

875202

1
2ºj.



UNIVERSIDAD VILLA RICA

Facultad de Administración y Contaduría

"ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL
MERCADO AL POR MENOR EN LA
CIUDAD DE VERACRUZ"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración de Empresas

PRESENTA:

Gustavo R. Cabada Escalera

H. Veracruz, Ver. 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pag.
Introducción.	1
Capítulo 1. Análisis Conceptual.	4
1.1. Mercadotecnia.	5
1.1.1. Antecedentes Históricos.	5
1.1.2. Conceptos y definiciones de la Mercadotecnia.	10
1.2. Mercado.	14
1.2.1. Tipos de Mercados.	14
1.2.2. Contorno del mercado al por menor.	20
1.3. Estrategia competitiva de Mercadotecnia.	30
Capítulo 2. Generalidades de la Ciudad.	38
2.1. Población y perspectivas poblacionales.	41
2.2. Vialidad.	48
2.3. Estructura económica de la ciudad.	51
2.3.1. Principales concentraciones.	55
2.3.1.1. Industria.	55
2.3.1.2. Comercio y servicios.	57
2.3.1.3. Actividades portuarias y perqueras.	71
2.4. Perspectivas económicas.	75
Capítulo 3. Estrategias Competitivas.	77
3.1. Estrategias del líder de mercado.	80
3.2. Estrategias del retador de mercado.	88
3.3. Estrategias del seguidor de mercado.	91
3.4. Estrategias del encajonado de mercado.	93

Capítulo 4. Aplicación de estrategias competitivas en el comercio al por menor en la ciudad de Veracruz.	97
Conclusiones y Recomendaciones	105
Bibliografía.	113

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

La competencia como todos sabemos en un mercado al por menor — siempre va a estar presente, por lo cual se debe estar consciente del mercado en el que se van a desarrollar nuestras actividades para poder determinar el tipo de estrategia a utilizar siempre y cuando ésta se apegue más a nuestras necesidades para tomar una decisión la cual va a dar como resultado obtener mayores gustos y preferencias hacia nuestros productos o comercios en general; por lo tanto nuestro objetivo primordial consistirá en la creación y conservación de clientes o consumidores satisfaciendo sus necesidades, alcanzando una plena distribución entre ellos de los productos que ofrece la empresa con un costo mínimo.

No obstante la dirección mercadotecnica es uno de los aspectos más complejos en el análisis y toma de decisiones para la empresa; no hay que olvidarse que la información de estos dos puntos deben tomarse con bases frescas y veraces sin embargo, no se quiere decir con esto, que la toma de decisión se hace al azar sino que más bien se requiere de la necesidad de mejorar y actualizar los mercados teóricos de información y definir mejor nuestro análisis en base a qué y a dónde queremos llegar.

"Todas las políticas se hacen basándose en juicios. No hay otra forma, y nunca la habrá; la cuestión reside en sí, dichos juicios, han de hacerse en la niebla de datos inadecuados e imprecisos, cuestiones borrosas y mal definidas, y un "senegal" de opiniones personales contradictorias o si pueden tomarse sobre la base de información adecuada y fidedigna, experiencia relevante y cuestiones claramente deducidas. Al final el análisis solo es una ayuda para juzgar...El juicio es supremo". (1)

La finalidad primordial de este estudio consiste en ampliar — nuestro criterio del mercado al por menor en Veracruz hacia una buena optimización de los recursos y una acertada satisfacción de necesidades ya sean éstas al comercio o al consumidor. Por un lado, no se quiere decir, que se

valga de la capacidad de predecir el futuro sino que se están conjuntando bases y estrategias competitivas con fundamentos en este mercado y por otro lado se trata de fusionar a las empresas con sus ofertas ajustadas a las necesidades y deseos cambiantes del mercado (llenar satisfactores), es entonces cuando la empresa debe dar ese tipo de acuerdo a la modalidad del medio ambiente en que se encuentra.

