESA?

- A. Empresa Industrial ()
- B. Empresa Comercial ()
- C. Empresa de Servicios ()
- D. Empresa Mixta ()

2. ¿OCUPA USTED EL PUESTO DE GERENTE DE MARCA?

- SI () NO ()

3. ¿DESDE CUANDO OCUPA EL PUESTO DE GERENTE DE MARCA DENTRO DE LA EMPRESA?

- A. Menos de 6 meses ()
- B. De 6 meses a 2 años ()
- C. De 2 años un mes a 4 años ()
- D. Más de 4 años ()

4. ¿CUAL ES EL NOMBRE QUE SE LE DA A SU PUESTO?

5.- DEL SIGUIENTE LISTADO, INDIQUE CUALES SON SUS FUNCIONES--
 Y ENUMERE DE MAYOR A MENOR, LA IMPORTANCIA DE LAS MISMAS,
 ASIMISMO INDIQUE EL TIPO DE AUTORIDAD QUE EJERCE EN CADA
 UNA DE ELLAS CON UNA "L" SI ES LINEAL Y CON UNA "S" SI ES
 STAFF.

- | | |
|---|---------|
| A. Adiciones y reducciones a la línea | () () |
| B. Presupuestos de publicidad y propaganda | () () |
| C. Presupuestos de ventas | () () |
| D. Planes de ventas | () () |
| E. Estrategia de ventas | () () |
| F. Definir características del producto | () () |
| G. Participar en el crecimiento del mercado | () () |
| H. Aumento y promoción del precio | () () |
| I. Sobre manufactura-ingeniería-compra. | () () |
| J. Viajes periódicos al campo | () () |
| K. Coordinación de investigación de mercado | () () |
| L. Realización de investigación de mercado | () () |
| M. Asistencia de ventas en <u>clientes importantes.</u> | () () |
| N. Aprobación de diseños de propaganda | () () |
| O. Asesoría a gerentes de ventas | () () |
| P. Control sobre factor-precio-costo-utilidad | () () |
| Q. Aspectos legales | () () |
| R. Manejo de personal | () () |
| S. Otras (especifique) _____ | () () |
-

6. ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE(N) ALGUN(OS) DEPARTAMENTO(S) DENTRO DE SU EMPRESA QUE OBSTACULICE(N) EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

SI ()

NO ()

¿CUALES?

- A. Producción ()
- B. Finanzas ()
- C. Ventas ()
- D. Compras ()
- E. Departamento Legal ()

Mencione cuáles son los obstáculos: _____

7. ¿CUANTOS AÑOS DE EXPERIENCIA NECESITO DENTRO DEL AREA DE-MERCADOTECNIA PARA OCUPAR SU PUESTO?

DENTRO DE LA EMPRESA

0 - 2 años ()

3 - 5 años ()

Más de 6 años ()

FUERA DE LA EMPRESA

0 - 2 años ()

3 - 5 años ()

Más de 5 años ()

8. ¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDOS PROGRAMAS DE CAPACITACION - PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL POR EL PUESTO QUE OCUPA?

SI ()

NO ()

Que tipo de programas son:

- A. Internos ()
- B. Externos ()
- C. Ambos ()

Sobre qué materias: _____

Cuántos cursos recibe usted anualmente: _____

9. ¿PODRIA INDICARNOS CUAL ES SU PROFESION?

- A. Licenciado en Administración ()
- B. Licenciado en Economía ()
- C. Licenciado en Relaciones Comerciales ()
- D. Licenciado en Ciencias y Técnicas de Comunicación. ()
- E. Ingeniero ()
- F. Químico ()
- G. Licenciado en Derecho ()
- H. Licenciado en Mercadotecnia y Publicidad ()
- I. Técnico ()
- J. Sin profesión ()
- K. Otra ¿cuál? _____ ()

10. ¿DE QUE INSTITUCION EDUCATIVA EGRESO?

- A. Universidad Nacional Autónoma de México ()
- B. Instituto Politécnico Nacional ()
- C. Universidad Iberoamericana ()
- D. Universidad Anáhuac ()
- E. Universidad La Salle ()
- F. Otra ¿cuál? _____ ()

11. ¿DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS DE SU CARRERA, SE IMPARTIO ALGUNA MATERIA O CURSO QUE EXPLICO LO QUE ERA LA GERENCIA DE MARCA?

SI () NO ()

Qué materias: _____

12. ¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBA AMPLIAR LA ENSEÑANZA ACERCA DE LO QUE ES Y SIGNIFICA UNA GERENCIA DE MARCA EN LAS -- UNIVERSIDADES?

SI ()

NO ()

¿Porqué? _____

13. ¿CUALES SON SUS INGRESOS MENSUALES BRUTOS?

A. De \$ 51,000.00 a \$ 70,000.00 ()

B. De \$ 71,000.00 a \$ 100,000.00 ()

C. De \$ 101,000.00 a \$ 120,000.00 ()

D. De \$ 121,000.00 en adelante ()

14. SI FUERA USTED DIRECTOR DE LA EMPRESA, ¿QUE CAMBIOS HARIA A LA GERENCIA DE MARCA? _____

15. ¿TIENE USTED NOTICIAS QUE DEBIDO A LA CRISIS ECONOMICA AC TUAL DEL PAIS, ALGUNAS EMPRESAS ESTEN REDUCIENDO LA GEREN CIA DE MARCA?

SI ()

NO ()

16. ¿CUAL ES SU SIGUIENTE PUESTO A OCUPAR DENTRO DE LA EMPRESA?

SEXO: F ()

M ()

EDAD: 25 - 30 años ()

31 - 40 años ()

Más de 41 años ()

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS DEL
CUESTIONARIO DEFINITIVO.

1.- ¿CUAL ES EL GIRO DE LA EMPRESA?

OBJETIVO: Detectar dentro de nuestra investigación, cual es el giro de las empresas en donde se efectuaron las entrevistas.

2.- ¿OCUPA USTED EL PUESTO DE GERENTE DE MARCA?

OBJETIVO: Conocer si existe el puesto de Gerente de Marca, como tal, dentro de las empresas.

3.- ¿DESDE CUANDO OCUPA EL PUESTO DE GERENTE DE MARCA DENTRO DE LA EMPRESA?

OBJETIVO: Determinar la experiencia que tiene el Gerente de Marca en el puesto dentro de la empresa.

4.- ¿CUAL ES EL NOMBRE QUE SE LE DA A SU PUESTO?

OBJETIVO: Identificar la diversidad de denominaciones con las que se conoce el puesto, de acuerdo a las funciones de Gerencia de Marca que desarrolla dentro de la empresa.

5.- DEL SIGUIENTE LISTADO INDIQUE CUALES SON SUS FUNCIONES Y ENUMERE DE MAYOR A MENOR, LA IMPORTANCIA DE LAS MISMAS, -- ASIMISMO INDIQUE EL TIPO DE AUTORIDAD QUE EJERCE EN CADA UNA DE ELLAS, CON UNA "L" SI ES LINEAL Y CON UNA "S" SI ES STAFF.

OBJETIVO: Determinar la importancia de sus funciones y el tipo de autoridad que ejerce el Gerente de Marca dentro de las mismas.

6.- ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTEN ALGUNOS DEPARTAMENTOS DENTRO DE SU EMPRESA QUE OBSTACULICEN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

OBJETIVO: Detectar que áreas son las que obstaculizan las funciones del Gerente de Marca, y en que forma repercuten en éstas.

7.- ¿CUANTOS AÑOS DE EXPERIENCIA NECESITO DENTRO DEL AREA DE - MERCADOTECNIA PARA OCUPAR SU PUESTO?

OBJETIVO: Conocer si es necesario tener una experiencia -- previa en el área de Mercadotecnia, para ocupar el puesto de Gerente de Marca.

8.- ¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL POR EL PUESTO QUE OCUPA?

OBJETIVO: Obtener el número de empresas que dan apoyo al Gerente de Marca para su desarrollo profesional, así como para conocer las diferentes materias que se imparten en estos cursos.

9.- ¿PODRIA INDICARNOS CUAL ES SU PROFESION?

OBJETIVO: Conocer el tipo de profesión de la persona que ocupa el puesto de Gerente de Marca.

10.- ¿DE QUE INSTITUCION EDUCATIVA EGRESO?

OBJETIVO: Determinar si para la empresa es un factor determinante la institución de donde egresa el profesionista -- que desempeña las funciones de Gerente de Marca.

11.- ¿DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS DE SU CARRERA, SE IMPARTIO ALGUNA MATERIA O CURSO QUE EXPLICO LO QUE ERA LA GERENCIA DE MARCA?

OBJETIVO: Identificar que importancia le dan las Instituciones de Enseñanza Superior a la Gerencia de Marca, dentro del área de Mercadotecnia.

- 12.- ¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBA AMPLIAR LA ENSEÑANZA ACERCA DE LO QUE ES Y SIGNIFICA LA GERENCIA DE MARCA EN LAS UNIVERSIDADES?

OBJETIVO: Conocer la opinión del Gerente de Marca en cuanto a la enseñanza de ésta en las Instituciones de Nivel Superior.

- 13.- ¿CUALES SON SUS INGRESOS MENSUALES BRUTOS?

OBJETIVO: Determinar el ingreso promedio del Gerente de Marca.

- 14.- SI FUERA USTED DIRECTOR DE LA EMPRESA, ¿QUE CAMBIOS HARIA A LA GERENCIA DE MARCA?

OBJETIVO: Identificar las deficiencias, vicios y problemas que actualmente se presentan en el puesto de Gerente de Marca.

- 15.- ¿TIENE USTED NOTICIAS QUE DEBIDO A LA CRISIS ECONOMICA ACTUAL DEL PAIS, ALGUNAS EMPRESAS ESTEN REDUCIENDO LA GERENCIA DE MARCA?

OBJETIVO: Conocer que tendencia tiene el puesto de Gerencia de Marca a desaparecer, como consecuencia de la crisis económica.

- 16.- ¿CUAL ES SU SIGUIENTE PUESTO A OCUPAR DENTRO DE LA EMPRESA?

OBJETIVO: Determinar las perspectivas de desarrollo que tiene el Gerente de Marca dentro de las diferentes áreas de la empresa.

C A P I T U L O 6

TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Para facilidad del lector, es conveniente hacer mención del criterio que utilizamos para denominar a nuestros entrevistados durante el desarrollo de esta investigación. De tal forma que quienes realizan las funciones analizadas estén encuadrados en cualquiera de los rubros siguientes:

- A).- GERENTE DE MARCA.
- B).- GERENTE DE MARCA O SIMILAR.
- C).- GERENCIA DE MARCA.
- D).- QUIEN REALIZA LAS FUNCIONES DEL GERENTE DE MARCA

Por lo tanto, cabe hacer notar que al hacer mención del Gerente - de Marca, queda implícita su existencia dentro del puesto. Esto no implica riesgo alguno debido a que "SI EXISTE EL GERENTE, EXISTE EL PUESTO".

6.1.- METODO DE LA TABULACION.

Para efectos de nuestra Tabulación en la información obtenida, se realizaron los siguientes pasos:

- a).- Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de cada uno de los cuestionarios, a fin de verificar que la información solicitada estuviera completa.
- b).- Tanto la Tabulación de las Empresas Grandes como Medianas se desarrolló en forma manual y sistemática.
- c).- Como producto de la Tabulación sistematizada se obtuvieron diversos listados, a los que se les calculo el índice relativo de cada resultado.
- d).- Se obtuvo un listado con la información que encierra exclusivamente al Gerente de Marca, para la elaboración de la conclusión final.

6.2.- TABULACION, GRAFICAS Y ANALISIS.

6.2.1.- EMPRESAS GRANDES.

6.2.2.- EMPRESAS MEDIANAS.

Pregunta No. 1

¿Cuál es el Giro de la Empresa?

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Empresa Industrial	149	51.8	Empresa Mixta	16	44.5
Empresa Mixta	81	28.2	Empresa Industrial	13	36.1
Empresa Comercial	52	18.0	Empresa de Servicios	4	11.1
Empresa de Servicios	<u>6</u>	<u>2.0</u>	Empresa Comercial	<u>3</u>	<u>8.3</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 1

¿Cuál es el Giro de la Empresa?

C O M E N T A R I O:

G R A N D E S

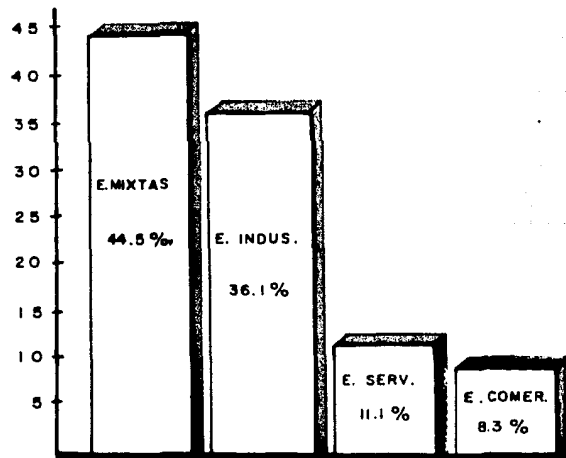
De las 288 (100%) Empresas entrevistadas, el 51.8% (149) fueron Empresas Inindustriales, siendo muy representativos en comparación con el 28.2% (81) que corresponden a las Empresas Mixtas (Inustrial y Comercial).

Con menor incidencia se encuentran, -- con el 18% (52) las Empresas Comerciales y tan solo el 2% (6) son Empresas de Servicio.

M E D I A N A S

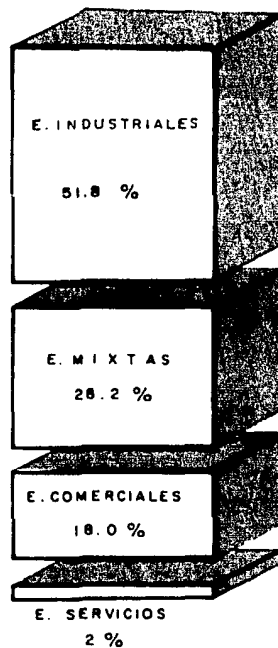
En cuanto al Giro de la Empresa, de -- las 36 (100%) entrevistas realizadas, el 44% (16) son Empresas Industriales, en cambio en las Empresas de Servicios sólo fueron el 11.1% (4) y el 8.3% (3) de Empresas Comerciales.

I.- GIRO DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.



M E D I A N A S

BASE: 36 100 %



G R A N D E S

BASE: 208 100 %

Pregunta No. 1

¿Cuál es el Giro de la Empresa?

A N A L I S I S :

G R A N D E S :

Según los resultados obtenidos, se puede observar que es en la Empresa Industrial en donde se encuentra el mayor número de Gerentes de Marca o Similar. Lo anterior parece muy lógico, ya que es en este tipo de Empresas donde se llevan a cabo una serie de transformaciones para obtener finalmente un producto, el cual coordinará y controlará su existencia en el Mercado un Gerente de Marca.

M E D I A N A S :

El mayor número de Empresas entrevistadas resultaron pertenecer a las denominadas como Mixtas, es decir, aquellas que se encargan de la industrialización y comercialización del producto, situación que nos parece obvia, ya que la Empresa Mediana, por tener un campo de acción limitado, origina el que, a la vez que fabrica su producto, lo comercialice directamente.

El siguiente sector más importante -- fué el Industrial, por ser éste un -- creador de satisfactores inminentes -- para las necesidades de los consumidores, en donde se localizó al único Gerente de Marca entrevistado.

Pregunta No. 2

¿Ocupa usted el Puesto de Gerente de Marca?

	<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>	
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
SI	206	71.2	SI	35	97.3
NO	<u>82</u>	<u>28.8</u>	NO	<u>1</u>	<u>2.7</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 2

¿Ocupa usted el Puesto de Gerente de Marca?

C O M E N T A R I O:

G R A N D E S

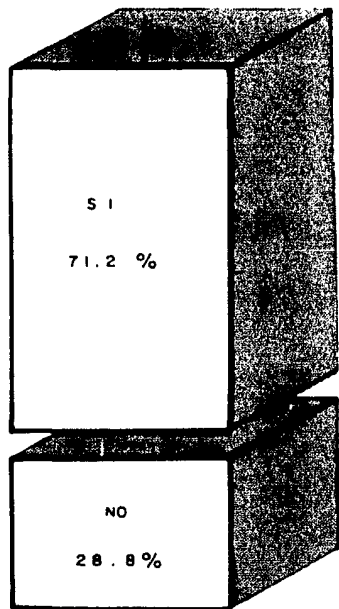
De los 288 (100%) entrevistados, el 71.2% (206) mencionaron ser Gerentes de Marca, aunque denominados de diversas maneras, y tan sólo un 28.8% (82) respondieron no ser Gerentes de Marca.

M E D I A N A S

De los 36 (100%) entrevistados, el 97.3% de ellos nos contestaron no ocupar el puesto de Gerente de Marca y el 2.7% restante, respondieron afirmativamente.

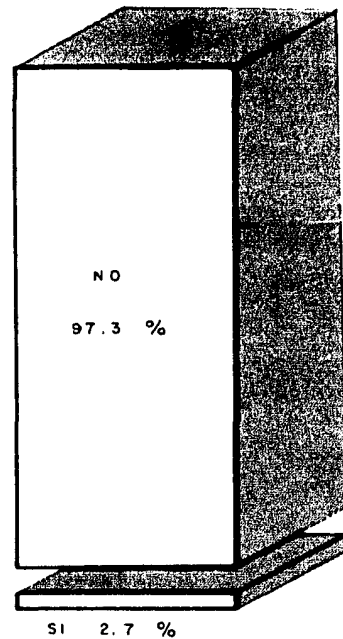
2.- ENTREVISTADOS QUE INDICARON OCUPAR EL PUESTO DE GERENTE DE MARCA.

GRANDES



BASE: 288 100%

MEDIANAS



BASE: 36 100 %

Pregunta No. 2

¿Ocupa usted el Puesto de Gerente de Marca?

A N A L I S I S:

G R A N D E S

Es clara la presencia del Gerente de -
Marca en la Empresa Grande, debido qui
zás a la importancia de sus funciones
representan para el desarrollo de la -
Empresa, ésta considera necesario esta
blecer un puesto específico para lle-
varlas a cabo.

M E D I A N A S

Es muy importante mencionar la gran -
diferencia que existe entre las Empre-
sas en las que encontramos el puesto
de Gerente de Marca como tal (uno) --
con el resto (35) en las que no existe
la denominación; por lo cual, diri
gimos nuestra investigación a quienes,
además de llevar las funciones propias
de su puesto, abarcan las de un Geren-
te de Marca.

Pudimos notar, según los resultados -
obtenidos, que en la Empresa Mediana
se maneja básicamente: (1) "El concep-
to de Ventas, el cual parte de los --
productos que tiene ésta y considera
que la tarea a desarrollar consiste -
en utilizar el esfuerzo vendedor y la
promoción para estimular un volumen -
conveniente de Ventas, en contraposi-
ción con el principio de Mercadotec-
nia, el cual parte de los Clientes ac
tuales y potenciales de la Empresa y
sus necesidades; y aspira a obtener -
utilidades con la creación de satis-
facciones para los Clientes".

- (1) Philip Kotler, Dirección de Merca-
dotecnia.
(México, Editorial Diana 1979).

Pregunta No. 3

¿Desde cuando ocupa el Puesto de Gerente de Marca dentro de la Empresa?

G R A N D E S

M E D I A N A S

	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
De 6 meses a 2 años	123	42.7	Más de 4 años.	17	47.3
De 2 años 1 mes a 4 años	86	29.9	De 2 años 1 mes a 4 años	10	27.7
Más de 4 años.	52	18.0	De 6 meses a 2 años	9	25.0
Menos de 6 meses.	<u>27</u>	<u>9.4</u>	Menos de 6 meses.	<u>0</u>	<u>0.0</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 3

¿Desde cuando ocupa el Puesto de Gerente de Marca dentro de la Empresa?

C O M E N T A R I O :

G R A N D E S

Quienes llevan las funciones de Gerentes de Marca dentro de la Empresa, el 42.7% (123) tienen de 6 meses a 2 años de antigüedad.

El 29.9% (86) mencionaron tener de 2 - años 1 mes a 4 años.

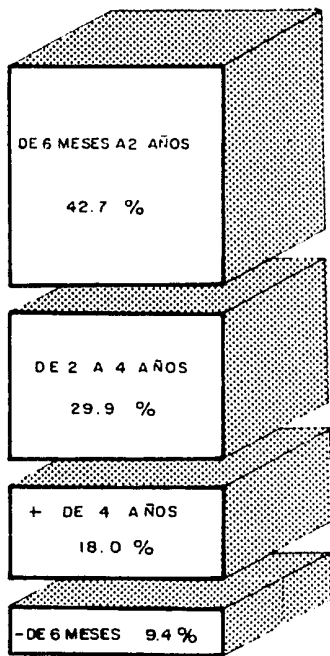
El 18% (52) tienen más de 4 años, y -- con experiencia inferior a 6 meses fué indicado por el 9.4% (27) del total de entrevistados.

M E D I A N A S

Referente a la Antigüedad de quienes realizan las funciones de Gerente de Marca, nos contestaron:

Quienes tienen más de 4 años fueron el 47.3% (17), quienes indicaron tener de 2 años 1 mes a 4 años el 27.7% (10), los de 6 meses a 2 años el 25% (9), y ninguna persona contestó tener menos de 6 meses ocupando el puesto de Gerente de Marca dentro de la Empresa.

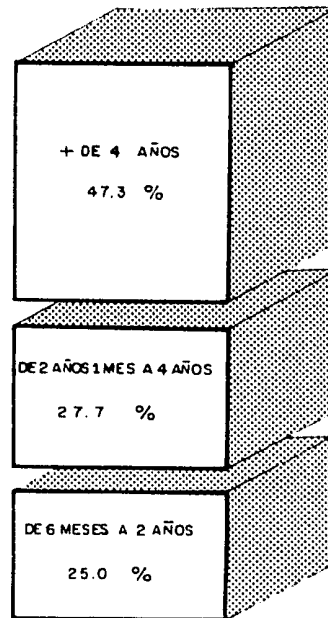
3.- ANTIGUEDAD DE LAS PERSONAS QUE REALIZAN LAS FUNCIONES DEL GERENTE DE MARCA .



GRANDES

BASE: 288 100%

MEDIANAS



BASE: 36 100%

Pregunta No. 3

¿Desde cuando ocupa el Puesto de Gerente de Marca dentro de la Empresa?

A N A L I S I S :

G R A N D E S

Notamos, según los datos que arrojó - nuestra investigación, que la mayoría de los Gerentes de Marca entrevistados tienen una antigüedad de 0 a 2 años, lo cual puede indicar que se trata de un puesto que está en promoción continua, es decir, no existe un estancamiento, sino por el contrario, representa un escalón para alcanzar niveles jerárquicos superiores.

M E D I A N A S

Partiendo del punto anterior, en el cual se menciona que la investigación fué dirigida a quienes llevan las funciones de Gerente de Marca, nos parece lógico el resultado obtenido en el sentido de que la mayoría de los entrevistados no contestó tener más de 4 años realizando estas actividades, ya que se trata de estructuras sencillas y hasta cierto punto tradicionales, en las cuales hay poca rotación de personal.

Apoyando lo anterior, encontramos que ninguna persona lleva menos de 6 meses en el Puesto.

Pregunta No. 4

¿Cuál es el nombre que se le da a su Puesto?