La información recolectada es la que se consideró pertinente en torno a las diversas alternativas que pueden llegar a influir en el desarrollo comercial del puerto de Veracruz. Sin duda uno de los principales problemas a los que se verá afectada la veracidad de este estudio reside en la falta de suficiente información que se da en lo particular en aquellos países que, como el nuestro, carecen de la infraestructura y organización suficiente para archivarla y mantenerla actualizada.

Finalmente este estudio consiste en formar un criterio optimista más apegado a la realidad dando un contorno genérico y somero de cómo se aplicarían las estrategias competitivas en el mercado al por menor en la ciudad de Veracruz, en la primera parte de verá un análisis general de los conceptos de mercadotecnia, tipos de mercados, haciendo un énfasis en lo que es un mercado al por menor y cuáles son los tipos de estrategias competitivas, ya una vez plasmados estos conceptos en la segunda parte se hablará de las generalidades de la ciudad de Veracruz, tomando en consideración la población, perspectivas poblacionales, vialidad, estructura económica de la ciudad dividiéndola en principales concentraciones económicas para proceder a subdividirla en los sectores: industria, comercio, turismo, actividades portuarias y pesqueras. Aún más se analizarán las perspectivas de la población, el contorno económico en lo que respecta al comercio y al turismo, una vez segmentada la plaza, se analizará en la tercera parte los conceptos de estrategias competitivas adecuándolas a las exigencias de estudio y para culminar se conjuntarán todos los elementos necesarios para la aplicación de las estrategias competitivas en el mercado al por menor.

(1) Alain C. Enthoven; Business Week; Nov. 11 de 1965.

C A P I T U L O I .

A N A L I S I S C O N C E P T U A L :

1.1.- MERCADOTECNIA.

Antes de entrar en materia se explicará de una manera sencilla la definición de mercadotecnia y la influencia que esta tiene en nuestra vida cotidiana.

Mercadotecnia es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y requerimientos a través de un proceso de cambio ya sean estos bienes o servicios.

Influencia de la mercadotecnia: La mercadotecnia abarca todo en nuestras vidas diarias como por ejemplo: Nos despertamos con nuestro radio-reloj despertador Panasonic con una canción del Puma seguido de un comercial de la agencia de viajes Olymar anunciando un viaje VTP de Bananex hacia las playas de Cancún. Encontramos al baño donde nos duchamos con jabón Nórdiko y nos cepillamos los dientes con Oral-B y Crest, nos rasuramos con prestobarba de Gillette, nos ponemos Spray de pelo Revlon y utilizamos todos los muebles Ideal-Standard, nos ponemos pantalones Polo y camisa ACA JOE, entramos a la cocina y tomamos un jugo de naranja de Martínez de la Torre con un par de huevos El Calvario, luego nos tomamos una taza de café de Ris treto con un chorrillo de leche de alpura, salimos de la casa y seguimos viendo anuncios y oyendo promociones en la radio. Todo esto es posible debido al esfuerzo de la mercadotecnia de la cual nadie se escapa y de la ayuda del consumidor.

1.1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

Existen muchas corrientes respecto al nacimiento de la Mercadotecnia todas muy similares como por ejemplo:

Adam Smith al iniciarse la revolución industrial en su obra Riqueza de Naciones, Primera Edición dice: En toda producción el único fin y propósito es el consumo; y el interés del productor debiera atenderse so-

lamente hasta donde sea preciso para la promoción del consumidor. Este principio es de por sí tan evidente que resultaría aburrido querer demostrarlo. Sin embargo en el sistema mercantil el interés del consumidor se sacrifica casi constantemente en beneficio del productor; y parece que se considera a la producción y no al consumo como objetivo y finalidad de toda la industria y el comercio.

Por otro lado tenemos a los autores Myron S. Heidingsfield y Albert B. Blankenship; en su libro mercadotecnia segunda edición hablan de la evolución de la mercadotecnia en la economía Norteamericana; Relación que se consideró bastante interesante puesto que en este país existe una gran sociedad de consumidores. Estos autores han dividido esta evolución en tres fases que a continuación se detallan.