G R A N D E S

	No. de Frecuencia	%
Gerente de Marca	86	29.9
Gerente de Producto.	83	28.8
Gerente de Ventas.	22	7.7
Gerente de Mercadotecnia	20	7.0
Jefe de Producto	10	3.5
Gerente Comercial	8	2.8
Gerente de Nuevos Productos.	6	2.1
Gerente de Productos Existentes.	6	2.1
Director Comercial	5	1.7
Gerente Divisional	5	1.7
Gerente de Promoción	5	1.7
Gerente de Planeación de Mercados.	4	1.4
Gerente de Línea	3	1.0
Gerente de División de Producto.	3	1.0
Director de Mercadotecnia	3	1.0
Gerente de Mercadeo y Publicidad	3	1.0
Gerente de Franquicia	2	0.7

M E D I A N A S

	No. de Frecuencia	%
Gerente de Ventas	15	41.7
Gerente Comercial	7	19.4
Dueño del Negocio.	6	16.7
Gerente de Promoción y Mercadeo.	2	5.5
Gerente de Mercadotecnia	2	5.5
Asistente de la Gerencia General.	1	2.8
Jefe del Depto. Administrativo.	1	2.8
Gerente de Producto	1	2.8
Gerente Divisional de Ventas y Mercadotecnia.	1	2.8

Pregunta No. 4

Hoja No. 2

Jefe de Marca	2	0.7
Gerente de Desarrollo de Mercados.	2	0.7
Director de Ventas.	2	0.7
Gerente de Operaciones.	2	0.7
Jefe de Ingeniería de -- Producto.	2	0.7
Otras.	<u>4</u>	<u>1.4</u>

TOTALES: 288 100.0

TOTALES: 36 100.0

Pregunta No. 4

¿Cuál es el nombre que se le da a su Puesto?

C O M E N T A R I O:

G R A N D E S

De un total de 288 (100%) entrevistados encontramos que el 29.9% (86) se les conoce con el nombre de Gerente de Marca, el 28.8% (83) son Gerentes de Producto, el siguiente nivel de incidencia corresponde al de Gerente de Ventas con un 7.7% (22), posteriormente se localizó al Gerente de Mercadotecnia con un 7.0% (20).

Los siguientes rubros, aunque en menor porcentaje, son: Jefe de Producto 3.5% (10), Gerente Comercial 2.8% (8), Gerente de Nuevos Productos y Gerente de Productos Existentes c/u con un 2.1% (6), Director Comercial, Gerente Divisional y Gerente de Promoción c/u con un 1.7% (5), Gerente de Planeación de Mercados en un 1.4% (4).

Se detectó una serie de nombres que se le dan al Puesto, y que representan índices de frecuencia muy bajos, siendo éstos:

Gerente de Línea, Gerente de División de Producto, Director de Mercadotecnia y Publicidad con 1.0% (3) cada uno, Gerente de Franquicia, Jefe de Marca, Gerente de Desarrollo de Mercados, Direc-

M E D I A N A S

Con relación a este punto, los datos que arrojó la investigación realizada fueron los siguientes:

De un total de 36 (100%) Empresas entrevistadas, se encontró que la denominación con que se conoce a quienes llevan las funciones de Gerente de -- Marca, el 41.7% (15) son Gerentes de Ventas, el 19.4% (7) son Gerentes Comerciales, el 16.7% (6) son los Dueños del Negocio, el 5.5% (2) son Gerentes de Mercadotecnia y Gerentes de Promoción y Mercadeo con un porcentaje igual cada uno, el 2.8% (1) son Asistentes de la Gerencia General, Jefe del Depto. Administrativo, Gerente de Producto y Gerente Divisional de Ventas y Mercadotecnia, éstos últimos con una misma incidencia.

Pregunta No. 4

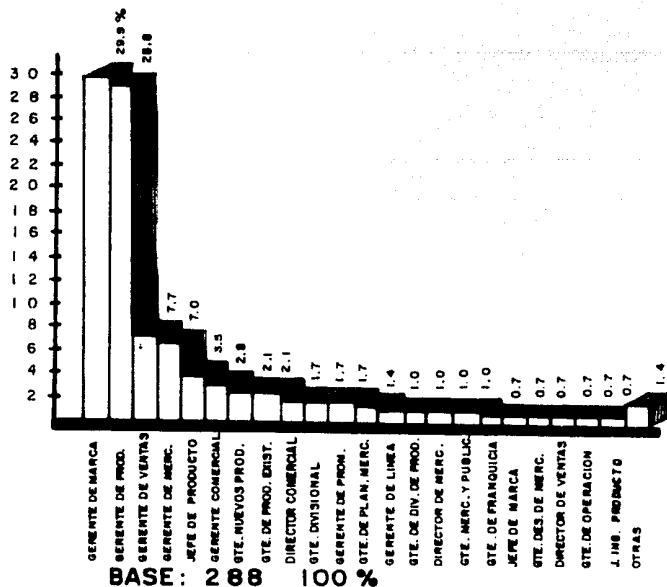
C O M E N T A R I O:

tor de Ventas, Gerente de Operaciones,
Jefe de Ingeniería de Producto con 0.7%
(2) cada uno.

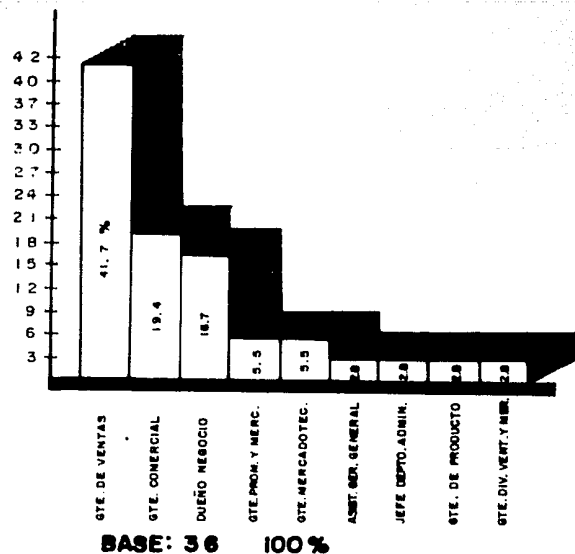
Por último encontramos el rubro de - -
"Otras" en donde se incluyen diferen--
tes denominaciones en 1.4% (4).

4- DIVERSAS DENOMINACIONES CON QUE SE CONOCE EL PUESTO QUE REALIZA LAS FUNCIONES DEL G. DE M.

GRANDES



MEDIANAS



Pregunta No. 4

¿Cuál es el nombre que se le da a su Puesto?

A N A L I S I S :

G R A N D E S

De las diversas denominaciones obtenidas en nuestra investigación, creímos conveniente separarlas en dos grupos:

1) Quienes realizan las funciones inherentes al puesto, como Gerente de Marca, Gerente de Producto, Gerente de Marca de Nuevos Productos, etc.

2) Quienes, además de desarrollar las funciones de su Puesto absorben las relativas a la Gerencia de Marca, entre otras: Gerencia de Ventas, Gerencia - de Mercadotecnia, Gerencia Comercial.

Una vez determinado el criterio anterior, observamos que los pseudos más utilizados en la Empresa es el de Gerente de Marca y Gerente de Producción, así como una diversidad de calificativos más, dados al mismo.

Por lo anterior, se puede hablar de generalizar el término Gerente de Marca, debido a que cada Empresa lo adopta de acuerdo a sus necesidades.

M E D I A N A S

Notamos que en la Empresa Mediana no existe la necesidad básica de separar las funciones de Ventas y Mercadotecnia; por tal motivo a quienes se le ha adjudicado la realización de éstas son en su gran mayoría a los Gerentes de Ventas.

En menor porcentaje, pero también significativo, se localizó al Gerente Comercial, quien realiza las funciones de Gerente de Marca, quizás debido a la estructura organizacional limitada que presentan este tipo de Empresas, en contraposición con la Empresa Grande, en la cual las funciones antes -- mencionadas son delegadas por éste a un Gerente de Marca o Similar.

Encontramos en una proporción semejante al resultado anterior, que quien -- lleva las funciones es el dueño de la Empresa.

Pregunta No. 4

A N A L I S I S:

En lo que respecta al segundo grupo, se encontró que el Gerente de Mercadotecnia y el Gerente de Ventas son los más representativos, aunque en mínima incidencia en comparación con los grupos --mencionados en el primer grupo.

Pregunta No. 5

Funciones Autoridad Lineal.

G R A N D E S

(Las más significativas según el orden de importancia que mencionaron los entrevistados).

	No. de Frecuencia	%
Viajes Periódicos al <u>Cam</u> <u>po</u>	65	6.9
Coordinación de Inv. de Mercados.	65	6.9
Planes de Ventas.	14	12.8
Participación en Crecimiento del Mercado.	15	15.8
Presupuestos, Publicidad y Propaganda.	12	13.3
Coordinación de Inv. de Mercados.	10	13.3
Coordinación de Inv. de Mercados.	10	13.3
Viajes Periódicos al <u>Cam</u> <u>po</u>	10	13.3
Aprobación de Diseños de Propaganda.	9	20.9
Viajes Periódicos al <u>Cam</u> <u>po</u>	8	18.6
Aprobación de Diseños de Propaganda	8	18.6

M E D I A N A S

(Por orden de importancia, según entrevistas).

	No. de Frecuencia	%
Planes de Ventas.	10	14.7
Planes de Ventas.	6	8.9
Presupuestos de Ventas.	7	10.3
Estrategia de Ventas.	4	5.9
Participación en Crecimiento del Mercado.	4	5.9
Control sobre Factor Precio-Costo-Utilidad.	3	4.4
Adiciones y Reducciones a la Línea.	4	5.9
Asistencia de Ventas en Clientes Importantes.	3	4.4
Aprobación de Diseños de Propaganda.	2	2.9
Viajes Periódicos al <u>Cam</u> <u>po</u> .	2	2.9
Estrategia de Ventas.	1	8.9
Definir características del Producto.	1	
Realización de Inv. de Mercados.	1	

Pregunta No. 5

Funciones Autoridad Lineal.

Aspectos Legales.	5	17.4	Aprobación de Diseños de Propaganda	1	
Aprobación de Diseños de Propaganda	4	14.9	Aspectos Legales.	1	
Manejo de Personal.	5	14.7	Manejo de Personal.	1	
Manejo de Personal.	5	22.8	Participación en Crecimiento del Mercado.	1	5.9
Viajes Periódicos al Campo.	5	23.2	Viajes Periódicos al Campo.	1	
Manejo de Personal.	3	27.3	Asistencia de Ventas a - Clientes Importantes.	1	
Manejo de Personal.	3	30.0	Manejo de Personal.	1	
Asesoría a Gerentes de - Ventas.	1	50.0	Definir Características del Producto.	2	5.9
Otras.	1	50.0	Coordinación de Inv. de Mercados.	1	
			Aspectos Legales.	1	
			Manejo de Personal.	2	2.9
			Ninguna.	0	
			Viajes Periódicos al Campo.	1	2.9
			Aprobación de Diseños de Propaganda.	1	
TOTALES:	258	100.0	TOTALES:	63	100.0

Pregunta No. 5

Funciones Autoridad Lineal

A N A L I S I S:

Con relación a este punto se encontró que las funciones que consideran más importantes, quienes llevan a cabo las actividades del Gerente de Marca, son relacionadas con el Area de Ventas y Aspectos afines a ésta como son: Estrategias, Planes y Presupuestos de Ventas; lo anterior nos parece lógico, ya que la mayoría de las personas que desempeñan las labores del puesto, son Gerentes de Ventas y de ahí que sus objetivos estén enfocados principalmente a esta Area. Estas actividades se llevan en su mayoría, a través de una Autoridad Lineal, es decir, que son ellos quienes toman directamente las decisiones.

Por otro lado, las funciones a las que se les dió menor importancia fueron, entre otras: Aprobación de Diseños de Propaganda a Nivel Lineal y Realización de Investigación de Mercados; situación que resulta obvia, ya que por la misma naturaleza de la Empresa, no le permite llevar este tipo de actividades.

Pregunta No. 5.1

Funciones Autoridad Staff

G R A N D E S

(Las más significativas según el orden de importancia que mencionaron los entrevistados).

	No. de Frecuencia	%
Presupuestos de Ventas	25	21.5
Estrategias de Ventas.	71	7.0
Planes de Ventas.	21	17.5
Adiciones y Reducciones a la Línea.	12	10.6
Planes de Ventas.	15	10.6
Presupuestos de Ventas.	15	11.4
Aprobación de Diseños de Propaganda	15	12.7
Coordinación de Inv. de Mercados.	13	11.7
Coordinación de Inv. de Mercados.	18	15.9
Viajes Periódicos al Campo.	15	14.7
Aumento y Promoción del Precio.	12	11.0
Sobre Manufactura-Ingeniería-Compra.	10	10.9
Sobre Manufactura-Ingeniería-Compra	12	12.4

M E D I A N A S

(Por orden de importancia, según entrevistas).

	No. de Frecuencia	%
Estrategia de Ventas.	3	4.4
Adiciones y Reducciones a la Línea.	4	5.9
Presupuestos de Ventas.	5	7.2
Planes de Ventas.	2	8.9
Participación en el Crecimiento del Mercado.	2	
Asesoría a Gerentes de Ventas.	2	
Asistencia de Ventas en Clientes Importantes.	4	5.9
Sobre Manufactura-Ingeniería-Compras.	3	4.4
Definir Características del Producto.	3	4.4
Aumento y Promoción del Precio.	2	8.9
Coordinación de Inv. de Mercados.	2	
Asesoría a Gerentes de Ventas.	2	

Pregunta No. 5.1

Funciones Autoridad Staff

Realización de Investigación de Mercados.	14	17.5	Realización de Inv. de Mercados.	3	4.4
Aspectos Legales.	12	18.2	Participación en Crecimiento del Mercado.	2	8.9
Asesoría a Gerentes de Ventas.	14	20.3	Aumento y Promoción del Precio.	2	
Asistencia de Ventas en - Clientes Importantes.	11	16.7	Viajes Periódicos al Campo	2	
Manejo de Personal.	11	16.7	Viajes Periódicos al Campo.	3	4.4
Asesoría a Gerentes de Ventas.	6	14.3	Adiciones y Reducciones a la Línea.	2	5.9
Manejo de Personal.	10	41.7	Sobre Manufactura-Ingeniería Compras.	2	
Sobre Ingeniería-Manufactura-Compras.	1		Sobre Manufactura-Ingeniería Compras.	2	5.9
			Aprobación de Diseño de Propaganda	2	
			Aspectos Legales.	2	2.9
			Adiciones y Reducciones a la Línea	2	2.9
			Sobre Manufactura-Ingeniería Compras.	2	5.9
			Control sobre Factor Precio-Costo-Utilidad.	2	
			Aspectos Legales.	2	2.9
			Realización de Inv. de Mercados.	1	5.9
			Aprobación de Diseños de Propaganda	1	

Pregunta No. 5.1

Funciones Autoridad Staff.

			Control Sobre Factor Precio- Costo-Utilidad.	1	
			Manejo de Personal.	<u>1</u>	
TOTALES:	<u>333</u>	100.0	TOTALES:	68	100.0

Preguntas Nos. 5 y 5.1

Funciones Autoridad Lineal y Staff

C O M E N T A R I O S:

M E D I A N A S

En cuanto al orden de importancia que les dan a las funciones que desarrollan los 36 (100%) entrevistados y el tipo de autoridad que ejercen en cada una de ellas, lineal (L) ó Staff (S), se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1.- La función más importante con tipo de autoridad Lineal son los Planes de Ventas 23.8% (10), y a nivel staff son las Estrategias de Ventas con un 25.0% (3).
- 2.- En segundo orden de importancia, la función que tuvo más incidencia fué: a nivel lineal los Planes de Ventas, con un 30% (6) y a nivel staff las Adiciones y Reducciones a la Línea con un 9.8% (4).
- 3.- Los entrevistados le dan el tercer orden de importancia a la función de Presupuestos de Ventas 33.3% (7) con un tipo de autoridad lineal y la función de Presupuestos de Ventas con un 38.5% a nivel staff.
- 4.- La función que obtuvo el cuarto orden de importancia a nivel lineal fué: Estrategia de Ventas 19.0% (4) y a nivel staff: Planes de Ventas, Participación en el Crecimiento del Mercado y la Asesoría a Gerentes de Ventas con un 16.7% (2) cada una.
- 5.- Dentro del quinto orden de importancia se encuentran las funciones de: Participación en el Crecimiento del Mercado 20.0% (4) a nivel lineal y la de Asistencia de Ventas en Clientes Importantes con un 28.6% (4).

Preguntas Nos. 5 y 5.1

C O M E N T A R I O S:

- 6.- El Control Sobre Factor Precio-Costo-Utilidad está en sexto lugar de importancia con autoridad ejercido de tipo lineal con un 15.6% (3) y Manufactura Ingeniería-Compra 25.0% (3) como función Staff.
- 7.- Autoridad Lineal: Adiciones y Reducciones a la Línea 22.5% (4) y Definir - características del Producto, autoridad Staff 23% (3).
- 8.- Asistencia de Ventas en Clientes Importantes 17.8% (3) con autoridad Lineal; y con un 18.1% (2) cada una a nivel staff los de Aumento y Promoción del -- Precio, Coordinación de Investigación de Mercados y Asesoría a Gerentes de Ventas.
- 9.- Realización de Investigación de Mercados 30% (3) de forma lineal y Realización de Investigación de Mercados con autoridad Staff 30.0% (3).
- 10.- Con autoridad lineal se encuentran los Viajes Periódicos al Campo 20.0% (2) y con autoridad staff con 22.2% (2) cada una se encuentran: El Participar en el Crecimiento del Mercado, Aumento y Promoción del Precio y los Viajes Periódicos al Campo.
- 11.- En este nivel de importancia se encuentran las funciones de Estrategias de Ventas, el Definir Características del Producto, Realización de Investigación de Mercados, Aprobación de Diseños de Propaganda, Aspectos Legales y - Manejo de Personal con un porcentaje de 16.7% (1) cada una, con tipo de Autoridad lineal, y a nivel staff está la función de Realizar Viajes Periódicos al Campo en un 33.4% (3).
- 12.- Los entrevistados le dan este número de importancia con un 25% (1) cada uno a las siguientes funciones ejerciendo autoridad lineal: Participación en - el Crecimiento del Mercado, Viajes Periódicos al Campo, Asistencia de Ventas

Preguntas Nos. 5 y 5.1

C O M E N T A R I O S:

- en Clientes Importantes y Manejo de Personal y, con autoridad staff se encuentran: Adiciones y Reducciones a la Línea 20.0% (2) y Control sobre Manufactura-Ingeniería-Compras con el mismo porcentaje e incidencia que la anterior.
- 13.- Las personas que desarrollan las funciones del Gerente de Marca nos indicaron que en este orden de importancia a nivel lineal se dan las funciones de Definir Características del Producto 28.5% (2) y la Coordinación de Investigación de Mercados 28.5% (2) y, a nivel staff se encuentran las funciones sobre Manufactura-Ingeniería-Compras y la Aprobación de Diseños de Propaganda, los dos con un 28.5% (2) de incidencia.
 - 14.- Dentro de este orden de importancia se encuentran las funciones de Realización de Investigación de Mercados, en donde toman decisiones lineales con 66.6% (2) y los Aspectos Legales 20.0% (2) con tipo de autoridad staff.
 - 15.- En el mismo nivel de importancia se encuentran tres funciones a nivel lineal, que son los Viajes Periódicos al Campo, la Coordinación de Investigación de Mercados y los Aspectos Legales con un 33.3% (1) cada uno, por otro lado con tipo de autoridad staff se encuentra la función de Adiciones y Reducciones a la Línea con 25% (2).
 - 16.- Con tipo de autoridad lineal se encuentra el Manejo de Personal 50% (2) y con autoridad staff es referente a Manufactura-Ingeniería-Compras y Control sobre Precio-Costo-Utilidad con un 25% (2) cada uno.
 - 17.- Solamente se encuentra la función de Aspectos Legales a nivel staff con un 40% (2).
 - 18.- En el último orden de importancia se encontraron a nivel lineal las funciones de Realizar Viajes Periódicos al Campo y la Aprobación de Diseños de Propaganda con una incidencia de 50% (1) cada una y con tipo de autoridad staff se encontraron 4 funciones con un porcentaje de 25% cada una, que son: Realización de Investigación de Mercados, Aprobación de Diseños de Propaganda, Control Sobre Factor Precio-Costo-Utilidad y Manejo de Personal.

Pregunta No. 5.2

Funciones

GRANDES

AUTORIDAD LINEAL:

(Las 3 más significativas de los 3 primeros órdenes de importancia que mencionaron los entrevistados).

	No. de Frecuencia	%
1		
Viajes Periódicos al Campo.	65	6.9
Coordinación de Inv. de Mercados.	65	6.9
Estrategia de Ventas.	64	6.8
2		
Planes de Ventas.	14	12.8
Estrategia de Ventas	12	11.0
Presupuestos de Publicidad y Propaganda	11	10.1
Presupuestos de Ventas.	11	10.1
3		
Participación en el Crecimiento del Mercado.	15	15.8

AUTORIDAD STAFF:

(Las 3 más significativas de los 3 primeros órdenes de importancia que mencionaron los entrevistados).

	No. de Frecuencia	%
1		
Presupuestos de Ventas.	25	21.5
Planes de Ventas.	17	14.6
Control sobre Factor Precio-Costo-Utilidad.	17	14.6
2		
Estrategia de Ventas.	71	7.0
Planes de Ventas	69	6.8
Aumento y Promoción del Precio	68	6.7
3		
Planes de Ventas.	21	17.6

Pregunta No. 5.2

Funciones

Estrategia de Ventas.	14	14.7	Estrategia de Ventas.	17	14.3
Definición de Características del Producto.	<u>11</u>	<u>11.5</u>	Presupuestos de Ventas.	<u>16</u>	<u>13.4</u>

Pregunta No. 5.2

Funciones

GRANDES

COMENTARIO:

AUTORIDAD LINEAL:

Las principales funciones sobre las que se ejerce Autoridad Lineal fueron:

De los 288 (100%) entrevistados en primer término los Viajes Periódicos al -- Campo, la Coordinación de Investigación de Mercados y la Estrategia de Ventas.

La segunda importancia la dieron a los Planes de Ventas, Presupuestos de Publicidad y Propaganda y a Presupuestos de Ventas.

En tercer lugar quedaron la Participación en el Crecimiento del Mercado y la Definición en las Características del -- Producto.

AUTORIDAD STAFF:

Las principales funciones sobre las que se ejerce Autoridad Staff fueron:

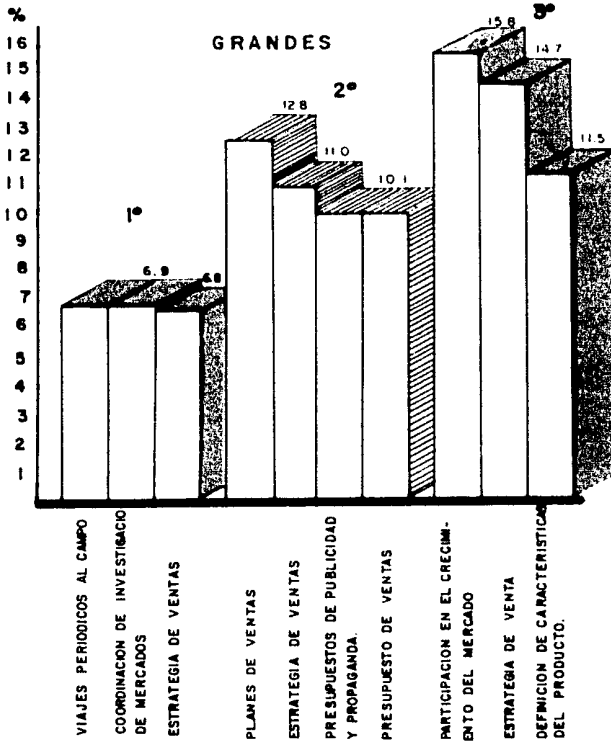
De los 288 (100%) entrevistados mencionaron en primer término Presupuestos -- de Ventas, Planes de Ventas y Control sobre el Factor Precio-Costo-Utilidad.

El segundo nivel de importancia lo ocupan Estrategia de Ventas y Aumento y -- Promoción del Precio.

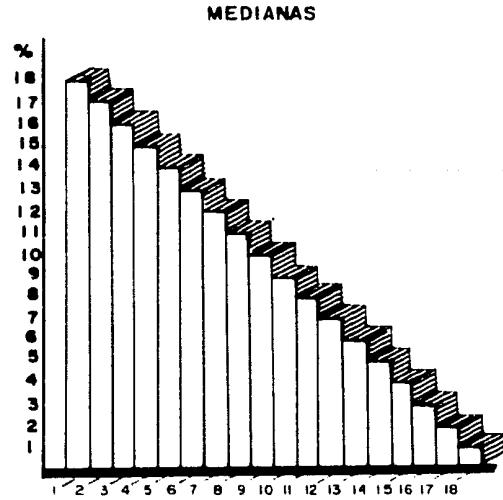
El tercer nivel está dado por Planes -- de Ventas, Estrategia de Ventas y Presupuestos de Ventas.

5- FUNCIONES, AUTORIDAD LINEAL.

(LAS MAS IMPORTANTES DE LOS 3 PRIMEROS ORDENES DE IMPORTANCIA)



BASE: 288 100%

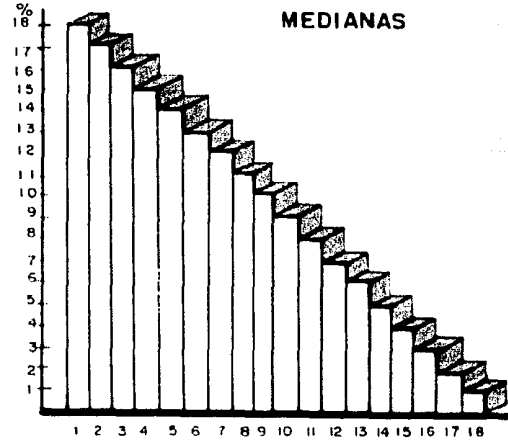
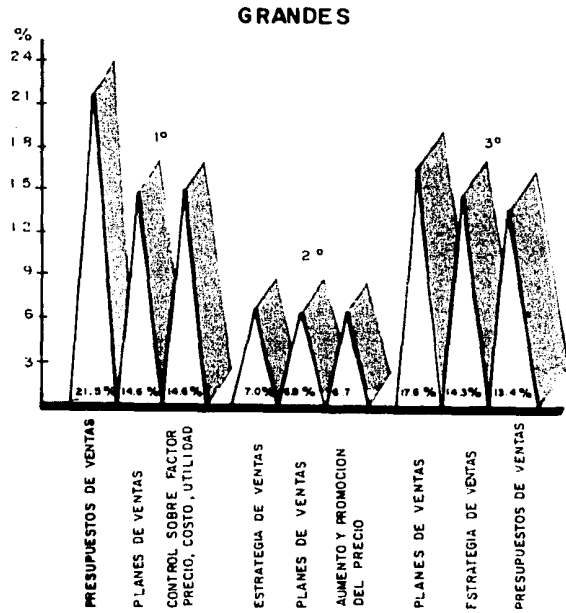


NOTA. VER ANEXO SIGUIENTE

FUNCIONES SOBRE LAS QUE EL GERENTE DE MARCA TIENE AUTORIDAD LINEAL

- 1.- Planes de Ventas
- 2.- Planes de Ventas
- 3.- Presupuestos de Ventas
- 4.- Estrategia de Ventas
- 5.- Participar en el crecimiento del Mercado
- 6.- Control sobre factor precio - costo - utilidad
- 7.- Adiciones y reducciones a la línea
- 8.- Asistencia de Ventas en clientes importantes
- 9.- Aprobación de diseños de propaganda
- 10.- Viajes periódicos al campo
- 11.- Estrategia de ventas/definir caract.del producto/realizar inv. de mercados/aprob.de diseños de propaganda/aspectos legales/manejo de personal
- 12.- Participar en el crecimiento del mcdo./viajes periódicos al campo/asistencia de ventas en - clientes importantes/manejo de personal
- 13.- Definir caract. del producto/coord.de inv.de mercados
- 14.- Realización de inv. de mercados
- 15.- Viajes periódicos al campo/coord.de inv.de mcdos./aspectos legales
- 16.- Manejo de personal
- 17.- Ninguna
- 18.- Viajes periódicos al campo/aprobación de diseños de propaganda

**5- FUNCIONES, AUTORIDAD STAFF
(LAS 3 MAS IMPORTANTES DE LOS 3 PRIMEROS ORDENES DE IMPORTANCIA)**



NOTA VER ANEXO SIGUIENTE

BASE: 286 100%

FUNCIONES SOBRE LAS QUE EL GERENTE DE MARCA TIENE AUTORIDAD STAFF

- 1.- Estrategia de Ventas
- 2.- Adiciones y reducciones a la línea
- 3.- Presupuestos de Ventas
- 4.- Planes de ventas/Participación en el crecimiento del mercado/asesoría a Gte.Ventas
- 5.- Asistencia de ventas en clientes importantes
- 6.- Sobre manufactura - ingeniería - compra
- 7.- Definir características del producto
- 8.- Aumento y promoción del precio/asesoría a Gte.Vtas./coord.inv.de mdos.
- 9.- Realización de Investigación de Mercados
- 10.- Participar en el crecimiento del mercado/aumento -promoción precio/viajes al campo
- 11.- Viajes periódicos al campo
- 12.- Adiciones y reducc.a la línea/sobre manuf/ingeniería y compra
- 13.- Sobre manufactura ingeniería y compra/aprobación de diseño de propaganda
- 14.- Aspectos Legales
- 15.- Adiciones y reducciones a la línea
- 16.- Sobre manufactura-ingeniería y compra
- 17.- Aspectos Legales
- 18.- Realización de investigación de mercados/aprobación de diseños de propaganda/control sobre factor precio - costo - utilidad/manejo de personal

Pregunta No. 5.2

Funciones

GRANDES

A N A L I S I S:

AUTORIDAD LINEAL:

Observamos que las principales actividades que considera el Gerente de Marca llevar a cabo a Nivel Lineal son - referentes a Viajes Periódicos al Campo, Planes de Ventas y a la Participación en el Crecimiento del Mercado, - aunque también bajo esta Autoridad se manejan Presupuestos y Estrategias de Ventas, lo cual nos dá a entender que no existe una inclinación definida sobre un tipo de Autoridad en especial, sino que va a depender del tipo de comando que se ejerza en cada Empresa.

AUTORIDAD STAFF:

Podemos notar que las funciones consideradas como las más importantes por los Gerentes de Marca son de una u otra manera relacionadas con la Venta del Producto, ya sea en la Realización de Presupuestos, en la Elaboración de Planes o la Determinación de las Estrategias a seguir así como en el Control del Costo, Precio y Utilidad del mismo.

Pregunta No. 5.3

Otras Funciones indicadas por los Gerentes de Marca o Similar

G R A N D E S:

	No. de Frecuencia	%
Plan Estratégico por Marca y Categoría.	11	24.0
Desarrollo de Nuevos Productos.	11	24.0
Investigación de la Competencia	5	10.9
Estrategia Publicitaria.	4	8.7
Promoción.	3	6.5
Control y Programación de la Producción.	3	6.5
Determinación de Nuevos Mercados.	3	6.5
Control de Inventarios.	2	4.3
Exportación.	2	4.3
Otras.	<u>2</u>	<u>4.3</u>
TOTALES:	46	100.0

Pregunta No. 5.3

Otras Funciones indicadas por los Gerentes de Marca o Similar.

G R A N D E S:

C O M E N T A R I O:

Además de las principales funciones que enmarcan a la Gerencia de Marca se detectaron 9 más que a continuación se mencionan:

Del total de Empresas muestreadas, el 24.0% (11) utilizan Planes Estratégicos -- por Marca y Categoría, un porcentaje igual (11) le corresponde al Desarrollo de Nuevos Productos. El 10.9% (5) representan a la Investigación de la Competencia. El 8.7% (4) Estrategia Publicitaria. Un 6.5% (3) de las Empresas también tienen como una de las funciones a la Gerencia de Marca con igual porcentaje de incidencia: Promoción, Control y Programación de la Producción y la Determinación de Nuevos Mercados.

El Control de Inventarios, así como Exportación y Otras Funciones tienen un 4.3% (2) con igual porcentaje de incidencia del total de Empresas entrevistadas.

Pregunta No. 6

¿Considera usted que existe(n) algún(os) Departamento(s) dentro de su Empresa que obstaculice(n) el Desarrollo de sus Actividades?

<u>G R A N D E S:</u>			<u>M E D I A N A S:</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
SI	187	64.9	SI	23	63.9
NO	<u>101</u>	<u>35.1</u>	NO	<u>13</u>	<u>36.1</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 6

¿Considera usted que existe(n) algún(os) Departamento(s) dentro de su Empresa que obstaculice(n) el Desarrollo de sus Actividades?

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

En cuanto a los entrevistados que mencionaron tener o no obstáculos con otros Departamentos para el buen funcionamiento de su Puesto:

Un 64.9% (187) respondieron no tener - problemas de obstáculos con otros Departamentos.

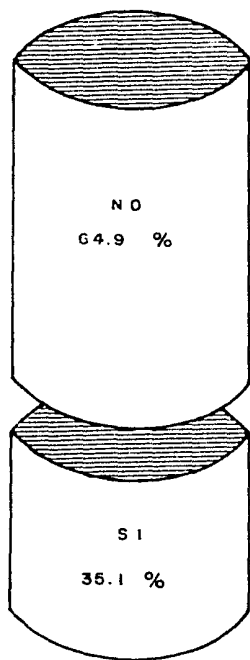
Y el 35.1% (101) indicó sí tener obstáculos para el buen cumplimiento de sus funciones con otros Departamentos.

M E D I A N A S

En cuanto a los entrevistados que consideraron tener Departamentos que obstaculicen el desarrollo de las funciones del Gerente de Marca, ó quien realiza las funciones del Gerente de Marca son:

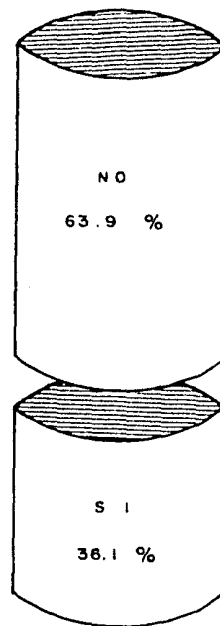
El 36.1% (13) para quienes contestaron tener obstáculos con otras Areas.

Y de las personas que contestaron no tener obstáculos, fué relevante con un 63.9% (23).



GRANDES

MEDIANAS



BASE: 288 100 %

BASE: 36 100 %

6.- ENTREVISTADOS QUE CONSIDERA QUE EXISTEN AREAS, DENTRO DE LA EMPRESA, QUE OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.

Pregunta No. 6

¿Considera usted que existe(n) algún(os) Departamento(s) dentro de su Empresa que obstaculice(n) el Desarrollo de sus Actividades?

A N A L I S I S :

GRANDES:

Es notorio que las funciones del Gerente de Marca, en su mayoría, no se encuentran obstaculizadas por las demás Areas de la Empresa, lo cual puede denotar que existe buena integración estructural.

Sin embargo, hubo quienes mencionaron presentar algún o algunos problemas, - los cuales en la siguiente pregunta se analizan.

MEDIANAS:

Un gran número de entrevistados mencionaron no encontrar obstáculos con los Departamentos de la Empresa, probablemente debido a que no están delimitadas por Areas específicas, sino que se concentran en una persona. Lo mismo sucede cuando el dueño del negocio es quien las realiza y que por consecuencia no considerará obstaculizarse a sí mismo.

Sin embargo, en menor grado hubo quienes contestaron tener obstáculos en el desarrollo de sus funciones, los cuales en la siguiente pregunta se describen.

Pregunta No. 6.1

¿Qué Areas de la Empresa son las que Obstaculizan el Desarrollo de las Actividades Afines a la Gerencia de Marca o Similar?

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Producción.	43	28.2	Producción	6	40.0
Finanzas.	39	25.3	Finanzas.	6	40.0
Ventas	26	16.9	Depto. Legal.	1	6.7
Compras.	23	14.9	Depto. de Servicios.	1	6.7
Depto. Legal.	15	9.7	Producción, Finanzas, Compras, Ventas y Depto. Legal.	1	6.7
Todos.	3	1.9			
Depto. Médico.	3	1.9			
Planeación	1	0.6			
Contabilidad.	<u>1</u>	<u>0.6</u>			
TOTALES:	154	100.0	TOTALES:	15	100.0

Pregunta No. 6.1

¿Qué Areas de la Empresa son las que obstaculizan el Desarrollo de las Actividades afines a la Gerencia de Marca o Similar?

C O M E N T A R I O:

G R A N D E S

Del total de Empresas 154 (100%) que nos indicaron encontrar obstáculos para el buen desempeño de las funciones inherentes a la Gerencia de Marca, el 28.2% (43) lo adjudicó a Producción - como la principal Area que representa una barrera por dichas funciones.

El 25.3% (39) de dichas Empresas se le atribuye al Area de Finanzas, el 16.9% (26) a Ventas, el 14.9% (23) a Compras y el 9.7% (15) al Depto. Legal.

En menor incidencia y de acuerdo a su actividad el 1.9% (3) se hace mención como obstáculo al Depto. Médico, así como también al rubro de Todas las Areas.

Y solo el 0.6% (1) le corresponde tanto al Area de Planeación como a Contabilidad.

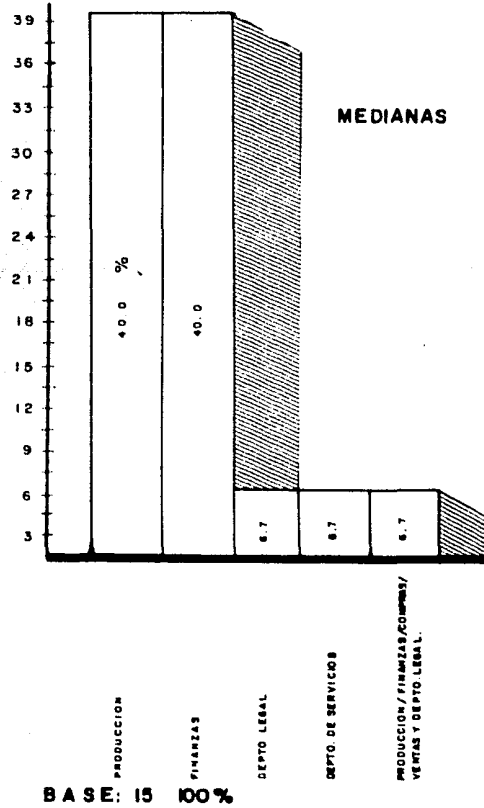
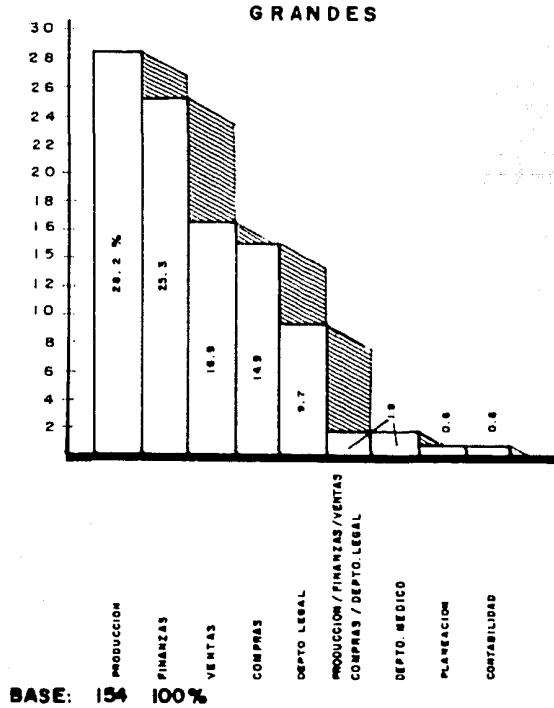
M E D I A N A S

De un total de 15 (100%) diferentes -- respuestas sobre las Areas de la Empresa que limitan el desarrollo de las actividades del Gerente de Marca, se detectó que el Area de Producción y el Area de Finanzas con un 40% (6) cada uno, son las más conflictivas. Posteriormente, con una mención cada uno de 6.7% (1) resultaron las siguientes Areas: Depto. Legal y Depto. de Servicios.

En las Areas de Compras y Ventas específicamente, no se encontró obstáculo alguno.

El 6.7% (1) mencionó tener problemas en las siguientes Areas: Producción, Finanzas, Compras, Ventas y Depto. Legal.

6. - AREAS QUE OBSTACULIZAN LAS FUNCIONES DEL GERENTE DE MARCA.



Pregunta No. 6.1

¿Qué Areas de la Empresa son las que obstaculizan el Desarrollo de las Actividades afines a la Gerencia de Marca o Similar?

A N A L I S I S:

En este rubro únicamente consideramos los obstáculos que dentro de nuestra investigación obtuvieron un grado significativo; estos son: en orden Progresivo de incidencia: Producción y Finanzas.

Por lo que respecta a Producción, pensamos que quizás por sus mismas limitantes - tengan que depender de terceras personas, ocasionando retraso en la entrega del - producto.

Debido a la situación actual por la que atraviesan las Empresas, existe una limitante de materia prima, ocasionando insatisfacción en los requerimientos del Mercado.

Pregunta No. 6.2

Diversos obstáculos con el Area de Producción en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Insuficiencia en la capacidad de Producción.	18	42.0	Incumplimiento en la producción ofrecida.	4	66.6
No existe Planeación.	5	11.6	Falta de Materia Prima	1	16.7
Resistencia al Cambio.	4	9.3	Resistencia al Cambio	1	16.7
Falta de Materia Prima y Material de Empaque.	3	7.0			
Resistencia al Aumento - de Producción.	3	7.0			
Retrasos en Planes por Proveedores.	3	7.0			
Falta de Fijación de objetivos.	2	4.6			
FALta de Comunicación interdepartamental.	2	4.6			
Dificultad en la obtención de Divisas.	1	2.3			
Bajo rendimiento.	1	2.3			
Mediocre Desarrollo de capacidades adecuadas a las necesidades de la Empresa	1	2.3			
TOTALES:	43	100.0	TOTALES:	6	100.0

Pregunta No. 6.2

Diversos obstáculos con el Area de Producción en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar

COMENTARIOS:

GRANDES

De un total de 43 (100%) menciones sobre los diferentes obstáculos que se le presentan al Gerente de Marca en el Desarrollo de sus funciones, los datos que arrojó nuestro estudio fueron los siguientes:

El primer obstáculo con mayor incidencia fué la Insuficiencia en la Capacidad de Producción en un 42% (18), la siguiente mención fué la referente a la Falta de Planeación existente, representando un 11.6% (5). Un 9.3% (4) corresponde a una Resistencia al Cambio. El 7% (3) comunicaron que existía Insuficiencia en Abastecimiento de Materia Prima y Material de Empaque, con el mismo porcentaje cada uno, se encontró Resistencia al Aumento de Producción y Retrasos en Planes por Incumplimiento de Proveedores. El 4.6% (2) contestó que había una Falta de Comunicación Interdepartamental, el 2.3% (1) mencionó que impedían el desarrollo de sus funciones la Dificultad en la Obtención de Divisas, con el mismo porcentaje c/u, se encontró que existía un Bajo Rendimiento y un Mediocre Desarrollo de Capacidades Adecuadas a las Necesidades Reales de la Empresa.

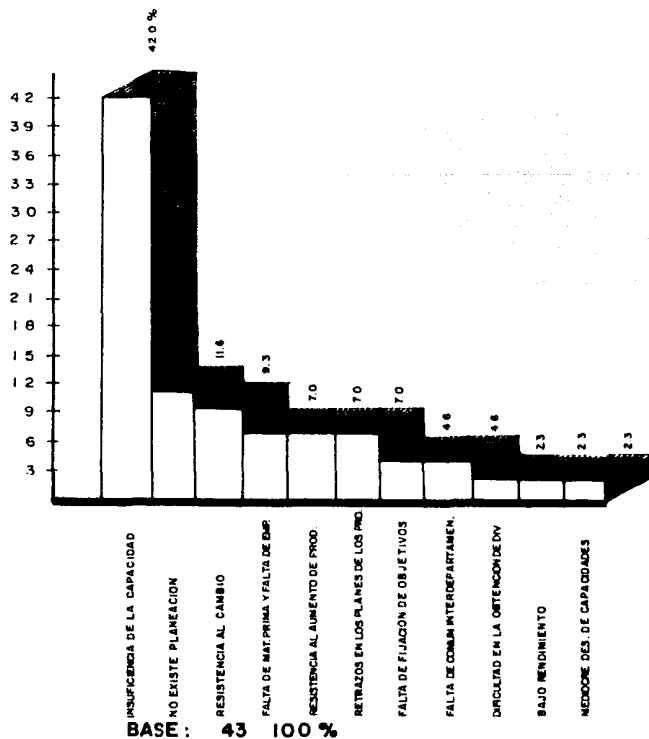
MEDIANAS

De un total de 6 (100%) diferentes menciones que se hicieron sobre los obstáculos que se presentan en el Area de Producción, un 66.6% (4) informó que se debe al Incumplimiento en la Producción Ofrecida, un 16.7% (1) encontró que existía impedimento en el desarrollo de las funciones por la Falta de Materias Primas, y, con igual porcentaje, se encontró quien mencionó Resistencia al Cambio.

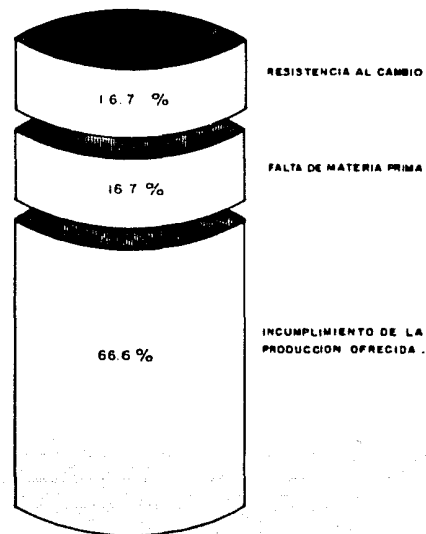
6. - DIVERSOS OBSTACULOS CON EL AREA DE PRODUCCION .

6.- OBSTACULOS PARA EL GERENTE DE MARCA O SIMILAR EN EL AREA DE PRODUCCION.

GRANDES



MEDIANAS



BASE: 6 100 %

Pregunta No. 6.2

Diversos obstáculos con el Area de Producción en el Desarrollo
de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar

A N A L I S I S:

En el Area de Producción, la insuficiencia en la capacidad instalada, es el principal obstáculo para que el Gerente de Marca lleve a cabo eficientemente sus funciones, ocasionando que éste no pueda satisfacer las necesidades inmediatas que demanda el mercado.

Asimismo, la inexistencia de planeación y la resistencia al aumento de producción entorpecen el seguimiento de los objetivos establecidos inicialmente por dicha Gerencia.

La limitante para la obtención de materia prima actual repercute en la Empresa al no contar con los insumos necesarios para que su Area de Producción y en consecuencia la Gerencia de Marca no puede cumplir con sus objetivos.

Se detectó que en algunas Empresas existe la Resistencia al Cambio, es decir, --- cuando el Area de Mercadotecnia (Depto. Estratega) solicita modificaciones por -- los constantes cambios en el mercado, surgen problemas con quienes se encargan de llevarlos a cabo, ya que al estar acostumbrados a un sistema definido de producción, no apoyan a dicha Area.

Pregunta No. 6.3

Diversos obstáculos con el Area de Finanzas en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Falta de Liquidez	10	25.7	Falta de Liquidez.	2	33.2
Presupuestos Limitados.	7	18.0	Exceso de Trámites Inne cesarios	1	16.7
No existe Planeación.	5	12.8	Resistencia al Cambio.	1	16.7
Dificultad en Obtención de Dólares.	4	10.2	Tardanza en Cobranza.	1	16.7
Tardanza en Pago a Pro veedores.	4	10.2	No hay Planes de Traba- jo.	1	16.7
Exceso de Trámites Inne cesarios.	3	7.7			
Falta de Comunicación Interdepartamental.	2	5.1			
Resistencia al Cambio.	2	5.1			
Mediocre Desarrollo de Capacidades de Acuerdo a las Necesidades reales de la Empresa.	1	2.6			
Difícil Aceptación de Inversiones Financieras	<u>1</u>	<u>2.6</u>			
TOTALES:	39	100.0	TOTALES:	6	100.0

Pregunta No. 6.3

Diversos Obstáculos con el Area de Finanzas en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

Dentro de las 39 (100%) menciones de los diferentes obstáculos con los que se encuentran las personas que desarrollan las funciones de Gerencia de Marca en relación al Depto. de Finanzas, el 25.7% (10) comentó que existe la Falta de Liquidez, el 18% (7) son obstáculos por contar con Presupuestos Limitados por parte de Finanzas.