Aunque la mercadotecnia en un sentido general, es tan vieja como la civilización humana, el proceso de la misma tal como lo conocemos en la realidad es una actividad muy reciente, que se ha desarrollado prácticamente en los últimos cincuenta años. Una mirada retrospectiva demuestra que hemos pasado dos fases del desarrollo económico; nos encontramos ahora en una tercera fase.

Primera fase: énfasis en la producción agrícola. Hasta la Guerra Civil y los años de la postguerra, los Estados Unidos dependieron fundamentalmente de su capacidad de producción agrícola para sobrevivir. En 1820, aproximadamente el 72% de la totalidad de la fuerza humana de trabajo agrícola (en contraste con el año de 1966, en el que sólo el 5% de la población estaba consagrado a tales labores). Originalmente, había muy poca diferencia entre el productor y el consumidor. Los primeros agricultores producían los artículos para su propio consumo, y los excedentes los intercambiaban o los vendían en las tiendas generales locales; el fabricante de esos tiempos vendía sus productos; el mercader original realizaba la mayor parte de los servicios, que posteriormente habrían de convertirse en la labor de intermediarios especializados; la expansión nacional, la aparición -

de nuevos productos, las claras demandas de diversas secciones y el desarrollo de la industria hizo posible el que los intercambios adquirieran un papel más importante en la economía; se consagraron a la tarea de comprar-vender, almacenar, hacer arreglos de transportación, extender créditos y realizar otros servicios esenciales a la distribución. Sin embargo, mientras la economía nacional fué predominantemente agrícola, el panorama del mercado siguió siendo bastante simple o al menos, de acuerdo con el criterio moderno.

Segunda fase: Auge de la producción industrial. El impacto de la Revolución Industrial empezó a sentirse en los Estados Unidos al terminar la Guerra Civil. Se descubrió que el país no tenía que depender exclusivamente de la agricultura para su supervivencia económica, sino que podía construir fábricas y producir artículos en masa, en una proporción que nunca antes había visto la humanidad. La industrialización fue impulsada por los recursos abundantes del carbón, hierro, petróleo y madera; por el establecimiento de un sistema de transporte capaz de poner todos los mercados y todas las fuentes de abastecimiento al alcance de los centros urbanos y por el genio peculiar de los norteamericanos para encontrar siempre una forma mejor y más eficiente de hacer un trabajo. Antes que se iniciara el siglo XX, los Estados Unidos se habían convertido en el productor industrial más importante del mundo. Con el desafío que significó la Primera Guerra Mundial, se superó lo realizado hasta esa fecha y fué posible cooperar en la rehabilitación de Europa. A pesar de que una parte de los trabajadores del campo se había pasado a las fábricas, la producción agrícola, continuó satisfaciendo las necesidades de una economía cambiante. Los conocimientos sobre la mecanización de la industria fueron aplicados en beneficio de la agricultura.

Los enormes progresos en la eficiencia del trabajo no hubieran sido posibles sin la expansión concomitante de la educación. La educación superior dejó de dar tanta importancia a los estudios clásicos y profesionales, para concederla a la preparación de ingenieros, agrónomos especialistas en administración industrial y expertos financieros. Este cambio fué fundamental para la transición de una economía agrícola a una industrial.

El proceso de mercadeo, durante esta etapa de nuestra economía se hizo más complejo; pero se concedió muy poca importancia a su eficiencia y no se hicieron esfuerzos por aumentar ésta. Los esfuerzos económicos se concentraron en la tarea de mejorar la eficiencia productiva, de modo tal que se pudieran hacer más productos a costos menores. Los avances técnicos que resultaron de esto dieron al trabajador norteamericano el nivel de vida más elevado del mundo.