Un 12.8% contestó que no existe una adecuada Planeación Financiera. Los entrevistados se encuentran con la Dificultad en Obtención de Divisas y con Tardanza en Pago a Proveedores en un 10.2% (4).

Otro de los obstáculos es el Exceso de Trámites Innecesarios 7.7% (3); la Falta de Comunicación Interdepartamental con un 5.1% (2) y la Resistencia al Cambio con el mismo porcentaje de incidencia.

Se pudo detectar en un 2.6% (1) que existe un Mediócre Desarrollo de Capacidades Adecuadas a las Necesidades Reales de la Empresa y Difícil Aceptación de Inversiones Financieras en igual proporción.

M E D I A N A S

Con relación a los obstáculos detectados en el Area de Finanzas, se encontró que:

De un total de 6 (100%) menciones, el 33.2% (2) indicó la Falta de Liquidez; con igual porcentaje cada uno 16.7% -- (1) se mencionaron los obstáculos que a continuación se detallan:

Exceso en Trámites Innecesarios, Resistencia al Cambio, Tardanza en Cobranza y por último la Inexistencia de Planes de Trabajo.

Pregunta No. 6.3

Diversos Obstáculos con el Area de Finanzas en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

Dentro de las 39 (100%) menciones de los diferentes obstáculos con los que se encuentran las personas que desarrollan las funciones de Gerencia de Marca en relación al Depto. de Finanzas, el 25.7% (10) comentó que existe la Falta de Liquidez, el 18% (7) son obstáculos por contar con Presupuestos Limitados por parte de Finanzas.

Un 12.8% contestó que no existe una adecuada Planeación Financiera. Los entrevistados se encuentran con la Dificultad en Obtención de Divisas y con Tardanza en Pago a Proveedores en un 10.2% (4).

Otro de los obstáculos es el Exceso de Trámites Innecesarios 7.7% (3); la Falta de Comunicación Interdepartamental con un 5.1% (2) y la Resistencia al Cambio con el mismo porcentaje de incidencia.

Se pudo detectar en un 2.6% (1) que existe un Mediocre Desarrollo de Capacidades Adecuadas a las Necesidades Reales de la Empresa y Difícil Aceptación de Inversiones Financieras en igual proporción.

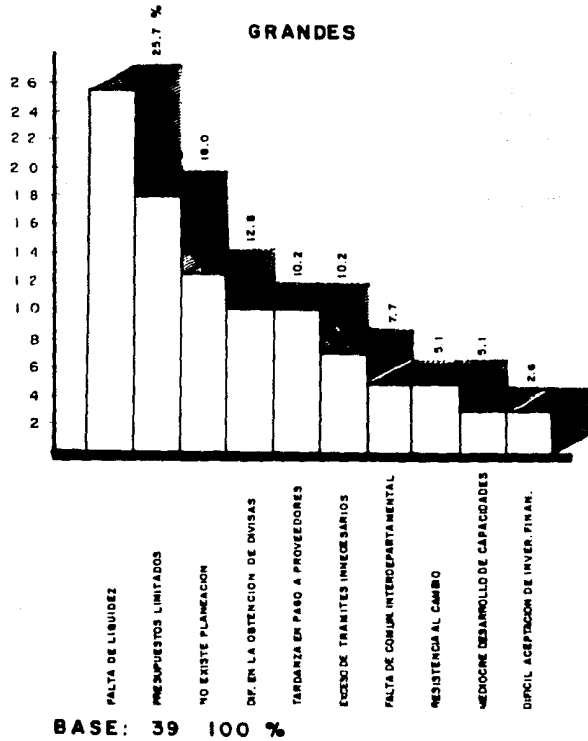
M E D I A N A S

Con relación a los obstáculos detectados en el Area de Finanzas, se encontró que:

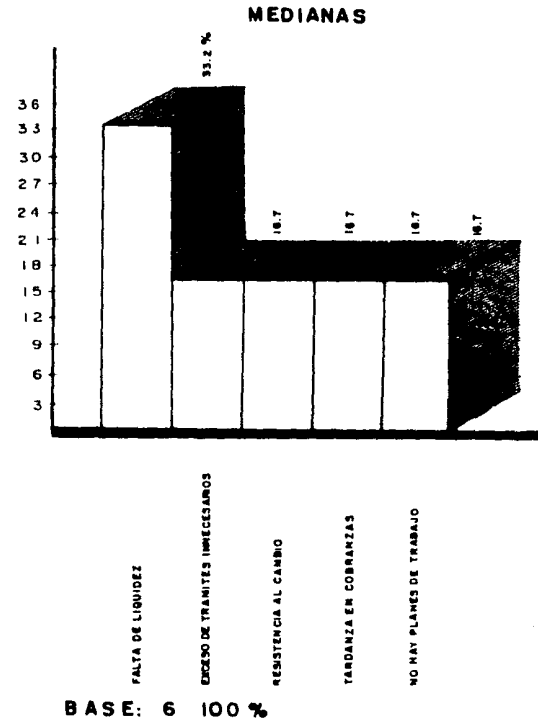
De un total de 6 (100%) menciones, el 33.2% (2) indicó la Falta de Liquidez; con igual porcentaje cada uno 16.7% -- (1) se mencionaron los obstáculos que a continuación se detallan:

Exceso en Trámites Innecesarios, Resistencia al Cambio, Tardanza en Cobranza y por último la Inexistencia de Planes de Trabajo.

6. - DIVERSOS OBSTACULOS CON EL AREA DE FINANZAS.



6. OBSTACULOS PARA EL GERENTE DE MARCA O SIMILAR EN EL AREA DE FINANZAS.



Pregunta No. 6.3

Diversos obstáculos con el Area de Finanzas en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar

A N A L I S I S:

G R A N D E S

La situación económica actual del país se refleja en la falta de Liquidez de la Empresa Privada, siendo ésta un obstáculo para el Gerente de Marca, por la reducción en sus presupuestos y las limitaciones que ocasiona en el desarrollo de nuevos productos o de los ya existentes.

El problema antes mencionado se agudiza por la Dificultad para la Obtención de Divisas, necesarias para la compra de Materia Prima en el extranjero utilizada para la producción del producto.

Cabe mencionar que tal dificultad fué suscitada con el Control Cambiario -- dictado por el Banco de México en Septiembre de 1982 y los constantes cambios presentados en los diversos telex-circular emitidos.

Otro problema para el Gerente de Marca es la existencia de Trámites Innecesarios que bloquean sus funciones.

M E D I A N A S

Pregunta No. 6.4

Diversos Obstáculos con el Area de Ventas en el Desarrollo de
Las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

G R A N D E S:

	No. de Frecuencia	%
Falta de Comunicación Interdepartamental	9	34.7
Falta de Información de Campo.	5	19.2
Políticas que no Compaginan con las Estrategias del Depto. de Mercadotecnia.	3	11.5
Resistencia al Cambio.	3	11.5
Falta de Fijación de Objetivos.	2	7.7
Falta de Agresividad.	2	7.7
Baja Rotación de Cobranzas.	<u>2</u>	<u>7.7</u>
TOTALES:	26	100.0

Pregunta No. 6.4

Diversos Obstáculos con el Area de Ventas en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

C O M E N T A R I O S:

G R A N D E S:

De un total de 26 (100%) menciones sobre los diferentes obstáculos que se pueden presentar para el desarrollo de las actividades del Gerente de Marca en las distintas Areas, en este caso del Depto. de Ventas, se manejaron de la siguiente manera:

Del total de entrevistas muestreadas obstaculizan un 34.7% (9) a la Falta de Comunicación Interdepartamental, el 19.2% (5) le corresponde a la Falta de Información de Campo. Un 11.5% (3) a Políticas que no compaginan con las Estrategias del Depto. de Mercadotecnia, y también Resistencia al Cambio.

En lo que se refiere a la Falta de Fijación de Objetivos, a la Falta de Agresividad, así como a la Baja Potación de Cobranzas, recibieron un mismo porcentaje y frecuencia de incidencia del 7.7% (2).

Pregunta No. 6.4

Diversos Obstáculos con el Area de Ventas en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

G R A N D E S

A N A L I S I S:

Ventas es el Area con la que el Gerente de Marca mantiene mayor contacto, ya que ésta le proporciona las herramientas necesarias para el mejor desplazamiento del Producto, por lo cual, es de suma importancia que exista una comunicación y retroalimentación constante entre ambos y al no haberla provoca el principal obstáculo para el Gerente de Marca en el Area, originándose la carencia de objetivos comunes.

Por otro lado, es importante hacer notar que generalmente se presenta una rivalidad entre estas Areas cuando se manejan por separado, ocasionando grandes problemas al Gerente de Marca, por no compaginar las Estrategias de Ventas con los Planes que él realiza.

Pregunta No. 6.5

Diversos Obstáculos con el Area de Compras en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

G R A N D E S:

	No. de Frecuencia	%
Problemas con Proveedores por adquisiciones de Materiales.	9	39.2
Exceso de Trámites Innecesarios.	4	17.4
Abastecimiento de Inventarios de Materia Prima y Material de Empaque.	2	8.8
Insumos con Mediana Calidad.	2	8.8
Mediocre Desarrollo de Capacidades de Acuerdo a las Necesidades Reales de la Empresa.	1	4.3
Resistencia al Cambio	1	4.3
Dificultad en la Obtención de Divisas.	1	4.3
Falta de Liquidez	1	4.3
Falta de Comunicación Interdepartamental.	1	4.3
Bajo Rendimiento.	<u>1</u>	<u>4.3</u>
TOTALES:	23	100.0

Pregunta No. 6.5

Diversos Obstáculos con el Area de Compras en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o similar.

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S :

Referente al Depto. de Compras, de un total de 23 (100%) menciones que obstaculizan el Desarrollo de las Actividades del Gerente de Marca, los resultados son los siguientes:

De un total de entrevistas dadas, un 39% (9) obstaculiza a Problemas con Proveedores por Adquisiciones de Materiales. El 17.4% (4) le corresponde a Exceso de Trámites Innecesarios.

Con un igual porcentaje y frecuencia de incidencia del 8.8% (2) le pertenece al Abastecimiento de Inventarios de Materias Primas y Material de Empaque, así como también a Insumos con Mediana Calidad.

De los obstáculos que a continuación se harán mención, existe tanto en el porcentaje como en la frecuencia de incidencia de cada una con un 4.3% (1):

Mediocre Desarrollo de Capacidades Adecuadas a las Necesidades Reales de la Empresa, Resistencia al Cambio, Dificultad en la Obtención de Divisas, Falta de Liquidez, Falta de Comunicación Interdepartamental y por último le corresponde al Bajo Rendimiento.

Pregunta No. 6.5

Diversos Obstáculos con el Area de Compras en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

A N A L I S I S:

G R A N D E S:

La ineficiencia del servicio en la Entrega de Materiales, el Exceso de Trámites y Papeleos Innecesarios, así como Insumos y Abastecimientos de Materia Prima con Mediana Calidad, originados en esta Area, ocasiona que el Gerente de Marca no pueda disponer del Producto idóneo en el lugar y tiempo adecuado.

Dos de los obstáculos mencionados en el Area de Finanzas, son los ocasionados con la Obtención de Divisas y Falta de Liquidez, mismos que afectan al Area de Compras al no poder atender los requerimientos de la Empresa y por consecuencia los del Gerente de Marca.

Pregunta No. 6.6

Diversos Obstáculos del Depto. Legal en el Desarrollo de
las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar

<u>GRANDES</u>			<u>MEDIANAS</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Exceso de Trámites Innesarios.	10	66.7	Trámites ante el Gobierno por Importaciones.	1	100.0
Trámites Ante el Sector Público (Importaciones).	4	26.7			
Resistencia al Cambio.	<u>1</u>	<u>6.6</u>		<u> </u>	<u> </u>
TOTALES:	15	100.0	TOTALES:	1	100.0

Pregunta No. 6.6

Diversos Obstáculos del Depto. Legal en el Desarrollo de las
Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

COMENTARIOS:

GRANDES

De un total de 15 (100%) menciones sobre los diferentes obstáculos que existen en el Depto. Legal de las Empresas se encontró que el 66.7% (10) encontraban un Obstáculo con el Exceso de Trámites Innecesarios.

El 26.7% (4) contestaron sobre los Trámites ante el Sector Público, refiriéndose en especial a las Importaciones.

El 6.6% (1) nos informaron que había una Resistencia al Cambio.

MEDIANAS

Solamente se obtuvo una mención (100%) referente a los obstáculos del Depto. Legal por la dificultad en cuanto a -- Trámites ante el Gobierno por Importaciones.

Pregunta No. 6.6

Diversos Obstáculos del Depto. Legal en el Desarrollo de las
Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

A N A L I S I S:

El principal obstáculo con el que se enfrenta el Gerente de Marca en esta Area es el relacionado con el Exceso de Trámites Innecesarios, sobre todo ante el Sector Público, para la Obtención de Materiales de Importación.

Pregunta No. 6./

Diversos Obstáculos con el Depto. de Servicios en el Desarrollo
de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

M E D I A N A S:

	No. de Frecuencia	%
No hay Planes de Trabajo	1	100.0

Pregunta No. 6.7

Diversos Obstáculos con el Depto. de Servicios en el Desarrollo
de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

C O M E N T A R I O S :

M E D I A N A S :

Se encontró una respuesta con porcentaje del 100% relacionada con la Inexistencia de Planes de Trabajo, como obstáculo del Area de Servicios.

Pregunta No. 6.8

Diversos obstáculos con las Areas de Producción, Finanzas, Ventas,
Compras y Depto. Legal, en el Desarrollo de las Activida
des de la Gerencia de Marca o Similar.

<u>G R A N D E S</u>		<u>M E D I A N A S</u>			
	No. de Frecuencia	%			
			No. de Frecuencia		
			%		
Mediocre Desarrollo de Capacidades Adecuadas a las Necesidades Rea- les de la Empresa.	2	66.7	Resistencia al Cambio	1	100.0
Falta de Fijación de - Objetivos.	<u>1</u>	<u>33.3</u>			
TOTALES:	3	100.0		1	100.0

Pregunta No. 6.8

Diversos Obstáculos con las Areas de Producción, Finanzas, Ventas, Compras y Depto. Legal, en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

COMENTARIOS:

GRANDES

Referente a aquellos Gerentes de Marca que mencionaron obstáculos en todas -- las Areas de su Empresa, de un total de 3 (100%) diferentes aportaciones. - el 66.7% (2) nos informó que existía - un Mediocre Desarrollo de Capacidades Adecuadas a las Necesidades Reales de la Empresa.

El 33.3% (1) comunicó la Falta de Fijación de Objetivos.

MEDIANAS

La Única persona que mencionó tener -- conflictos en las Areas de Compras, -- Producción, Finanzas, Ventas y en el - Depto. Legal, lo adjudicó en un 100% a la Resistencia al Cambio.

Pregunta No. 6.9

Diversos Obstáculos con las Areas de Depto. Médico, Contabilidad
y Planeación, en el Desarrollo de las Actividades de
la Gerencia de Marca o Similar

G R A N D E S:

	No. de Frecuencia	%
No Existe Planeación.	1	20.0
Exceso de Trámites Innecesarios.	<u>4</u>	<u>60.0</u>
TOTALES:	5	100.0

Pregunta No. 6.9

Diversos Obstáculos con las Areas de Depto. Médico, Contabilidad y Planeación, en el Desarrollo de las Actividades de la Gerencia de Marca o Similar.

C O M E N T A R I O S:

G R A N D E S:

Por su baja incidencia se relacionaron en un rubro diversos Departamentos (Planeación, Depto. Médico y Contabilidad), los siguientes obstáculos:

De un total de 5 (100%) menciones, el 80.0% (4) encontraron Exceso de Trámites - Innesarios y el 20% (1) informaron que no habfa Planeación.

Pregunta No. 7

¿Cuántos Años de Experiencia necesitó, dentro del Area de Mercadotecnia, para ocupar su Puesto?

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
<u>DENTRO DE LA EMPRESA:</u>			<u>DENTRO DE LA EMPRESA:</u>		
0 - 2 Años	181	62.9	0 - 2 Años	15	41.7
3 - 5 Años	81	28.1	3 - 5 Años	14	38.9
Más de 6 años.	<u>26</u>	<u>9.0</u>	Más de 6 años	<u>7</u>	<u>19.4</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0
<u>FUERA DE LA EMPRESA:</u>			<u>FUERA DE LA EMPRESA:</u>		
0 - 2 Años	121	42.0	3 - 5 Años	21	58.3
3 - 5 Años	107	37.2	Más de 6 años	11	30.6
Más de 6 años	<u>60</u>	<u>20.8</u>	0 - 2 años	<u>4</u>	<u>11.1</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 7

¿Cuántos años de Experiencia necesitó, dentro del Area de Mercadotecnia, para ocupar su Puesto?

C O M E N T A R I O S:

G R A N D E S:

Referente a la antigüedad que necesitó el Gerente de Marca o Similar para ocupar actualmente en el Area de Mercadotecnia dentro de la Empresa:

El 62.9% (181) tiene una experiencia - de 0 a 2 años, un 28.1% (81) de 3 a 5 años.

Con antigüedad mayor de 6 años, contaron el 9% (26).

Fuera de la Empresa.- Un 42% (121) -- tiene de 0 a 2 años, de 3 a 5 años respondieron el 37.2% (107).

El último nivel está dado por personas con experiencia mayor de 6 años con un 20.8% (60).

M E D I A N A S:

Dentro de la Empresa.- En relación a la experiencia que necesitaron dentro del Area de Mercadotecnia los 36 entrevistados para ocupar el puesto actual, fue como sigue:

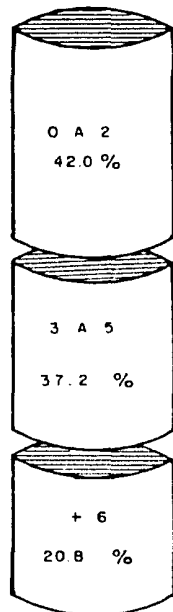
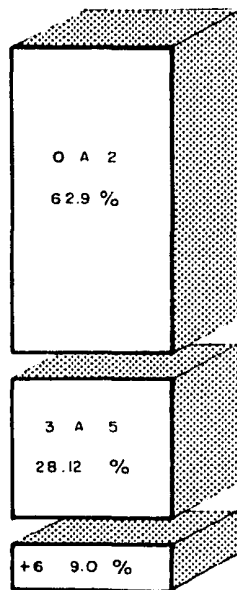
De 0 a 2 años el 41.7% (15), de 3 a 5 años un 38.9% (14), y por último un 19.4% (7) necesitó 6 ó más años de experiencia dentro del Area de Mercadotecnia para ocupar el Puesto que actualmente ocupan.

Fuera de la Empresa.- Los años que -- necesitaron nuestros entrevistados -- dentro del Area de Mercadotecnia fuera de la Empresa fueron:

De 3 a 5 años el 58.3% (21), de 0 a 2 años lo mencionaron un 11.1% (4), y más de 6 años fué dado por el 30.6% (11) de los mismo 36 entrevistados.

DENTRO DE LA EMPRESA

FUERA DE LA EMPRESA

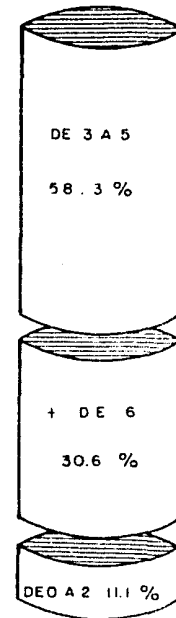
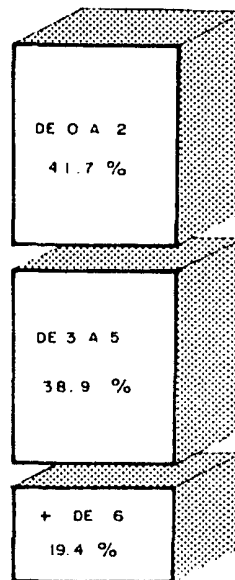


GRANDES

BASE: 288 100 %

DENTRO DE LA EMPRESA

FUERA DE LA EMPRESA



ME DIANAS

BASE: 36 100 %

7.- AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS ENTREVISTADOS DENTRO DEL AREA DE MERCADOTECNIA.

7.- AÑOS DE EXPERIENCIA QUE NECESITO EL GERENTE DE MARCA O SIMILAR DENTRO DEL AREA DE MERCADOTECNIA.

Pregunta No. 7

¿Cuántos Años de Experiencia necesitó, dentro del Area de Mercadotecnia, para ocupar su Puesto?

A N A L I S I S:

G R A N D E S:

Podemos observar que la Gerencia de Marca es un puesto en el cual se necesita una experiencia de un año como mínimo para ocuparlo. Lo anterior nos indica que esta Area está en constantes cambios y permite que sus integrantes puedan superarse día con día, a fin de ocupar niveles mayores.

M E D I A N A S:

Dentro de la Empresa.- El resultado obtenido nos demuestra que quienes llevan estas funciones, son personas que llegan a ocupar puestos de nivel jerárquico mayor debido a que por la misma conformación organizacional, no existen puestos intermedios.

En relación con el tiempo que necesitó el entrevistado fuera de la Empresa, los datos que arrojó la investigación demuestran que la mayor proporción está dentro de los 3 y 5 años, ya que se trata de individuos que tienen amplia experiencia previa.

Pregunta No. 8

¿La Empresa tiene Establecidos Programas de Capacitación para su Desarrollo Profesional, por el Puesto que ocupa?

	<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>	
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
SI	203	70.5	SI	22	61.1
NO	<u>85</u>	<u>29.5</u>	NO	<u>14</u>	<u>38.9</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 8

¿La Empresa tiene establecidos Programas de Capacitación para su Desarrollo Profesional, por el Puesto que ocupa?

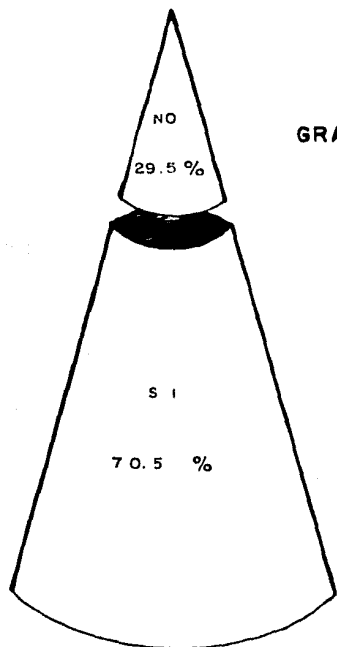
C O M E N T A R I O S

G R A N D E S

En relación a los programas de capacitación establecidos en las Empresas, - de los 288 (100%) entrevistados, el -- 70.5% (203) reciben cursos de capacitación y el 29.5% (85) restante indican no recibirlos.

M E D I A N A S

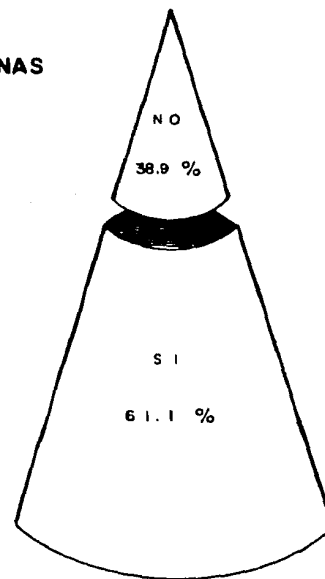
De los 36 entrevistados, el 61.1% (22) nos indicaron tener establecidos programas de capacitación para el desarrollo de sus funciones y el 38.9% -- (14) restantes no promueven ningún tipo de Cursos de Capacitación.



BASE: 288 100%

GRANDES

MEDIANAS



BASE: 100% 36

B. ENTREVISTADOS QUE RECIBEN CURSOS DE CAPACITACION .

Pregunta No. 8

¿La Empresa tiene Establecidos Programas de Capacitación para su Desarrollo Profesional, por el Puesto que ocupa?

A N A L I S I S

G R A N D E S

Con relación a este punto, la mayoría de los entrevistados contestó afirmativamente, ya que resulta obvio que la Empresa Grande necesita de personal -- que este bien capacitado para su correcto funcionamiento organizacional.

Hablando del Gerente de Marca en especial, éste debe ser una persona capaz de afrontar todos los problemas y retos que surjan en el contorno de sus actividades, además de que la misma naturaleza del Area lo obliga a mantenerse a la vanguardia de las necesidades del Mercado, así como de los avances tecnológicos que éste sufra.

M E D I A N A S

Se pudo observar a través de esta pregunta que, a la mayoría de las Empresas Medianas les interesa que sus ejecutivos obtengan un pleno desarrollo y se encuentren debidamente preparados para alcanzar, fijar y trazar objetivos cada vez más acordes con la situación de la Empresa.

En menor porcentaje detectamos a las Empresas que en contraposición a lo anterior no imparten cursos, ya que prefieren que su personal se desarrolle "lícitamente", es decir, por medio del trabajo cotidiano.

Pregunta No. 8.1

Tipos de Programas de Capacitación establecidos por la Empresa para el Desarrollo Profesional del Gerente de Marca o Similar.

<u>GRANDES</u>			<u>MEDIANAS</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Internos y Externos	125	61.6	Internos y Externos	15	66.7
Internos	42	20.7	Externos	5	23.8
Externos	<u>36</u>	<u>17.7</u>	Internos	<u>2</u>	<u>9.5</u>
TOTALES:	203	100.0	TOTALES:	22	100.0

Pregunta No. 8.1

Tipos de Programas de Capacitación establecidos por la Empresa para el Desarrollo Profesional del Gerente de Marca o Similar.

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

En relación a la fuente de Capacitación que tienen las 203 (100%) Empresas que imparten cursos:

El 61.6% (125) mencionaron hacerlo con Recursos Internos y Externos.

Por otro lado, el 20.7% (42) Únicamente utiliza recursos Internos para la realización de sus Programas y el 17.7% (36) mencionaron utilizar los servicios Externos.

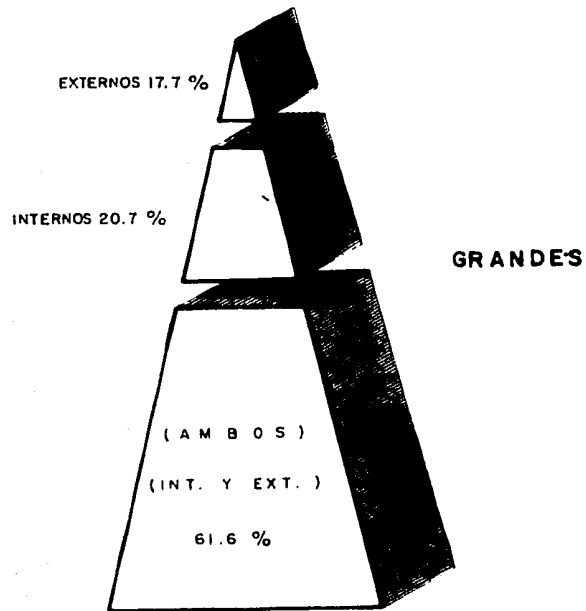
M E D I A N A S

De los tipos de Programas de Capacitación establecidos en las Empresas - - 100% (22).

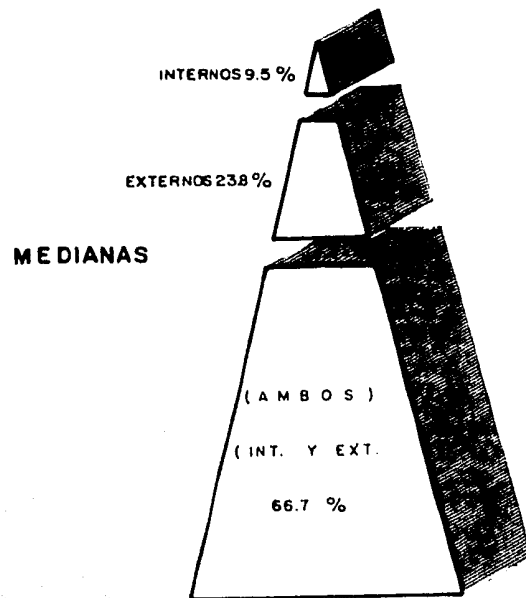
En lo referente a los Cursos, tanto Internos como Externos, su porcentaje es el más elevado en un 66.7% (15).

En cuanto a los Cursos a nivel Externos es del 23.8% (5).

Los Cursos a nivel Internos están dados por un 9.5% (2).



BASE: 203 100 %



BASE: 22 100 %

B. TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Pregunta No. 8.1

Tipos de Programas de Capacitación establecidos por la Empresa para el Desarrollo Profesional del Gerente de Marca o Similar

A N A L I S I S:

Aún cuando la situación actual del País es crítica, las Empresas Privadas continúan impartiendo cursos de Capacitación a sus Funcionarios, sin pasar desapercibido al Gerente de Marca o Similar, a quien le dan de 3 a 4 Cursos anuales, considerando dentro de éstos, una diversidad de Materias afines al Area de Mercadotecnia, que ya mencionamos con anterioridad.

Pregunta No. 8.2

Materias o Cursos establecidos por la Empresa para el Desarrollo Profesional del Gerente de Marca o Similar

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Mercadotecnia.	166	29.5	Ventas y Mercadotecnia	21	50.0
Ventas	45	11.5	Relaciones Humanas	5	12.0
Finanzas.	34	8.7	Administración.	3	7.1
Publicidad.	29	7.4	Finanzas.	3	7.1
Administración	28	7.1	Promoción y Publicidad	2	4.7
Investigación de Mercados.	16	4.1	Toma de Decisiones	2	4.7
Relaciones Humanas	12	3.1	Lanzamiento de Nuevos Productos.	1	2.4
Idiomas	9	2.3	Comunicación Organizacional.	1	2.4
Producción.	7	1.8	Relaciones Públicas.	1	2.4
Comercialización.	7	1.8	Desarrollo Gerencial.	1	2.4
Promoción.	7	1.8	Comercio Exterior.	1	2.4
Materias según necesidades de la Empresa.	7	1.8	Area Textil.	1	2.4
Conocimiento del Producto	6	1.5			
Estrategia de Ventas.	6	1.5			
Desarrollo de Ejecutivos.	5	1.2			

Pregunta No. 8.2

Materias o Cursos establecidos por la Empresa para el Desarrollo
Profesional del Gerente de Marca o Similar.

	<u>G R A N D E S</u>		<u>M E D I A N A S</u>	
Medicina	5	1.2		
Desarrollo Gerencial	4	1.0		
Otras.	<u>50</u>	<u>12.7</u>		
TOTALES:	393	100.0	TOTALES:	42 100.0

Pregunta No. 8.2

Materias o Cursos establecidos por la Empresa para el Desarrollo Profesional del Gerente de Marca o Similar.

COMENTARIOS:

GRANDES

De las materias o Cursos de Capacitación que se dan en las Empresas Grandes son - 393 (100%). La materia con mayor incidencia fue la de Mercadotecnia con un porcentaje de 29.5% (116).

El siguiente nivel de importancia es referente a Ventas con un 11.5% (45). A continuación encontramos el rubro de Finanzas y es de 8.7% (34). Posteriormente encontramos la materia de Publicidad con un 7.4% (29). La materia de Administración ocupa el siguiente nivel con un 7.1% (28).

La Investigación de Mercados tiene una incidencia de un 4.1% (16). Relaciones Humanas con un 3.1% (12).

Los cursos sobre Idionas con un porcentaje de 2.3% (9). Las materias sobre Producción, Comercialización y Promoción -- con un porcentaje de 1.8% (7) cada una. Con 1.5% (6) cada una se mencionaron las siguientes: Conocimiento del Producto y Estrategia de Ventas, los cursos sobre materias que se requieran según las necesidades de la Empresa con 1.8% (7).

Con 5 menciones cada una y un porcentaje de 1.2 se encuentran las materias de Desarrollo de Ejecutivos y Medicina.

MEDIANAS

De un total de 42 (100%) menciones sobre las materias recibidas en los cursos de capacitación, el porcentaje -- más alto 50.0% (21) se refieren a Ventas y Mercadotecnia, el 12% (5) son de Relaciones Humanas, con un 7.1% -- (3) cada uno se encuentran: Administración y Finanzas, las materias de Promoción y Publicidad, así como Toma de Decisiones cuentan con un 4.7% (2) cada una de ellas.

Con menor porcentaje 2.4% (1) se encuentran los siguientes: Lanzamiento de Nuevos Productos, Comunicación Organizacional, Relaciones Públicas, Desarrollo Gerencial, Comercio Exterior y Area Textil.

Pregunta No. 8.2

Materias o Cursos establecidos por la Empresa para el Desarrollo Profesional del Gerente de Marca o Similar.

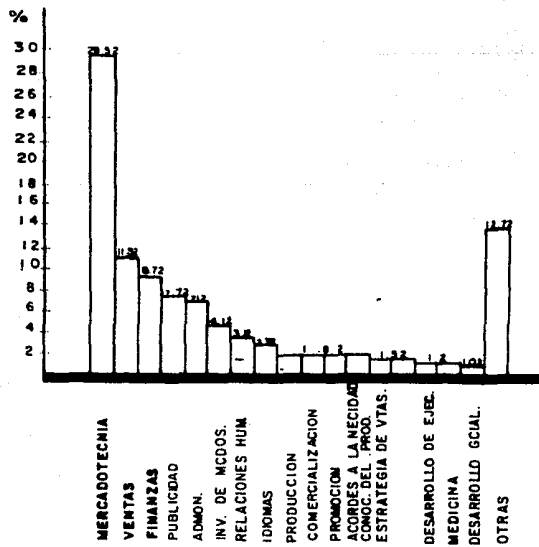
C O M E N T A R I O S:

La materia de Desarrollo Gerencial se detectó con una incidencia de 1.0% -- (4).

Por la gama tan amplia de materias -- que se imparten dentro de los Cursos de Capacitación, abrimos un rubro de "Otras", donde quedan contempladas 31 diferentes materias con una incidencia de 50 menciones (12.7%) y como -- consecuencia de tener un porcentaje -- menor a 1.0% fueron englobadas dentro de este rubro.

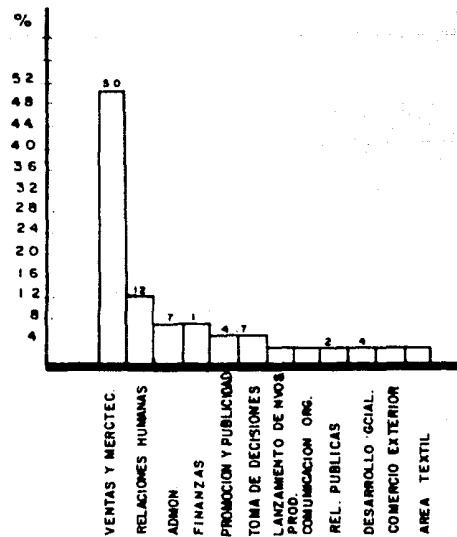
8- MATERIAS ABARCADAS DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

GRANDES



BASE: 393 100%

MEDIANAS



Pregunta No. 8.2

Materias o Cursos establecidos por la Empresa para el Desarrollo Profesional del Gerente de Marca o Similar.

A N A L I S I S:

G R A N D E S

Mercadotecnia es la materia que se da con mayor frecuencia en los cursos de capacitación impartidos al Gerente de Marca, denotándose la preocupación que tiene la Empresa por desarrollar a su personal y promover la especialización en ésta Area.

La segunda mención con mayor incidencia fué para Ventas, considerando que el Gerente de Marca, como responsable directo del producto, necesita conocer ampliamente los conceptos fundamentales de esta Area.

La siguiente materia que se imparte es sobre Finanzas, esto se debe a la importancia que exige el conocimiento y control en cuanto al manejo efectivo de los términos precio, costo y utilidad de un producto.

El Gerente de Marca también recibe cursos sobre la materia de Publicidad, ya que es una herramienta necesaria para que el producto tenga la aceptación deseada entre el consumidor.

M E D I A N A S

La mayoría de los entrevistados contestó haber recibido cursos de capacitación, principalmente sobre Ventas y -- Mercadotecnia, esto obedece a que un gran porcentaje de las personas que realizan las funciones del Gerente de -- Marca son Gerentes de Ventas.

A las Empresas Medianas les interesa -- como objetivo primordial, que su personal aprenda a vender, ya que se encuentra ante una gran competencia por lo -- que respecta a su homólogas y una clara desventaja hacia las Empresas Grandes.

Otra de las materias que se mencionó -- fué Relaciones Humanas, ya que ésta la utilizan como arma para que el empleado este motivado y se siente participe de los objetivos comunes de la Empresa.

Cabe mencionar que en menor porcentaje ya se puede hablar de un inicio para -- promover el concepto Mercadotecnia, desde el momento en que se empiezan a tratar temas como Administración, Promoción y Publicidad, Toma Decisiones, Lanzamiento Nuevos Productos y Comunicación Organizacional, entre otros.

Pregunta No. 8.3

Otras materias o cursos que se imparten para el desarrollo profesional del Gerente de Marca o similar.

GRANDES:

	No. de Frecuencia	%
Supervisión de Personal.	3	0.8
Relaciones Públicas.	3	0.8
Toma de decisiones.	3	0.8
Planeación.	3	0.8
Gerencia de Productos.	3	0.8
Estrategia de Productos.	2	0.5
Control de Calidad.	2	0.5
Liderazgo.	2	0.5
Creatividad.	2	0.5
Supervisión de Personal.	2	0.5
Ingeniería Industrial	2	0.5
Estadísticas.	2	0.5
Lanzamiento de Nuevos Productos.	2	0.5
Administración del Tiempo.	2	0.5
Presupuestos.	1	0.4
Dinámica de Grupos.	1	0.4
Motivación Personal.	1	0.4
Diseño Industrial.	1	0.4

...

GRANDES:

	No. de Frecuencia	%
Análisis de Marca.	1	0.4
Sistemas y Procedimientos.	1	0.4
Economía.	1	0.4
Distribución.	1	0.4
Derecho Administrativo.	1	0.4
Comunicación.	1	0.4
Lecturas Nielsen.	1	0.4
Compras.	1	0.4
Mercados Internacionales.	1	0.4
Costos.	1	0.4
Manufacturas.	1	0.4
Crédito.	1	0.4
Relaciones Industriales.	<u>1</u>	<u>0.4</u>
T O T A L E S:	50	12.7

Pregunta No. 9

¿Podría indicarnos cuál es su profesión?.

GRANDES:

	No. de Frecuencia	%
Lic. en Administración.	114	39.6
Ingeniero.	41	14.2
Sin profesión.	36	12.5
Lic. en Mercadotecnia y Publicidad.	19	6.6
Lic. en Relaciones Co- merciales.	18	6.3
Lic. en Economía.	15	5.2
Lic. en Ciencias y Téc- nicas de Comunicación.	14	4.9
Químico.	5	1.7
Técnico.	5	1.7
Lic. en Derecho.	2	0.7
Otras.	<u>19</u>	<u>6.6</u>
T O T A L E S:	288	100.0

MEDIANAS:

	No. de Frecuencia	%
Sin profesión.	12	33.3
Ingeniería	8	22.2
Lic. en Administración.	6	16.7
Otra.	4	11.1
Técnico.	2	5.5
Lic. en Economía.	1	2.8
Lic. en Relaciones Co- merciales.	1	2.8
Lic. en Derecho.	1	2.8
Lic. en Mercadotecnia y Publicidad.	1	2.8
T O T A L E S:	<u>36</u>	<u>100.0</u>

C O M E N T A R I O

GRANDES:

En la pregunta realizada para identificar la profesión de quienes ejercen las funciones de la Gerencia de Marca indica:

La Licenciatura en Administración fué la de mayor incidencia con un 39.6% (114) de los entrevistados.

La siguiente mención fue a la carrera de Ingeniería con un 14.2% (41), el 12.5% (36) a los correspondientes Sin Profesión, el 6.6% (19) cursaron la Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad, el 6.3% (18) en la Licenciatura de Relaciones Comerciales y el 5.2% (15) en Economía.

Un 4.9% (14) respondieron ser Licenciados en Ciencias y Técnicas de la Comunicación, el 1.7% (5) Químicos y Técnicos en Administración con un porcentaje igual. El .7% (2) cursaron la Licenciatura en Derecho.

Y por último se hizo referencia a una Diversidad de Profesiones que representan el 6.6% (19).

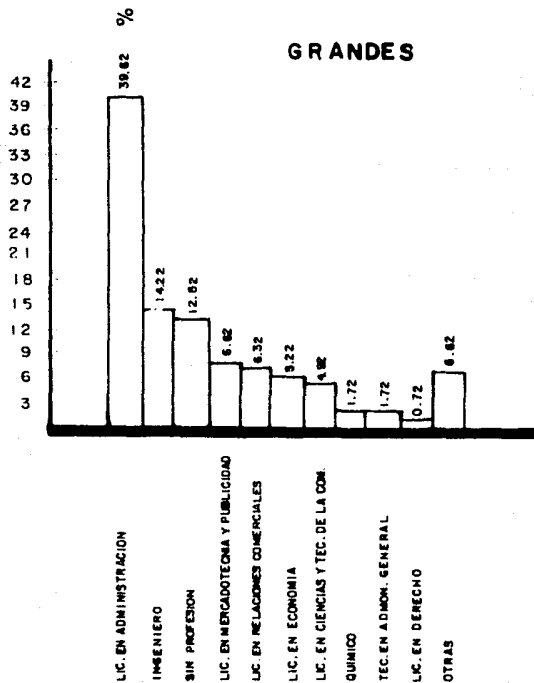
MEDIANAS:

En cuanto a la identificación de la profesión de los entrevistados en las 36 (100%) empresas, el 33.3% (12) no tienen ninguna Profesión, el 22.2% (8) nos indicaron haber cursado la carrera de Ingeniería, el 16.7% (6) resultaron ser Administradores, el 5.5% (2) Técnicos y con el 2.8% (1) cada uno, las siguientes profesiones: Econo-mistas, Lic. en Relaciones Comerciales, - Lic. en Derecho y Lic. en Mercadotecnia y Publicidad.

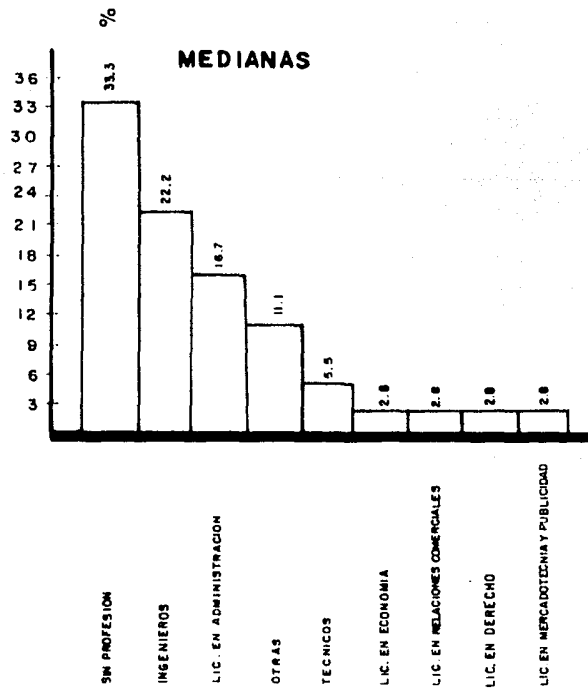
El 11.1% (4) mencionados en el rubro de - otras profesiones.

9. PROFESION DEL GERENTE DE MARCA.

PROFESION DEL GERENTE DE MARCA.



BASE: 288 100%



BASE: 36 100%

Pregunta No. 9

¿Podría indicarnos cuál es su profesión?.

A N A L I S I S

GRANDES:

La carrera de Licenciado en Administración fué la que mencionaron tener el mayor número de entrevistados, y es que además de la visión general que poseen sobre la Empresa, están dotados de conocimientos específicos sobre el área de mercadotecnia.

El siguiente nivel fué la profesión de Ingeniería, lo cual puede ser debido a que al tratarse en gran parte de Empresas Industriales, necesitan de personas con conocimientos técnicos, ya que la misma constitución y complejidad del producto así lo requiere.

El tercer rubro estuvo ocupado por aquellos que carecen de profesión, y que quizás la Empresa los prefiere por tratarse de personas con amplia experiencia y capacidad suficiente para manejar el producto.

MEDIANAS:

Referente a la profesión que tienen quienes llevan las funciones de Gerente de -- Marca, se encontró que en su mayoría son Ingenieros, debido quizás a la naturaleza de la Empresa, la cual requiere de profesionistas que tengan amplios conocimientos técnicos sobre el producto y de una -- área de producción eficaz, ya que de otro modo podrían correr el riesgo de que la -- empresa desaparezca del mercado.

Por otro lado, notamos también la existencia del Licenciado en Administración llevando estas funciones, lo cual puede indicar que la Empresa Mediana se empieza a preocupar por manejar el concepto de Mercadotecnia, pues este profesionista de -- una u otra forma tendrá una visión sobre el área.

Un porcentaje significativo mencionó carecer de profesión, lo cual podríamos adjudicar a los siguientes motivos:

- Porque en algunas de las Empresas se maneja un nivel empírico, es decir, personas que tengan amplia experiencia que pueda proponer, decidir y resolver, y;
- Porque la Empresa no puede solventar una estructura en la que existieran áreas definidas y un especialista en cada una de ellas.

Pregunta No. 9.1

Otras Profesiones indicadas por los entrevistados.

GRANDES:

	No. de Frecuencia	%
Contador Público.	6	2.1
Médico Cirujano.	6	2.1
Técnico en Computación.	2	0.7
Odontólogo.	2	0.7
Editor.	1	0.3
Licenciado en Comercio - Exterior.	1	0.3
Físico Matemático.	1	0.3
T O T A L E S:	<u>19</u>	<u>6.6</u>

Pregunta No. 9.1

C O M E N T A R I O

GRANDES:

Por lo que se refiere al rubro de otras profesiones de quienes llevan a cabo las funciones del Gerente de Marca y que no se especificaron en el cuestionario realizado, fueron 19 (6.6%).

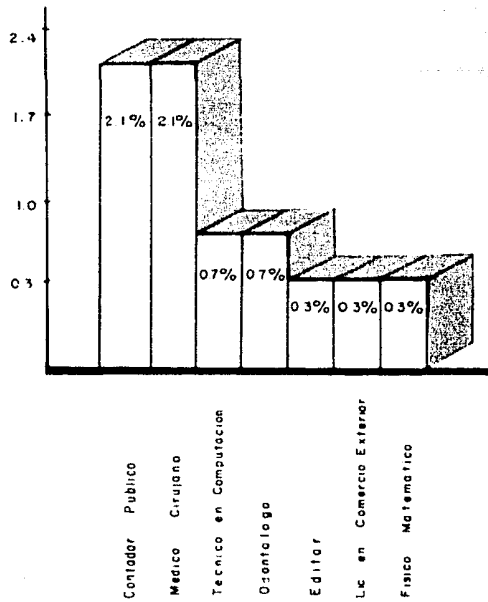
Contador Público y Médico Cirujano cada uno 2.1% (6), técnico en Computación y O donólogo 0.7% (2) respectivamente, y -- por último con un 0.3% (1), Editor, Licenciado en Comercio Exterior y Físico - Matemático cada uno.

MEDIANAS:

Dentro de las otras profesiones que nos indicaron el 11.1% (4) de los entrevistados, la incidencia fue igual en cada uno 2.8% - (1) correspondiente a las siguientes: Contador Público, Lic. en Diseño Industrial, Médico y Arquitecto.