Tercera fase: énfasis considerable en la distribución. La siguiente fase necesaria en nuestro crecimiento económico fué el establecimiento de nuevas técnicas de distribución. Sin embargo opacaron el fenómeno las crisis como la Gran depresión, la Segunda Guerra Mundial y la Guerra de Corea.

El efecto de la depresión. Antes de 1930, se había concedido escasa atención al desarrollo de técnicas apropiadas de distribución, a pesar de su necesidad. Había hipnosis por lo que parecía ser un mercado infinito de vendedores, y casi no se notaban los defectos del sistema de distribución. Durante la Depresión, sin embargo, resultó evidente que la producción no era lo único importante, como parecía al finalizar los años veinte. Fué difícil percibir las tendencias y los cambios más importantes de la economía, muchos pensaron que se había forjado un monstruo de "superproducción".

Por otro lado el efecto de la segunda guerra mundial; la modificación de la situación no se realizó, ya que surgió la Segunda Guerra Mundial nuevamente se concedió el más alto grado de importancia a la producción, por el compromiso de integrar el "arsenal de la democracia". El estímulo que la guerra significó para la capacidad productora y el mercado de vendedores de la post-guerra, con su tremendo cúmulo de demandas postpuestas por los consumidores, la escasez producida por los compromisos económicos del gobierno, así como los extensos preparativos militares de la post-guerra, nuevamente frenaron el progreso en la tercera fase de la evolución

económica: la distribución.

En el período postcoreano la estructura del mercado empezaba a satisfacer las necesidades de distribución de la economía, después de la Segunda Guerra Mundial; pero fué nuevamente retrasada a causa del conflicto de Corea. Temerosos de que hubiera una nueva escasez de artículos, los consumidores se lanzaron a verdaderas orgías de compras y provocaron que la misma fuera temporal en algunos productos.

Durante el período postcoreano, la estructura del mercado empezó a avanzar de acuerdo con las facilidades crecientes de producción, con este crecimiento se produjeron nuevos cambios: aumentaron las compras a crédito por parte del consumidor; se extendieron los grandes centros de compras al menudeo y aumentó la importancia de las tiendas de descuento.

Por lo tanto existe la necesidad de una ciencia de la distribución. Los Estados Unidos han llegado a una etapa de desarrollo económico y competencia técnica, en la cual la capacidad industrial inadecuada puede llegar a ser rápidamente corregida mediante la construcción de nuevas instalaciones: hay mano de obra, recursos naturales y medios potenciales de producción como para satisfacer sus necesidades; el temor a la producción excesiva no necesita preocuparnos, sin embargo, se acepta el hecho de que la economía debe mejorar sus métodos de distribución. El movimiento de los productos del comerciante al consumidor es tan importante como la producción misma. Puesto que la distribución, o mercado es el complemento necesario de la producción, la eficiencia de ésta tendrá que acrecentarse para evitar un desastroso desajuste entre ésta y su consumo.

1.1.2. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE LA MERCADOTECNIA

Entre las más completas definiciones de la misma encontramos:

A.- "Es el desempeño de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del producto al consumidor o usuario".

(2)

Esta definición nos dice que la gerencia de ventas sólo transmite sus bienes y servicios a un consumidor final como objetivo primordial, olvidándose de que repercusiones pueda tener en la satisfacción del cliente a futuro.

B.- "Es un sistema total de actividades empresariales interactuantes diseñadas para planificar, fijar, precisar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan necesidades de clientes actuales y potenciales". (3)

En esta definición los elementos se interrelacionan en las actividades del sistema empresarial conjuntándose éstos con un fin común, para satisfacer las necesidades de los clientes. Todos estos elementos se encuentran respaldados con otros como un proceso, previendo que la mercadotecnia debe estar enfocada a satisfacer demandas actuales y futuras.