9.- OTRAS PROFESIONES

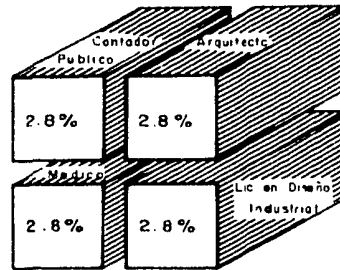
GRANDES



BASE 19 ENTREVISTADOS

9.- OTRAS PROFESIONES

MEDIANAS



Base : 4 : 11.1 %

Pregunta No. 10

¿De qué Institución Educativa egresó?

<u>GRANDES:</u>			<u>MEDIANAS:</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
U.N.A.M.	91	31.6	U.N.A.M.	8	33.3
Otra.	47	16.3	I.P.N.	6	25.0
Universidad Iberoamericana.	43	14.9	Otra.	6	25.0
No contestó por no tener profesión.	36	12.5	Universidad Iberoamericana.	2	8.3
I.P.N.	31	10.8	Universidad La Salle	1	4.2
Universidad La Salle.	15	5.2	Del Extranjero.	1	4.2
Del Extranjero.	14	4.9			
Universidad Anáhuac.	<u>11</u>	<u>3.8</u>			
T O T A L E S:	288	100.0		<u>24</u>	<u>100.0</u>

Pregunta No. 10

¿De qué Institución Educativa egresó?

COMENTARIOS

GRANDES:

Respecto a las instituciones de donde son egresados los 288 (100%) entrevistados -- que realizan las funciones de la Gerencia de Marca:

La Universidad Nacional Autónoma de México tuvo la mayor incidencia con un 31.6% (91).

De la Universidad Iberoamericana egresaron el 14.9% (43), del Instituto Politécnico Nacional el 10.8% (31), de la Universidad La Salle el 5.2% (15), y de la Universidad Anáhuac sólo el 3.8% (11). De diversas - Instituciones poco representativas el - - 16.3% (47).

Por otro lado el 4.9% (14) se formaron en Instituciones en el Extranjero.

El 12.5% (36) no contestaron por no tener profesión alguna, aún cuando estén desarrollando las funciones de Gerencia de Marca.

MEDIANAS:

La diversidad de Instituciones Educativas de donde egresaron los entrevistados que nos indicaron tener profesión 24 -- (100%), está dada de la siguiente manera:

El 33.3% (8) contestaron ser egresados - de la U.N.A.M.

Un 25.0% (6) indicaron haber egresado del Instituto Politécnico Nacional.

El 25.0% (6) son egresados de otras instituciones, (rubro indicado como otras).

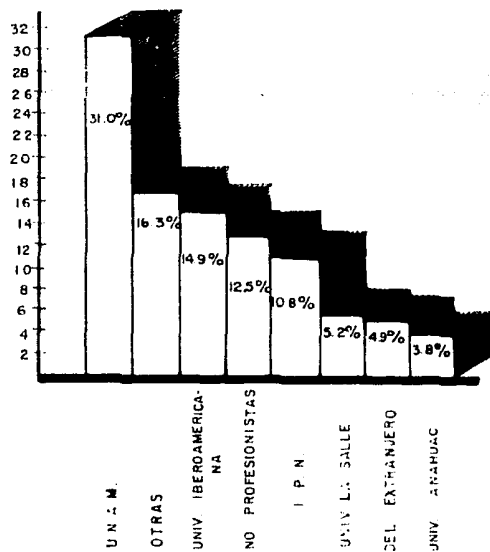
Tan sólo el 8.3% (2) son egresados de la Universidad Iberoamericana.

De las 2 siguientes instituciones con igual incidencia 4.2% (1) resultaron ser egresados de la Universidad La Salle, y uno de ellos de la Universidad de LEEDS, en: Londres Inglaterra.

10. - INST. EDUCATIVA DE DONDE EGRESARON
LOS ENTREVISTADOS

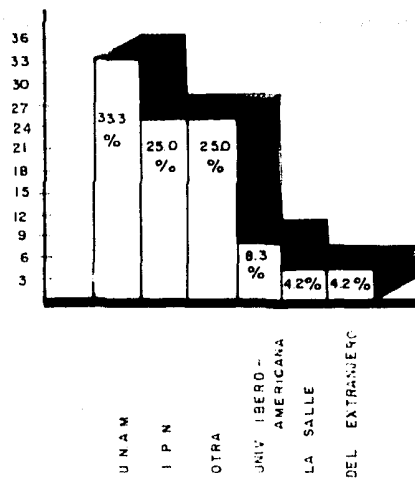
10 - INST. EDUCATIVAS DE DONDE EGRESO EL
GERENTE DE MARCA

GRANDES



BASE 288 (100%)

MEDIANAS



BASE 24 (100%)

Pregunta No. 10

¿De qué Institución Educativa egresó?

A N A L I S I S

GRANDES:

Queda de manifiesto que el prestigio de la Universidad Autónoma de México es considerado como sinónimo de efectividad en conocimientos por parte de sus egresados, lo cual es tomado muy en cuenta por la Empresa en el momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento.

Por otro lado, encontramos como siguiente nivel de incidencia, dentro del rango de -- otras, una diversidad de Instituciones Educativas, lo cual nos indica que no existe una específica que genere la calidad de -- profesionistas que logra la U.N.A.M.

MEDIANAS

La mayor incidencia de profesionistas -- son egresados de la U.N.A.M., en el siguiente nivel de importancia encontramos al Instituto Politécnico Nacional, y posteriormente una diversidad de Instituciones Educativas (Instituto de Mercadotecnia y Publicidad, Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia, Tecnológico de Monterrey, entre otras).

Pregunta No. 10.1

Otras Instituciones Educativas de donde han egresado los Gerentes de Marca o Similar.

GRANDES:

	No. de Frecuencia	%
Instituto de Mercadotecnia y Publicidad	7	2.5
Unitec.	6	2.2
I.T.A.M.	3	1.1
Tecnológico de Monterrey.	3	1.1
Universidad de Ejecutivos de Ventas.	2	0.71
Universidad de las Américas.	2	0.71
Instituto Superior de Mercadotecnia.	2	0.71
I.S.E.C.	2	0.71
Universidad de la Comunicación.	2	0.71
Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas.	1	0.34
Universidad de Guadalajara.	1	0.34
Escuela de Ventas y Mercadotecnia.	1	0.34
Universidad Metropolitana.	1	0.34
I.T.E.C.	1	0.34
Escuela Superior de Ventas.	1	0.34
Universidad Latinoamericana.	1	0.34
Universidad del Valle de México.	1	0.34
Instituto Activo de Mercadotecnia y Publicidad.	1	0.34
Escuela Bancaria Comercial.	1	0.34

GRANDES:

	No. de Frecuencia	%
I.C.M.	1	0.34
Universidad Libre Mexicana	1	0.34
Tecnológico de Chihuahua.	1	0.34
Instituto Tecnológico de Veracruz.	1	0.34
I.C.A.M.I.	1	0.34
Normal del Estado de México.	1	0.34
Universidad Autónoma del Edo. de Morelos.	1	0.34
Universidad Panamericana.	<u>1</u>	<u>0.34</u>
T O T A L E S;	47	16.3

Pregunta No. 10.1

Otras Instituciones Educativas de donde han egresado los Gerentes de Marca o Similar.

C O M E N T A R I O.

GRANDES:

Dentro de otras instituciones educativas-- donde han estudiado los Gerentes de -- Marca entrevistados y que no fueron especificadas en el cuestionario realizado, -- el 2.5% (7) de empresas son egresados del Instituto de Mercadotecnia y Publicidad, el 2.2% (6) de la Universidad Tecnológica de México, el 1.1% (3) del ITAM y con la misma inferencia el Tecnológico de Monterrey. De la Universidad de Ejecutivos de Ventas, de la Universidad de las Américas, del Instituto Superior de Mercadotecnia, la ISEC y la Universidad de la Comunicación en cada uno son egresados en un .71% (2).

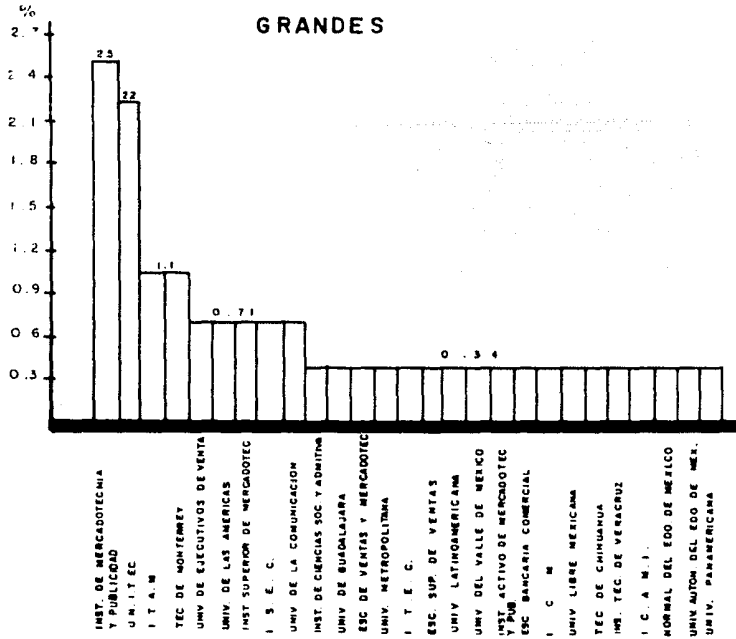
En menor porcentaje de las empresas, el .34% (1) de éstas, nos indicaron los titulares haber egresado de el Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas, así mismo, con el mismo porcentaje nos indican a la Universidad de Guadalajara, Escuela de Ventas y Mercadotecnia, Universidad Metropolitana, ITEC, Escuela Superior de Ventas, Universidad Latino Americana,

MEDIANAS:

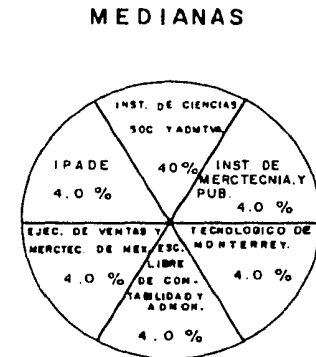
Referente al rubro de otras instituciones educativas 6 (25%) de donde han egresado quienes realizan las funciones del Gerente de Marca, la inferencia relativa fué -- igual en todos los casos, o sea 4.0% (1) del Instituto de Ciencias Sociales Administrativas, Instituto de Mercadotecnia y Publicidad, Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de México, Escuela Libre de Contabilidad y Administración, El Tecnológico de Monterrey y el IPADE.

Universidad del Valle de México, Instituto Activo de Mercadotecnia y Publicidad, la - Escuela Bancaria Comercial, ICM, Universidad Libre Mexicana, Tecnológico de Chihuahua, Instituto Tecnológico de Veracruz, -- ICAMI, Normal del Estado de México, Universidad Autónoma del Estado de Morelos y la Universidad Panamericana.

10. - OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE DONDE EGRESARON LOS G. DE M.



BASE: 47 16.32 %



BASE: 6 24%

Pregunta No. 10.2

Egresados de Instituciones Extranjeras.

GRANDES:

	No. de Frecuencia.	%
Universidad de Texas (U.S.A.).	1	0.35
Whatobrnr University of Pennsylvania.	1	0.35
Universidad de Florida (U.S.A.)	1	0.35
Instituto de Decoración Americano.	1	0.35
Universidad de Edimburgo (Escocia)	1	0.35
Saint Ambrosse College	1	0.35
School Of Profesional Photograph	1	0.35
Universidad de Louisiana (U.S.A.)	1	0.35
Universidad Jesuita Rafael Landivar.	1	0.35
Universidad Numberry (Alemania Occ.)	1	0.35
Universidad de Pomona.	1	0.35
Lamar University	1	0.35
Universidad de San Pablo Bilbao (España)	1	0.35
Universidad de Montreal (Canadá).	<u>1</u>	<u>0.35</u>
T O T A L E S :	14	4.9

Pregunta No. 10.2

Egresados de Instituciones Extranjeras.

C O M E N T A R I O .

GRANDES:

Por lo que respecta a los egresados de Instituciones del Extranjero el 2.3% (6) son egresados de la Universidad de Texas (USA) y de la Universidad de Pensylvania en Whatobr -- (USA).

Con igual número de menciones 3 (1.0%) encontramos a continuación las siguientes instituciones:

Universidad de Florida (USA), Instituto de Decoración Americano, Universidad de Edimburgo (Escocia, Saint Ambrosse College, School of Profesional Photograph, Universidad de -- Louisiana (USA), Universidad Jesuita Rafael Landivar, Universidad Numberry (Alemania Occidental), Universidad de Pomona, Lamar University, Universidad de San Pablo Bilbao (España).

Y por último con un 0.7% (2) a la Universidad de Montreal (Canadá).

Pregunta No. 11

Dentro del plan de estudios de su carrera, se impartió alguna materia o curso que explicó lo que era la Gerencia de Marca.

GRANDES:

MEDIANAS:

	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
NO	172	59.7	NO	19	52.8
SI	116	40.3	No contestó por no tener carrera.	12	33.3
	—	—	SI	<u>5</u>	<u>13.9</u>
T O T A L E S:	288	100.0		36	100.0

Pregunta No. 11

Dentro del plan de estudios de su carrera, se impartió alguna materia o curso que explicó lo que era la Gerencia de Marca.

C O M E N T A R I O.

GRANDES:

De los 288 (100%) profesionistas a quienes se preguntó si en sus planes de estudio se impartió alguna materia donde se mencionara el concepto de Gerencia de Marca:

El 59.7% (172) indicaron que no se les mencionó en ninguna el concepto analizado.

El 40.3% (116) restante, mencionó haber tenido conocimiento de la Gerencia de Marca en la materia de Mercadotecnia.

MEDIANAS:

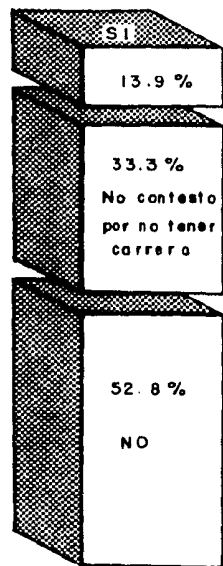
Del total de entrevistados 36 (100%), sólo el 13.9% (5) nos indicaron haber recibido dentro de su carrera profesional información relativa a la Gerencia de Marca.

Un 33.3% (12) no pudo contestar a esta cuestión debido a que éstos carecen de estudios a nivel profesional.

Y el 52.8% (19) restante, indicó no haber recibido instrucción sobre la Gerencia de Marca a pesar de contar con una carrera profesional.

II.- ENTR. A QUIENES SE LES IMPARTIO
O SE LES EXPLICO LA G. de M.

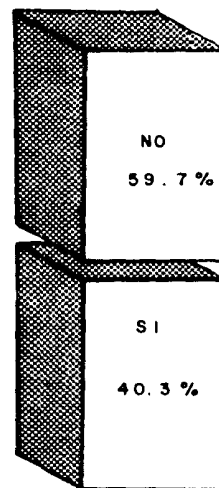
M E D I A N A S



BASE 36 (100 %)

II.- ENTR. A LOS QUE SE LES HIZO MENCION
de la G. de M. DURANTE SU CARRERA.

G R A N D E S



Base 203 Profesionistas

Pregunta No. 11

Dentro del plan de estudios de su carrera, se impartió alguna materia o curso que explicó lo que era la Gerencia de Marca.

A N A L I S I S .

GRANDES:

Las materias con mayor incidencia en las - que se menciona, aunque de una manera muy superficial a la Gerencia de Marca dentro de los planes de estudio son: Mercadotecnia, Investigación de Mercados, Publicidad y Promoción.

Vale la pena hacer notar que en la Universidad Nacional Autónoma de México, no se impartió la materia de Gerencia de Marca como tal, y en caso de llegarse a tratar se maneja en forma muy general, por el contrario - en el Instituto Politécnico Nacional se da dentro de la carrera de Licenciado en Relaciones Comerciales.

MEDIANAS:

La mayoría de los entrevistados mencionó no haber recibido una materia o curso que hablara sobre la Gerencia de Marca, la razón más lógica que pudimos observar es - debido a que se trata de profesionistas - que no tienen estudios afines a la Administración.

Por otro lado, una proporción significativa no pudo contestar la pregunta debido a que carecen de profesión y por consecuencia no tienen conocimiento sobre los planes de estudio.

Pregunta No. 11.1

Materias dentro del plan de estudios de la carrera del Gerente de Marca o similar, en donde se explicó lo que era la Gerencia de Marca.

<u>GRANDES:</u>			<u>MEDIANAS:</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Mercadotecnia	82	45.5	Mercadotecnia.	3	42.8
Gerencia de Marca	23	12.6	Gerencia de Marca.	2	28.6
Administración	18	9.9	Investigación de Mercados.	1	14.3
Investigación de - Mercados	15	8.2	Comercialización.	1	14.3
Publicidad y Promoción.	13	7.1			
Finanzas.	4	2.2			
Estrategia de Distribución.	4	2.2			
Estrategia de Producto.	4	2.2			
Producción.	4	2.2			
Lanzamiento de Nuevos Productos.	3	1.6			
Administración de Ventas.	3	1.6			
Estadística.	2	1.2			

GRANDES:

	No. de Frecuencia	%
Economía.	1	0.5
Investigación de Operaciones.	1	0.5
Seminario de Ope- raciones Internā.	1	0.5
Relaciones Públi- cas.	1	0.5
Métodos y Procedi- mientos.	1	0.5
Ingeniería de Pro- ducto.	1	0.5
Comercialización.	<u>1</u>	<u>0.5</u>
T O T A L E S:	182	100.0

MEDIANAS:

	No. de Frecuencia	%
	<u>7</u>	<u>100.0</u>

Pregunta No. 11.1

Materias dentro del plan de estudios de la carrera del Gerente de Marca o similar, en donde se explicó lo que era la Gerencia de Marca.

C O M E N T A R I O.

GRANDES:

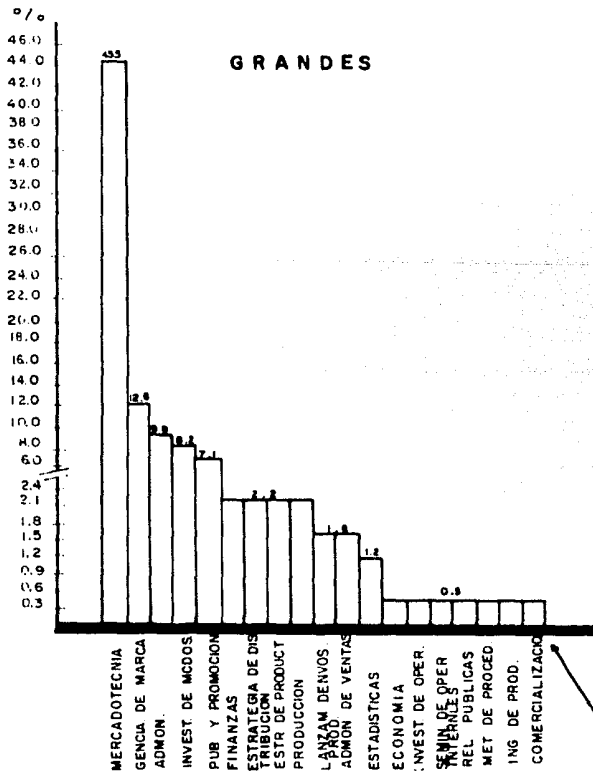
La materia en la que se explicó lo que era la Gerencia de Marca y que tuvo -- mayor incidencia fue Mercadotecnia con un 45.5% (82), otras con un porcentaje menor pero que también son importantes fueron: Gerencia de Marca, Administración, Investigación de Mercados, Publicidad y Promoción con un 12.6% (23), 9.9% (18), 8.2% (15) y 7.1% (13) respectivamente. Encontramos por otro lado Finanzas, Estrategia de Distribución, Estrategia de Producto y Producción con un 2.2% (4) cada uno.

Lanzamiento de Nuevos Productos y Administración de Ventas en un 1.6% (3) cada uno, Estadísticas con un 1.2% (2), y finalmente Economía, Investigación de Operaciones, Seminario de Operaciones Internacionales, Relaciones Públicas, Métodos y Procedimientos, Ingeniería de Producto y Comercialización con un 0.5% (1) cada uno.

MEDIANAS:

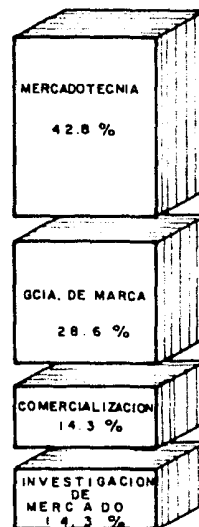
En cuanto a las materias en donde se les hizo mención de la Gerencia de Marca, a los profesionistas entrevistados el 42.8% (3) fueron impartidos en la materia de Mercadotecnia, el 28.6% (2) en la de Gerencia de Marca y el 14.3% (1) en las materias de Investigación de Mercados y en la de Comercialización.

11.1- MATERIAS O CURSOS IMPARTIDOS EN DONDE SE EXPLICO LO QUE ERA LA GERENCIA DE MARCA.



BASE: 162 100 %

MEDIANAS



BASE: 7 100%

Pregunta No. 11.1

Materias dentro del plan de estudios de la carrera del Gerente de Marca o similar, en donde se explicó lo que era la Gerencia de Marca.

A N A L I S I S .

GRANDES:

Las materias con mayor incidencia en las que se menciona, aunque de una manera muy superficial, a la Gerencia de Marca dentro de los planes de estudio son: Mercadotecnia, Administración, Investigación de Mercados, Publicidad y Promoción.

Vale la pena hacer notar que en la -- Universidad Nacional Autónoma de Méxi- co no se imparte la materia Gerencia- de Marca como tal y en caso de llegar se a tratar se maneja también en forma muy general, por el contrario en - el Instituto Politécnico Nacional se dá dentro de la carrera de Licenciado en Relaciones Comerciales.

MEDIANAS:

Un mínimo porcentaje contestó haber reci- bido dentro de su carrera conocimientos sobre lo que significa la Gerencia de -- Marca, en las materias de Mercadotecnia, Gerencia de Marca, Investigación de Mer- cados y Comercialización.

Pregunta No. 12

¿Considera usted que se deba ampliar la enseñanza acerca de lo que es y significa la Gerencia de Marca en las Universidades?

<u>GRANDES:</u>			<u>MEDIANAS:</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
SI	252	87.5	SI	18	50.0
No contestó por desconocer los planes - de estudio.	25	8.7	No contestó por desconocer los planes - de estudio.	15	41.7
NO	<u>11</u>	<u>3.8</u>	NO	<u>3</u>	<u>8.3</u>
TOTALES;	288	100.0		36	100.0

Pregunta No. 12

¿Considera usted que se deba ampliar la enseñanza acerca de lo que es y significa la Gerencia de Marca en las Universidades?

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

En relación a las opiniones emitidas -- por los entrevistados respecto a la conveniencia de incluir en los planes de estudio la materia de Gerencia de Marca:

El 87.5% (252) indicaron que debería de hacerse y el 3.8% (11) consideró que -- los planes son adecuados y -que no se requiere de ello.

El 8.7% (25) no emitieron opinión alguna por desconocimiento de los planes de estudio actuales sobre esta materia.

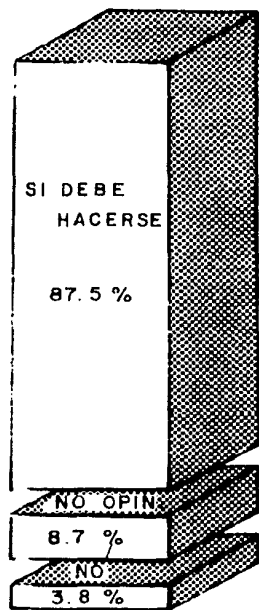
M E D I A N A S

En cuanto a la consideración de que si se debería ampliar la enseñanza de lo que es y significa la Gerencia de Marca en las Instituciones de Enseñanza Superior, el 50.0% (18) respondieron -- que SI.

Un 41.7% (15) mencionaron no poder contestar por tener un desconocimiento en cuanto al plan de estudios.

El 8.3% (3) contestaron que NO es necesario ampliar el conocimiento al respecto en las Instituciones.