C.- "La mercadotecnia proporciona convenientes productos y servicios a la gente indicada en el lugar más adecuado, en el momento que los requieran, al precio más favorable con la comunicación y promoción más indicadas". (4)

Esta definición nos dice que los esfuerzos están dirigidos a los requerimientos del consumidor, distribuirlos con una mayor accesibilidad -- tanto del precio, lugar y tiempo, así como también nos indica que debe existir una buena comunicación entre las cualidades que ofrece el producto y -

el consumidor al que está dirigido el mismo. Sin embargo el autor no habla de satisfacer necesidades del consumidor, sino que pone a la mercadotecnia en un proceso de venta de la empresa que no escatima el valor social,

Otra visión sería la siguiente:

D.- "Mercadotecnia es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio".(5)

En ella el autor está tomando en cuenta un factor muy importante en el desarrollo personal, tal como es, satisfacer necesidades, al referirse a esto, está abarcando todo lo referente a las posibles carencias que un individuo tiene y que deben ser llenadas para lograr su estabilidad emocional, estas necesidades pueden ser fisiológicas: seguridad, de amor, de estima y de autorealización. Otro factor a considerar sería el deseo, que es un reflejo o impulso de las necesidades que van aunadas con el medio ambiente en el cual se desarrolla un individuo, tales como la cultura o experiencias propias, y por último se nos hace mención del proceso de intercambio, que incluye el beneficio mutuo que el consumidor y el vendedor de un bien o servicio obtienen como un resultado del proceso. El inconveniente que se encuentra en esta definición no reside en el aspecto social sino en el organizacional y competitivo por lo que se tratará un último concepto de lo que es Mercadotecnia.

E.- "Mercadotecnia, es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos del mercado meta y adoptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores".(6)

En esta definición el autor toma como base, a toda la organización, para conocer las necesidades del mercado meta y que ésta se adapte o anteponga a las exigencias cambiantes del mismo cuando lo requiera, logrando a través del proceso satisfacer las necesidades más eficazmente que la

competencia.

Se considera un poco agresiva esta definición puesto que no se toma en cuenta el Beneficio o riesgo que puede repercutir en la organización o más bien, se sacrifica a la empresa a cambio de colocar sus bienes y servicios sin escatimar esfuerzos para mellar la penetración de mercado de la competencia lo que se considera un poco descabellado.

De los cinco conceptos de mercadotecnia todos dan en esencia — una definición apegada pero para mayor entendimiento y profundización se — conjuntarán todas para sacar una sola como sigue:

Entonces qué es la Mercadotecnia?

Es la actividad empresarial que mediante un proceso se adapta a las demandas cambiantes del mercado para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, alcanzando una plena distribución de sus ofertas ajustadas, logrando así un beneficio esperado mutuo.

Se hace incapié en que la Mercadotecnia no son las ventas, sino que se consideran dentro del proceso mercadológico. Ahora bien para esclarecer más el concepto que muchas veces es confundido o mal interpretado por algunas personas se muestran los dos contrastes en la figura 1-1.

a) Concepto de Ventas

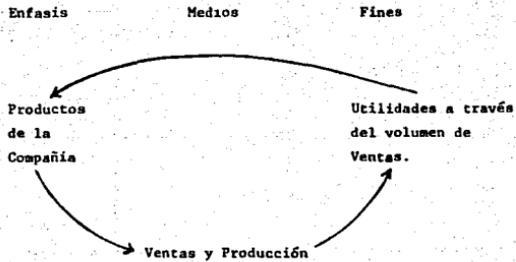


Figura 1.1 Concepto de Ventas.
 Dirección de Mercadotecnia. Cuarta Edición
 Philip Kotler. Pag. 52.

b) Concepto de Mercadotecnia

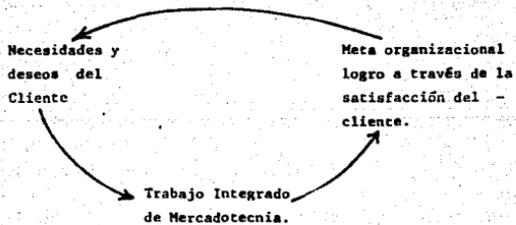


Figura 1.2 Concepto de Mercadotecnia Dirección de Mercadotecnia
 Cuarta Edición. Philip Kotler Pag. 52.