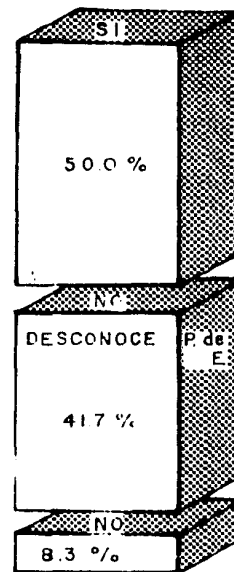
12.- ENTREVISTADOS QUE OPINARON QUE SE DEBE AMPLIAR LA ENSEÑANZA SOBRE G de M



GRANDES

BASE 288 (100%)

12.- ENTR. QUE OPINARON LA NECESIDAD DE AMPLIAR LA ENSEÑANZA SOBRE G. de M. EN LAS INST. DE ENSEÑANZA SUP.



MEDIANAS

BASE 36 (100%)

Pregunta No. 12

¿Considera usted que se deba ampliar la enseñanza acerca de lo que es y signifi-
ca la Gerencia de Marca en las Universidades?

A N A L I S I S:

El mayor porcentaje considera que se debe ampliar la enseñanza en las Universi-
dades, porque las funciones que implica la Gerencia de Marca son muy importan-
tes dentro de la Empresa, existiendo en la mayoría de los egresados un descono-
cimiento de éstas.

Un porcentaje también significativo no contestó, debido a que desconocen los --
planes de estudios, ya sea por no tener profesión o por tratarse de carreras no
afines a la Administración.

Pregunta No. 12.1

Motivos por los que los entrevistados consideran que se debe ampliar la enseñanza acerca de lo que es y significa la Gerencia de Marca en las Universidades.

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
La enseñanza es muy general.	51	17.6	Para ampliar conocimientos.	12	46.1
Para que el Gte. de Marca se encuentre mejor -- preparado en el momento de ocupar el puesto.	42	14.2	Por la importancia del puesto.	7	27.0
Falta de conocimiento por parte del personal académico de las funciones que desempeña el Gte. de Marca y del puesto en sí.	34	11.5	No contestaron.	5	19.2
Por la importancia de la Gcia. de Marca en las Empresas.	32	10.8	Para mejor preparación del alumno para ocupar el puesto.	2	7.7
Por ser tema vital de la materia de Mercadotecnia.	29	9.8			
No contestaron	27	9.1			
Para el conocimiento real de la Gcia. de Marca.	21	7.1			
Porque hay mucha teoría y pocos casos prácticos.	19	6.4			
Por los constantes cambios que sufre el producto y el mercado en sí.	19	6.4			

Pregunta No. 12.1

Motivos por los que los entrevistados consideran que se debe ampliar la enseñanza acerca de lo que es y significa la Gerencia de Marca en las Universidades.

Para la especialización del Gte. de Marca.	16	5.4		
Mediocridad en la enseñanza en México.	<u>5</u>	<u>1.7</u>		
TOTALES:	295	100.0	TOTALES:	26 100.0

Pregunta No. 12.1

Motivos por los que los entrevistados consideran que se debe ampliar la enseñanza acerca de lo que es y significa la Gerencia de Marca en las Universidades.

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

Con relación a este punto, los entrevistados que consideraron se debía ampliar la enseñanza en las Universidades 100% (295), el 17.6% (51), nos informó que la enseñanza en las Universidades era muy general y que por lo mismo no se tocaban puntos específicos como es la descripción de la Gerencia de Marca, un 11.5% (34) contestó que el puesto y las funciones que se deben desempeñar no eran conocidas por el personal académico, el 10.8% (32) respondió que la Gerencia de Marca es muy importante en las empresas. El 9.8% (29) consideró que era un tema vital dentro de la mercadotecnia. Un 9.1% (27) no dió ninguna respuesta a la pregunta. El 14.2% (42) nos informó que era necesario para que se encuentre mejor preparado en el momento de ocupar el puesto.

El 7.1% (21) mencionó que es importante su ampliación para que el alumno conozca realmente lo que es la Gerencia de Marca. Un 6.4% (19) aportó que se daba mucha teoría y pocos casos prácticos.

M E D I A N A S

Los principales motivos señalados por algunos de los entrevistados a fin de ampliar la enseñanza sobre la Gerencia de Marca en las instituciones a nivel superior:

El 46.1% (12) lo atribuyeron a la necesidad de ampliar los conocimientos a los estudiantes de las escuelas sobre este tema.

El 27.0% (7) indicó que es necesario ampliar la enseñanza por la importancia del puesto en la empresa.

El 19.2% (5) no respondieron a éste cuestionamiento.

Por último, el 7.7% (2) lo consideraron importante para una mejor preparación del alumno que pretende ocupar el puesto en estudio.

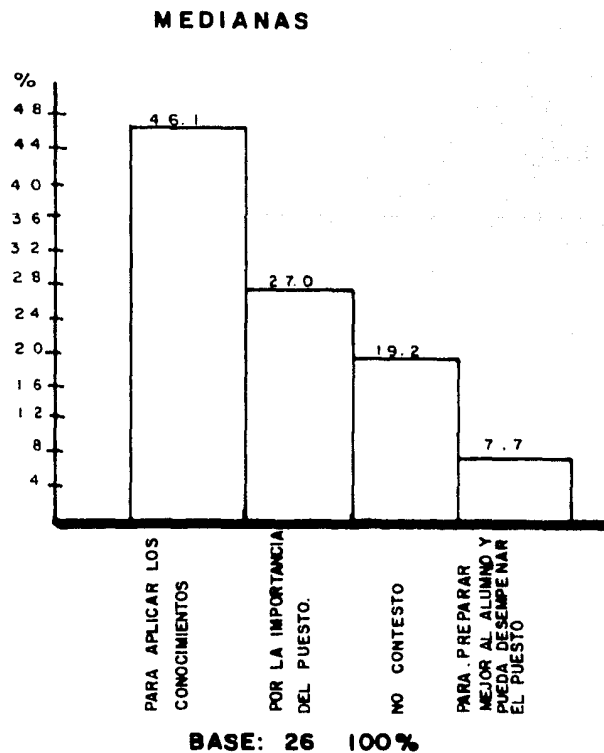
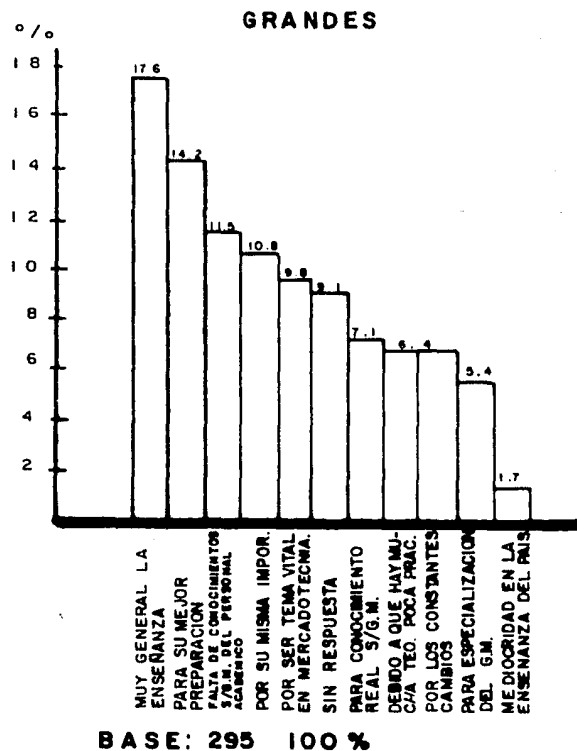
Pregunta No. 12.1

Motivos por los que los entrevistados consideran que se debe ampliar la enseñanza acerca de lo que es y significa la Gerencia de Marca en las Universidades.

C O M E N T A R I O S:

El 5.4% (16) respondió que debería existir una especialización para ser un Gerente de Marca. Un 6.4% (19) explicó - que por los constantes cambios que sufre el producto y el mercado en sí. El 1.7% (5), estudiantes que cursaron sus estudios en el extranjero, compararon - la enseñanza en otros países con la de México, mencionando que esta es medio--cre.

12- MOTIVOS CONSIDERADOS PARA AMPLIAR LA ENSEÑANZA



Pregunta No. 12.1

Motivos por los que los entrevistados consideran que se debe ampliar la enseñanza acerca de lo que es y significa la Gerencia de Marca en las Universidades.

A N A L I S I S:

De la información obtenida surge la necesidad de ampliar la enseñanza sobre la Gerencia de Marca en los Institutos de Estudios Superiores, este punto fué tocado por la mayoría de los entrevistados, adjudicando tal necesidad a la superficialidad con que se trata el tema, excepto en el Instituto Politécnico Nacional, en donde sí se le dá una especial atención.

Otro de los motivos mencionados, es la importancia que al Area en mención le dá la Empresa para que los recién egresados que ocupan el puesto de Gerente de Marca, puedan estar mejor capacitados para desempeñar eficientemente su función.

Pregunta No. 13

¿Cuáles son sus Ingreso Mensuales Brutos, incluyendo sus prestaciones?

<u>GRANDES</u>			<u>MEDIANAS</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
De \$101,000.00 a \$120,000.00	166	57.6	De \$101,000.00 a \$120,000.00	11	30.5
De \$71,000.00 a \$100,000.00	83	28.8	\$150,000.00	9	25.0
De \$51,000.00 a \$70,000.00	33	11.5	De \$71,000.00 a \$100,000.00	6	16.7
De \$121,000.00 en adelante.	6	2.1	De \$200,000.00 a \$250,000.00	5	14.0
			De \$51,000.00 a \$70,000.00	2	5.5
			\$300,000.00	2	5.5
			\$160,000.00	<u>1</u>	<u>2.8</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 13

¿Cuáles son sus Ingresos Mensuales Brutos, incluyendo prestaciones?

C O M E N T A R I O S

G R A N D E S

Los rangos de percepción por sueldo mensual de los 288 (100%) entrevistados -- fueron:

El rango de mayor incidencia 57.6% (166) osciló entre \$101,000.00 y \$120,000.00 mensuales.

El 28.8% (83) de \$71,000.00 a \$100,000.00 mensuales.

El 11.5% (33) entre \$51,000.00 y - - \$70,000.00 mensuales.

Y el rango de menor incidencia con un - 2.6% (6) le corresponde a salarios superiores a \$121,000.00 mensuales.

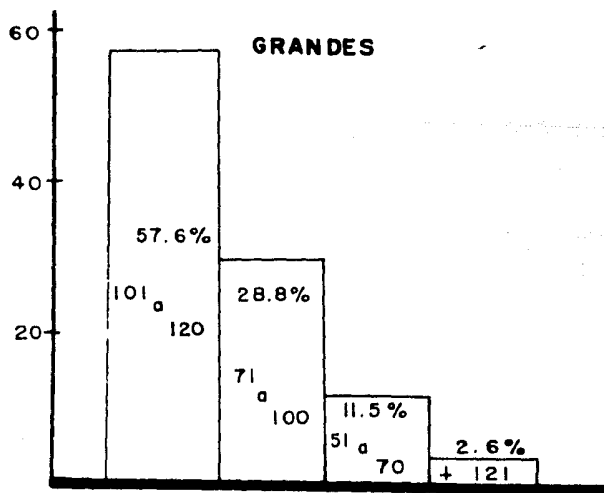
M E D I A N A S

Referente a los ingresos que tienen - quienes realizan las funciones de Gerencia de Marca, se pudo apreciar que de un total de 36 empresas (100%), un 30.5% (11) obtienen de \$101,000.00 a \$120,000.00 mensuales, un 25.0% (9) - \$150,000.00, un 16.7% (6) de \$71,000.00 a \$100,000.00, el 14.0% (5) de - - - \$200,000.00 a \$250,000.00

Con menor incidencia 5.5% (2) cada -- uno, se encontró el rango de \$51,000.00 a \$70,000.00 y el de \$300,000.00 en - adelante.

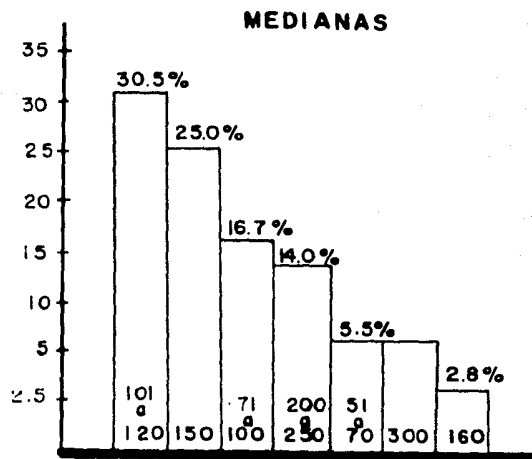
Por último, con una mención que representa el 2.8% (1) mencionó recibir ingresos por \$160,000.00

13.- INGRESOS MENSUALES DE LOS ENTREVISTADOS



BASE 288. ENTREVISTADOS

13.- INGRESOS MENSUALES BRUTOS QUE PERCIPE EL GERENTE DE MARCA



BASE 36 (100%)

CIFRAS EN MILES DE PESOS

Pregunta No. 13

¿Cuáles son sus Ingresos Mensuales Brutos, incluyendo prestaciones?

A N A L I S I S :

Observamos dentro de esta pregunta, - que la mayoría de los Gerentes de Marca o Similar, se encuentran dentro de un rango de ingresos de \$101,000.00 a \$120,000.00, y que podríamos clasificar como bueno en relación a la responsabilidad que deslindan las funciones que desempeñan.

Los siguientes niveles son poco representativos en grado de incidencia, pero podría ir relacionado con la capacidad económica con la que cuenta la Empresa.

Con relación a este punto se presentó una diversidad de ingresos, ya -- que como se ha explicado a través de esta investigación, existe una gran variedad de puestos realizando las funciones de la Gerencia de Marca.

Pregunta No. 14

Si usted fuera Director de Empresa, ¿Qué cambios harfa a la Gerencia de Marca?

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Ninguno.	82	27.2	No contestó	15	41.7
Mayor autoridad y responsabilidad.	52	17.0	Ninguno	8	22.1
Reestructuración del Departamento.	36	15.1	Reestructuración de Funciones.	5	13.8
Sin respuesta.	38	12.5	Definición de responsabilidades	2	5.6
Dar mayor capacitación y desarrollo	20	6.6	Mayor capacitación	2	5.6
Mayor apoyo al Area	18	5.9	Mayor importancia	2	5.6
Establecer Gcia. Marca	12	3.6	Implantarfa la Gcia. de - Marca.	2	5.6
Ampliar Toma Decisiones	9	2.9			
Mayor coordinación con las demás Areas de la Empresa	9	2.9			
Según la situación de la Empresa.	5	1.6			
Más incentivos.	4	1.3			
Darle mayor enfoque financiero.	2	0.7			
Buscar nuevos productos.	2	0.7			
Independizarla de las demás Areas.	2	0.7			
Más personal.	<u>2</u>	<u>0.7</u>			
TOTALES:	305	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 14

¿Si usted fuera Director de la Empresa, qué cambios haría a la Gerencia de Marca?

COMENTARIOS:

GRANDES

Del total de entrevistados se refirieron a esta pregunta con los siguientes conceptos: El 27.2% (82) contestó que no realizaría ningún cambio a la Gcia. de Marca. El 17.0% (52) Daría Mayor Autoridad y por consecuencia Mayor Responsabilidad, del 12.5% (38) no se obtuvo ninguna respuesta, el 5.9% (18) - respondió que Otorgaría Mayor Apoyo al Area, el 15.1% (46) nos informó que -- llevaría a Cabo una Redefinición y Reestructuración de Funciones, el 6.6% - (20) Proporcionaría Mayor Capacitación y Desarrollo al Gerente de Marca, el 3.6% (12) Establecería la Gcia. de Marca, el 2.9% (9) Ampliaría su Poder en la Toma de Decisiones, en igual porcentaje Implantaría una Mayor Coordinación con las demás Areas de la Empresa. El 1.6% (5) llevaría a Cabo los Diferentes Cambios en Base a la Situación que atraviesa la Empresa en el momento.

El 1.3% (4) daría mayores incentivos - al Gerente de Marca, la misma frecuencia se aplica al enfoque financiero -- que establecería sobre sus funciones.

Y por último, con un 0.7% (2) Buscaría Nuevos Productos, Independizaría al Departamento de las demás Areas y otorgaría Mayor Personal.

MEDIANAS

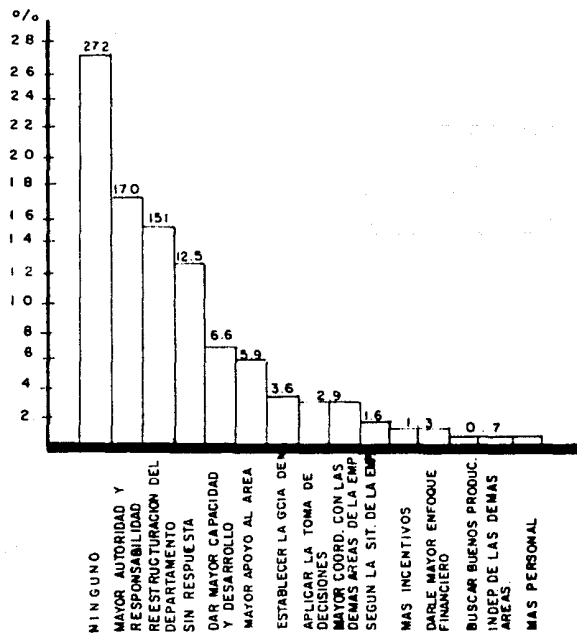
Dentro de los cambios que efectuaría - quien realiza las funciones del Gerente de Marca, en caso de ocupar el puesto de Director de la Empresa, el 13.8% (5) mencionó que promovería la Reestructuración Total del Area, definiendo funciones específicas referentes al puesto en cuestión.

El 5.6% (2) en cada uno de los siguientes rubros, mencionaron: Definir Responsabilidades; Dar una Mayor Capacitación a su Personal; Darle Mayor Importancia a la Gcia. de Marca como tal; e Implantar el Puesto en la Empresa.

Un 41.7% (15) muy representativo, no contestó por no tener elementos suficientes de crítica en ese momento, y el 22.1% (8) no efectuarían cambio alguno al puesto, considerándolo adecuado a las necesidades de la Empresa.

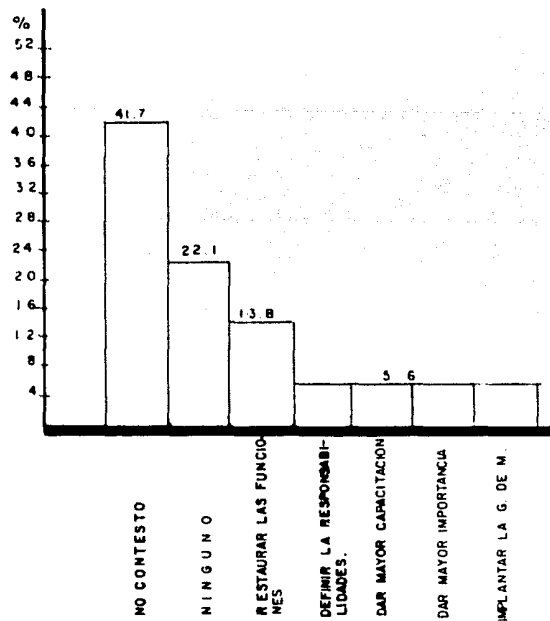
14- CAMBIOS QUE SE HARIAN A LA GERENCIA DE MARCA

GRANDES



BASE: 305 100%

MEDIANAS



BASE: 36 100%

Pregunta No. 14

Si usted fuera Director de Empresa, ¿Qué cambios haría a la Gerencia de Marca?

A N A L I S I S

G R A N D E S

En relación a este punto, podemos observar que la mayoría de los Gerentes de Marca entrevistados, mencionaron que no llevarían a cabo ningún cambio en sus funciones, debido quizás a que se sienten apoyados y estables en su puesto.

Respecto a aquellos que consideran realizar modificaciones al puesto, en caso de ser los Directores de la Empresa, se refirieron sobre todo a que delegarían mayor autoridad y por consecuencia responsabilidad, ya que piensan que podrían manejar más funciones a nivel lineal que staff.

Por otro lado, también se observó que para hacerse merecedores del apoyo anterior, el Gte. de Marca necesita estar más capacitado, logrando así un desarrollo profesional.

También se mencionó la inquietud de llevar a cabo una reestructuración del Depto. de Mercadotecnia, en el sentido de definir las funciones que dentro de éste se llevan a cabo.

Por último, en aquellos lugares en donde no existía la Gcia. de Marca como tal, algunas de las personas que llevan estas funciones comentaron que, establecerían el puesto debido a la importancia que tiene en la Empresa.

M E D I A N A S

La mayor parte de entrevistados no - dió respuesta a la pregunta, debido a que desde el momento en que no existe la Gcia. de Marca como tal, no pueden opinar al respecto.

Por otro lado, el siguiente nivel de incidencia mencionó que no efectuaría ningún cambio, obviamente refiriéndose a las funciones en sí, no al puesto.

Hubo también quienes respondieron que llevarían a cabo una reestructuración de funciones, ya que no existe un sistema organizacional definido.

Por último, aunque con mínima frecuencia, hubo quien respondió que implantaría la Gerencia de Marca como tal.

Pregunta No. 15

¿Tiene usted noticias de que debido a la Crisis Económica actual del País algunas Empresas esten reduciendo la Gerencia de Marca?

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
SI	158	54.9	NO	25	69.4
NO	<u>130</u>	<u>45.1</u>	SI	<u>11</u>	<u>30.6</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 15

¿Tiene usted noticias de que debido a la Crisis Económica actual del país, algunas Empresas esten reduciendo la Gerencia de Marca?

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

De los 288 (100%) entrevistados a quienes se preguntó si tenían noticias de la reducción del puesto de Gerencia de Marca, los resultados indicaron:

El 54.9% (158) señaló tener conocimiento de la reducción del puesto más no de las funciones.

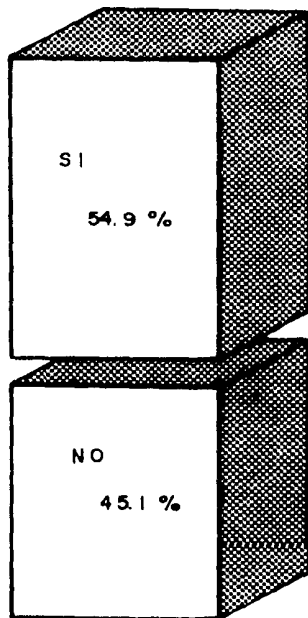
El restante 41.1% (130) mencionó no tener conocimiento de tal situación.

M E D I A N A S

De los 36 (100%) entrevistados, el 69.4% (25) contestaron no tener conocimiento de que la Gerencia de Marca se esté reduciendo dentro de las Empresas como consecuencia de la Crisis Económica del País, sin embargo un 30.6% (11) afirmó tener conocimiento de algunas Empresas en donde se está llevando a cabo la reducción del personal que ocupa este puesto.

15.- CONOCIMIENTO DE QUE EN ALGUNAS EMPRESAS SE ESTAN REDUCIENDO LAS PLAZAS DEL PUESTO DEL GERENTE DE MARCA

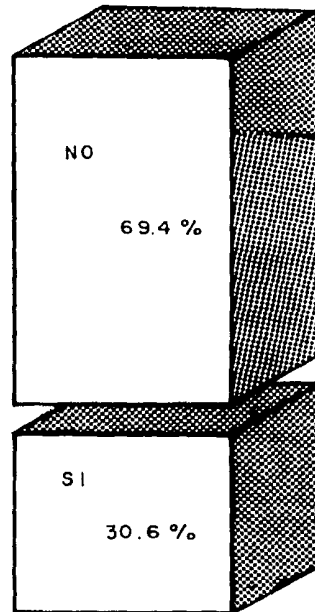
GRANDES



BASE 288 ENTREVISTADOS

15.- ENTREVISTADOS QUE COMENTARON TENER NOTICIAS DE LA DESAPARICION DEL GERENTE DE MARCA POR LA CRISIS ACTUAL.

MEDIANAS



BASE = 36 (100 %)

Pregunta No. 15

¿Tiene usted noticias de que debido a la Crisis Económica actual del País algunas Empresa estén reduciendo la Gerencia de Marca?

A N A L I S I S

G R A N D E S

En realidad no existe una tendencia marcada hacia las respuestas afirmativas o negativas.

Lo que sí podemos notar, es que si este puesto tendiera a desaparecer, hubieran sido más marcadas aún las contestaciones aseverativas, pues una Crisis Económica pone a prueba a todos aquellos - - puestos donde sus funciones pueden ser absorbidas por otras personas.

M E D I A N A S

La mayoría de los entrevistados comentó no tener noticias de esta situación ya que al no mantener una relación directa con Gerente de Marca, carecen de fundamentos para poder contestar esta pregunta.

Una minoría mencionó tener conocimientos sobre la reducción de personal dentro de las Empresas a nivel general.

Pregunta No. 16

¿Qué Perspectivas de Desarrollo tiene Usted dentro de la Empresa?

<u>G R A N D E S</u>			<u>M E D I A N A S</u>		
	No. de Frecuencia	%		No. de Frecuencia	%
Gte. de Mercadotecnia	76	26.4	Ninguna (esta puesto tope)	7	19.5
Director Mercadotecnia	32	11.1	Gerencia General.	6	16.7
Gerente de Grupo.	27	9.4	Ninguna (Dueño Empresa)	5	13.9
Director Comercial.	24	8.3	Dirección General.	4	11.1
Mantener Estabilidad - para Seguridad.	20	6.9	Expansión de la Empresa	2	5.5
No contesto	20	6.9	Gcía. de Mercadotecnia	2	5.5
Gerente Comercial.	19	6.6	Socio de la Empresa	2	5.5
Director General.	17	5.9	Director de Ventas	2	5.5
Gerente de División	16	5.6	Fuera de la Empresa	1	2.8
Ninguno por el momento	10	3.5	Ocupar puesto extranjero	1	2.8
Gerente de Promoción, Mercadotecnia y Publicidad.	9	3.2	Gerente de Area	1	2.8
Gerente de Ventas.	6	2.1	Director Técnico	1	2.8
Gerente General.	6	2.1	No contestó	1	2.8
Puesto Internacional.	3	1.0	Mayores prestaciones.	1	2.8
Director de Area.	<u>3</u>	<u>1.0</u>			
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 16

¿Qué Perspectivas de Desarrollo tiene Usted dentro de la Empresa?

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

De un total de 288 (100%) entrevistados sobre diferentes perspectivas de desarrollo que tienen dentro de su Empresa, nuestro estudio arrojó los siguientes resultados:

A Gerentes de Mercadotecnia aspira un - 26.4% (76).

La perspectiva de llegar a ser Director de Mercadotecnia tuvo un 11.1% (32).

El siguientes nivel de importancia que mencionaron nuestros entrevistados fué la Gerencia de Grupo con un 9.4% (27).

A la Dirección Comercial aspiran un 8.3% (24).

El 6.9% (20) contestaron que lo que les interesaba era mantener estabilidad en su trabajo para seguridad.

De las personas que no contestaron su porcentaje es de 6.9% (20).

M E D I A N A S

Puestos que pretenden ocupar nuestros 36 (100%) entrevistados:

El 19.5% (7) contestaron no pretender puesto alguno debido a que el que actualmente ocupan es el máximo nivel al que pueden aspirar dentro de la Empresa.

Un 16.7% (6) mencionó que su perspectiva es la Gerencia General.

De nuestros entrevistados el 13.9% (5) aspiran a tener su Propio Negocio.

El siguiente rubro corresponde al 11.1% (4) a los que su perspectiva es la Dirección General.

Las siguientes alternativas de Desarrollo tienen un 5.5% (2) cada uno:

Expansión de la Empresa, Ocupar la Gerencia de Mercadotecnia, Ser Socio de la Empresa y, Buscar la Dirección de -

Pregunta No. 16

¿Qué Perspectivas de Desarrollo tiene Usted dentro de la Empresa?

C O M E N T A R I O S :

G R A N D E S

Las personas que aspiran a llegar a ser Gerentes Comerciales está dada por un - 6.6% (19).

Las perspectivas que tienen para obtener la Gerencia de División obtuvieron un porcentaje de 5.6% (16) y las personas que contestaron no tener perspectiva alguna fueron el 3.5% (10).

Para la Gerencia de Mercadotecnia y Publicidad 3.2% (9), Gerencia de Ventas - 2.1% (6) al igual que para la Gerencia General. El 1.0% (3) la Dirección de - Area y Puestos Internacionales cada uno.

M E D I A N A S

Ventas.

Los últimos rubros están dados por:

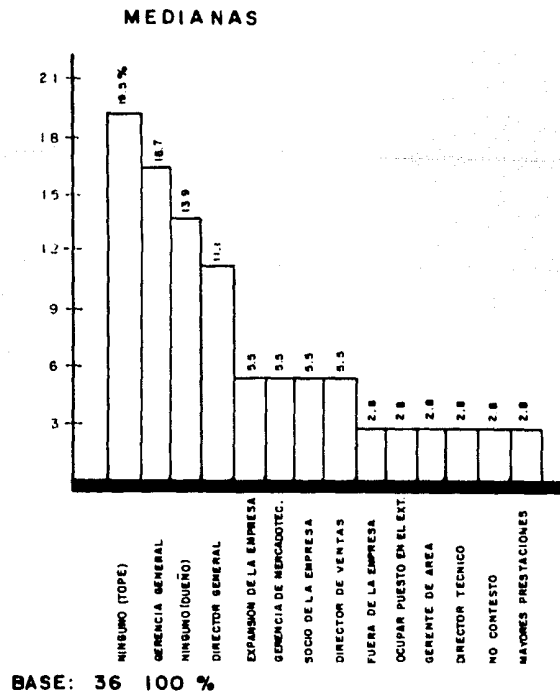
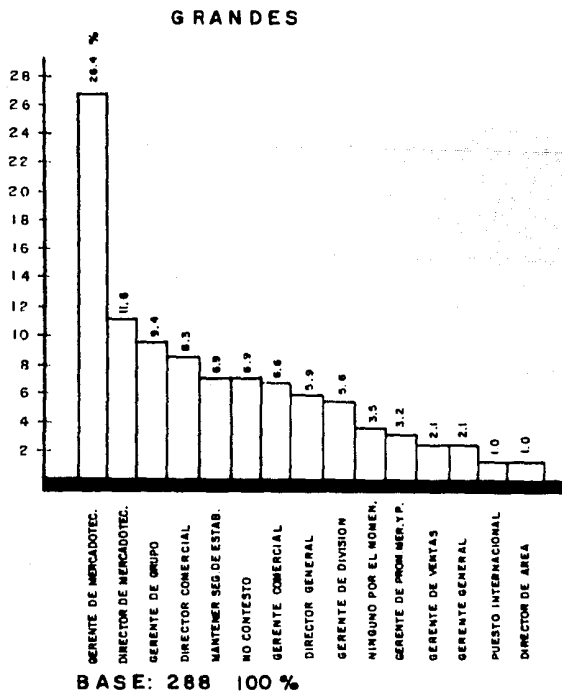
La Búsqueda de perspectivas de Desarrollo fuera de la Empresa en un 2.8% (1).

Otro entrevistado 2.8% (1) mencionó -- querer ocupar un puesto en Empresas Extranjeras.

Una persona contestó como perspectiva de desarrollo ser Gerente de Area 2.8% (1).

Otro, Director Técnico 2.8% (1).

16- SIGUIENTE PUESTO A OCUPAR DEL ENTREVISTADO DENTRO DE LA EMPRESA.



Pregunta No. 16

¿Qué Perspectivas de Desarrollo tiene Usted dentro de la Empresa?

A N A L I S I S

G R A N D E S

Siguiendo la trayectoria del Gerente de Marca, la mayoría de los entrevistados comentaron como su meta próxima el ocupar el puesto de Gerente de Mercadotecnia, Director Comercial y otros similares, dependiendo de la Empresa, buscando siempre su desarrollo dentro de la misma Area.

Por otro lado, aunque en mínimo porcentaje, encontramos a Gerentes de Marca - que les interesaría conocer otras Areas de la Empresa y a aquellos que tratan de conservar su posición.

En resumen podemos hablar de 3 diferentes tipos de perspectivas: Quienes buscan su superación dentro de la misma -- Area; Aquellos que mantienen una estabilidad por seguridad; y Quienes buscan superarse a través de otras Areas.

M E D I A N A S

En términos generales se analizó lo siguiente:

No hay posibilidad de desarrollo dentro de la Empresa por 2 diferentes circunstancias:

- 1) Ya que se encuentra en el puesto tope, o
- 2) Son dueños de la empresa.

Los que no se encuentran dentro de estos rubros, tratan de ocupar el puesto inmediato superior, que sería la Gerencia General o Dirección General.

Pregunta No. 16.1

Sexo y Edad del Gerente de Marca

<u>GRANDES</u>			<u>MEDIANAS</u>		
<u>SEXO:</u>	No. de Frecuencia	%	<u>SEXO:</u>	No. de Frecuencia	%
Masculino	253	87.8	Masculino	35	97.3
Femenino	<u>35</u>	<u>12.2</u>	Femenino	<u>1</u>	<u>2.7</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0
<u>EDAD:</u>	No. de Frecuencia	%	<u>EDAD:</u>	No. de Frecuencia	%
De 31 a 40 años.	140	48.6	De 31 a 40 años.	24	86.7
De 25 a 30 años	112	38.9	Más de 41 años.	10	27.8
Más de 41 años.	<u>36</u>	<u>12.5</u>	De 25 a 30 años	<u>2</u>	<u>5.5</u>
TOTALES:	288	100.0	TOTALES:	36	100.0

Pregunta No. 16.1

Sexo y Edad del Gerente de Marca.

C O M E N T A R I O S

G R A N D E S

SEXO:

La mayoría de los entrevistados fueron del Sexo Masculino 87.8% (253) y tan sólo el 12.2% (35) correspondió a entrevistados del Sexo Femenino.

EDAD:

Respecto a los 288 (100%) entrevistados un gran número de estos 140 (48.6%) oscilan entre los 31 y 40 años de edad, - 112 (38.9%) de 25 a 30 años y 36 (12.5%) más de 41 años. Por lo que se observa que las personas que ocupan el puesto - de Gerente de Marca son jóvenes.

M E D I A N A S

SEXO:

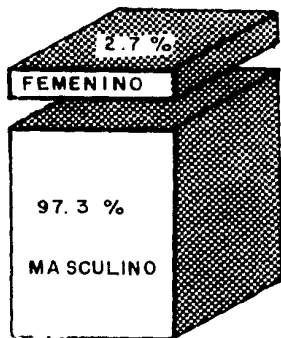
Con relación al Sexo de los entrevistados, en las 36 (100%) Empresas visitadas, el 97.3% (35) fueron del Sexo Masculino y solamente se encontró una persona (2.7%) que era del Sexo Femenino.

EDAD:

Respecto a la edad en la que oscilan - las personas que llevan las funciones de Gerente de Marca en las Empresas Medianas entrevistadas, nuestro estudio arrojó los siguientes resultados:

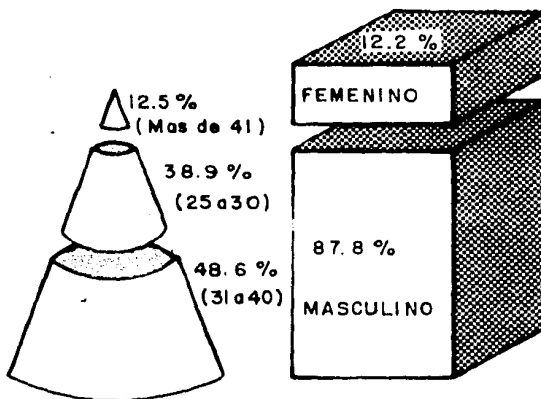
La mayor incidencia se obtuvo en aquellos que tienen de 31 a 40 años con un 66.7% (24), posteriormente en menor proporción 27.8% (10) encontramos aquellos que están dentro del rubro de más de 41 años y por último con un 5.5% (2) se encuentra con quienes poseen de 25 a 30 años.

**MEDIANAS
SEXO**



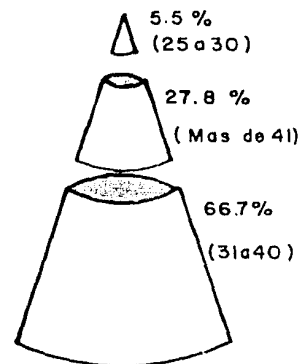
BASE 36 (100 %)

G R A N D E S
EDAD SEXO



BASE 288 (100 %) BASE 288 (100 %)

**MEDIANAS
EDAD**



BASE: 36 (100 %)

Pregunta No. 16.1

Sexo y Edad del Gerente de Marca

A N A L I S I S

G R A N D E S

Es muy claro que la participación de la mujer no es representativa en la - Empresa Grande.

La mayoría de los entrevistados pertenecen al Sexo Masculino, siendo personas jóvenes con cierta madurez y experiencia.

M E D I A N A S

Con relación a este punto, pudimos observar que la gran parte de entrevistados pertenecen al Sexo Masculino, encontrándose entre los 31 y 40 años.

Notamos que el Sexo Femenino no tiene participación en la Empresa Mediana.

C A P I T U L O 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1.- CONCLUSIONES:

El presente capítulo es el resultado de las experiencias adquiridas a lo largo de nuestra investigación, la cual nos dió a conocer los elementos de juicio necesarios para obtener un criterio que nos permitiera llegar a lo siguiente:

- a).- El Gerente de Marca tiene bien definidas sus funciones y le dá un grado de importancia a cada una de ellas, dependiendo de la estructura organizacional donde se encuentre.
- b).- El Gerente de Marca en su mayoría, no presenta obstáculos en el desarrollo de sus funciones.
- c).- La gran mayoría de Gerentes de Marca son Licenciados en Administración egresados de la U.N.A.M, aún cuando en los planes de estudio, las funciones que éste realiza, no están consideradas.
- d).- La denominación comunmente usada en las empresas para quien ocupa este puesto es la de Gerente de Marca, sin embargo, existe también una designación utilizada con similar frecuencia, que es la de Gerente de Producto, debido a que sus funciones no se centralizan en la marca del producto, sino en el producto en sí. Posteriormente encontramos una diversidad de nombres más dados al mismo.
- e).- El sueldo bruto que perciben los Gerente de Marca, oscila entre los \$101,000.00 a \$120,000.00 mensuales.
- f).- La asesoría que proporciona el Gerente de Marca al Area de Ventas, varía de acuerdo a la estructura de la Empresa.

- g).- El Gerente de Marca se encuentra entre los 31 y 40 años de edad, tratándose de gente joven, pero con cierta madurez - para su grado de responsabilidad.
- h).- Es necesario que el Gerente de Marca tenga una experiencia en el Area de Mercadotecnia, de un año como mínimo dentro y fuera de la Empresa, para ocupar el puesto.
- i).- La Gerencia de Marca es necesaria dentro de las Empresas.
- j).- La Gerencia de Marca como muchos otros puestos, se ha vis- to reducida por la situación económica por la que atravie- za el país.
- k).- La presente conclusión esta enfocada exclusivamente a pre- sentar la información que a nuestra consideración fué la - más relevante con respecto a quienes ocupan el puesto de - Gerente de Marca, por ser el principal protagonista del Te- ma que nos ocupa.

Así mismo, la información que trataremos está dirigida a - aquellas personas que requieran conocer un panorama gene- ral del Gerente de Marca en especial.

Detectamos en la investigación 205 Gerentes de Marca conocidos - con esta denominación o similar.

La mayoría de los Gerentes de Marca tuvieron una experiencia fue- ra de la Empresa de 3 a 5 años, debido a lo anterior, resulta ob- vio que la adaptación a las funciones que este puesto desempeña ocurra de una forma casi inmediata, ya que la gran parte de nues- tros entrevistados respondió haber necesitado de 6 meses a 2 --- años para ocupar dicho puesto.

Por lo que respecta a las funciones que desempeña el Gerente de Marca, encontramos que el enfoque más significativo está dirigi- do a las características y especificaciones del producto, así co

mo a la Coordinación de Investigación de Mercados y a la Participación en el Crecimiento del mercado.

En su mayoría el puesto de Gerente de Marca, esta ocupado por el Licenciado en Administración egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, situación relevante debido a que dentro del plan de estudios no se imparte ninguna materia al respecto, por lo cual nuestros entrevistados indicaron que de una u otra manera siempre se tocó este tema en forma muy general.

Cabe mencionar que de otras Instituciones Educativas como en el caso de la Universidad Iberoamericana y concretamente en el Instituto Politécnico Nacional, donde la materia de Gerencia de Marca es impartida dentro de la Licenciatura de Relaciones Comerciales, su participación en las empresas no es significativa por lo que respecta a ocupar el puesto de nuestra investigación.

Por lo que respecta a los ingresos que percibe el Gerente de Marca, éstos oscilan entre los \$101,000.00 y \$120,000.00.

Detectamos que el sexo que predomina notablemente desempeñando este puesto es el masculino, sin embargo, se denota que la mujer está recibiendo paulatinamente la oportunidad de ingresar a puestos ejecutivos.

La edad de las personas que ocupan este puesto está dado entre los 31 y 40 años.

CUADRO RESUMEN DE LA SITUACION DEL GERENTE DE MARCA

Giro de la Empresa.

Industrial.

Antigüedad en el puesto dentro de la Empresa.

De 6 meses a 2 años.

Principales funciones sobre las - que ejerce autoridad lineal.

Coordinación de Investigación de Mercados.
Participación en el Crecimiento del Mercado.
Definir características del Producto.
Planes de Ventas.
Estrategia de Ventas.

Principales funciones sobre las - que ejerce autoridad staff.

Presupuestos de Ventas.
Planes de Ventas.
Control sobre factor precio-costo-utilidad.
Presupuestos de Publicidad y Propaganda.
Estrategia de Ventas.

Diversas denominaciones con las - que se conoce al Gerente de Marca.

Gerente de Producto.
Gerente de Marca
Jefe de Productos.
Gerente de Marca de Nuevos Productos.
Gerente de Productos Existentes.

Obstáculos con otros Departamentos para el Desarrollo de sus actividades.

Años de Experiencia que necesitó el Gerente de Marca dentro del Area de Merca dotecnia para ocupar el puesto.

- a).- Dentro de la Empresa.
- b).- Fuera de la Empresa.

Programas de capacitación establecidos para el desarrollo profesional del Gerente de Marca.

- a).- Tipos de Cursos impartidos.
- b).- Principales materias que recibe - el Gerente de Marca en los cursos de capacitación.
- c).- Promedio de cursos recibidos.

Profesión que tienen la mayoría de los Gerentes de Marca.

Institución Educativa de donde egresaron

La mayoría mencionó no encontrar obstáculos.

- De 0 a 2 años.
- De 3 a 5 años.

La mayoría de las Empresas imparten cursos de capacitación para el desarrollo profesional del Gerente de Marca.

- Internos y Externos.
- Mercadotecnia.
- Ventas.
- Publicidad y Promoción.
- De 2 a 3 anuales.

Licenciado en Administración.

Universidad Nacional Autónoma de México.

Materias o cursos impartidos dentro del plan de estudios en la carrera del Gerente de Marca que explicó lo que es la Gerencia de Marca.

Opinión del Gerente de Marca en relación a la enseñanza dentro de las universidades sobre lo que es y significa la Gerencia de Marca.

Promedio de los Ingresos Mensuales Brutos del Gerente de Marca.

Comentarios del Gerente de Marca con respecto a cambios que realizaría a la Gerencia que ocupa si llegará a ser Director de la Empresa

Noticias que tiene el Gerente de Marca de la reducción de este puesto en algunas empresas como consecuencia de la crisis actual del país.

Diferentes puestos inmediatos que el Gerente de Marca pretende ocupar.

La mayoría no recibió ninguna materia que explicara lo que es la Gerencia de Marca.

Consideran que las Universidades deben ampliar la enseñanza por ser esta muy general y por la importancia que reviste la materia dentro de la Mercadotecnia para así lograr una mayor especialización del Gerente de Marca.

De \$101,000.00 a \$120,000.00

Se mencionó que no efecturarían cambio alguno, ya que consideran que el Area se encuentra perfectamente integrada dentro de la Empresa.

Tienen conocimiento de la reducción que se ha efectuado en algunas empresas, comentando que está dada en cuanto al número de plazas, pero no del puesto en sí.

Gerente de Mercadotecnia.
Director de Mercadotecnia.
Director Comercial
Gerente de Grupo.

7.2.- RECOMENDACIONES:

- a).- Proponemos que se consideren las funciones del Gerente de Marca dentro del plan de estudios de la Licenciatura en - Administración que se imparte en la Universidad Nacional Autónoma de México, específicamente en el Area de Mercado tecnia, con el objeto de que el recién egresado pueda manejar los términos que exige el puesto y resulte un candidato idóneo para ocuparlo.
- b).- Que al Gerente de Marca se le otorgue mayor autoridad en la toma de decisiones dentro de la Empresa, ya que es el responsable del Crecimiento, Desarrollo y Comercialización del producto, a fin de que su participación sea más efectiva y vaya acorde a su responsabilidad.
- c).- Que se considere la importancia real del Gerente de Marca dentro de la Empresa, como un asesor y tomador de decisiones en el cuidado del producto del cuál es responsable.
- d).- Que las Empresas consideren la creación del puesto Gerencia de Marca, a fin de que quien realiza actualmente las funciones de dicho puesto no distraiga sus ocupaciones -- principales, delegando dicha responsabilidad al Gerente - de Marca, quien como especialista dará toda su atención - al crecimiento y desarrollo del producto.
- e).- Que en aquellas empresas en donde existe la Gerencia de - Marca con otras denominaciones, o en donde se pretenda -- crear dicho puesto, se unifique el pseudónimo a Gerente - de Marca o Gerente de Producto, a fin de que sea plenamente identificable de una Empresa a otra.
- f).- Que la empresa en donde el Gerente de Marca tenga obstáculos con otras Areas, verifique que sus Areas estén plena-

mente coordinadas a fin de que den a éste una mayor colaboración para el buen desarrollo y crecimiento del producto.

- g).- Que se consideren dentro de los planes de capacitación de cada Empresa las materias de mercadotecnia relacionadas - con el producto existente, y dentro de los capacitados, - al Gerente de Marca.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"
Koontz O'Donell
Editorial Mc'Graw Hill
1979 Sexta Edición.
- 2.- "COMERCIALIZACION"
E. Jerome Mc. Carthy
Editorial "El Atenco"
1974 Cuarta Edición.
- 3.- "DIRECCION DE MERCADOTECNIA: ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL".
Philip Kotler
Editorial Diana
1974 Segunda Edición.
- 4.- "FUNDAMENTOS DE MARKETING".
William J. Stanton
Editorial Mc' Graw Hill
1980 Quinta Edición.
- 5.- "LA GERENCIA DE MARCA".
George S. Domínguez
Editorial Diana
1976 Primera Edición.
- 6.- "APLICACION DEL SISTEMA DEL GERENTE DE MARCA EN LA FABRICACION Y DISTRIBUCION DE ARTICULOS DE CONSUMO".
Miguel Campos Calderón
Tesis para obtener el Título de Lic. en Administración
1967 Universidad Iberoamericana.

- 7.- "LA GERENCIA DE MARCA EN MEXICO"
Villanueva Cao Romero
Tesis para obtener el título de Lic. en Administración
1974 Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
- 8.- "EL GERENTE DE MARCA O PRODUCTO Y LA MERCADOTECNIA".
Cesar Rúiz del Palacio.
Tesis para obtener el título de Lic, en Administración.
1975 Universidad del Valle de México.
- 9.- "EL DILEMA DE LA ADMINISTRACION POR PRODUCTO/MERCADO".
B. Charles Amex
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
Fascículo No. 19
- 10.- "SAQUELE MAS PROVECHO A SU GERENCIA DE MARCA".
Stephens A. Dietz
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
Fascículo No. 92
- 11.- "VARIANTES EN LA FUNCION DEL GERENTE DE PRODUCTO".
Richard M. Clewett y Stanley F. Stasch
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
Fascículo No. 126.