1.2. MERCADO.

Comenzaremos definiendo el concepto de Mercado como el conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto. Es decir — que si no existe una demanda no habrá un mercado y por consiguiente según sea el tamaño de las exigencias demandadas va a ser la magnitud de éste.

Esta teoría se fundamenta con el interés que despierta el bien o servicio ofrecido en el consumidor, los recursos necesarios del cliente y la disposición de los mismos para entrar en el Intercambio de satisfactores

1.2.1. TIPOS DE MERCADOS.

Dentro del medio ambiente de la mercadotecnia se consideran los mercados actuales y potenciales de los cuales se desglosan los cinco tipos de mercados.

ver fig. 1.3. (7).

Para realizar nuestro estudio nos enfocaremos más en los mercados de revendedores y/o al por menor como punto principal y en los mercados de consumidores como soporte de las actitudes de los mismos.

a) Mercados de consumidores: Es el conjunto de individuos, grupos o familias que compran productos con el fin de satisfacer sus necesidades personales. A estos mercados se les llama también Consumidores finales.

Mercados de productores: Está formado por un conjunto de organizaciones que consumen materias primas con el propósito de usarlas en el proceso de producción, teniendo como objetivo común obtener utilidades a través de éste proceso.

c) **Mercados de Gobierno:** Es el conjunto de dependencias del gobierno que compran productos con el único fin de servir a la comunidad y/o trasladar estos bienes a otras que los necesiten buscando siempre servir al público en general.

d) **Mercados de Revendedores:** Es el conjunto de organizaciones que adquieren los productos con la única finalidad de llevar a cabo una comercialización plena de éstos.

e) **Mercados Internacionales:** Es el conjunto de compradores que se encuentran fuera del país, contemplándose en este los consumidores, productores, revendedores y gobiernos extranjeros.

Dentro de todos estos mercados una compañía puede escoger el canal de distribución que mejor se adapte a las cualidades del producto que se va a ofrecer. Tomando en cuenta que cada tipo de mercado tiene sus propias características que implican una buena comprensión y análisis para tomar una acertada decisión de cual es el mercado en el que se va a entrar o permanecer.



Figura 1.3 Tipos básicos de Mercados.

En esta figura se muestra la relación directa que existe entre el proveedor y el consumidor.

Se ampliarán más los temas concernientes a los mercados de Revendedores y mercados de consumo. Se hace la aclaración que esta última definición es meramente para soportar las diversas actitudes de los consumidores.

Mercados de Revendedores: En estos se consideran comerciantes mayoristas y los detallistas (Al por menor) no consumidores de los productos que manejan para vender, esto los hace totalmente diferente a los mercados de consumo.

Mayoristas:

Principalmente venden su mercancía a los comerciantes "al por menor" (detallistas) y proporcionan una gran variedad de servicios que acompañan a los productos que éstos distribuyen.

Mayoristas de Mercancía en General:

Estos se dedican a vender una amplia gama de mercancías para satisfacer la demanda tanto a los detallistas de mercancías en general como a los de línea sencilla.

Mayoristas de líneas:

Los de líneas venden uno o dos líneas de mercancías ampliamente surtida, por lo general se venden a los mismos clientes, se comercian en los mismos tipos de establecimientos, entran en una categoría determinada de precios y por lo regular las mercancías se relacionan íntimamente entre sí como ejemplo tenemos los mayoristas de ferretería, farmacias y abarrotes. -
 Los de línea especializada: Estos dirigen más su fuerza y apoyo de venta en una sola parte de la línea, obteniendo como resultado un buen conocimiento

y manejo de la mercancía, por ejemplo tenemos los alimentos dietéticos, -- autopartes, ropa para bebés, etc.

Como propósito Económico:

Se puede decir que los mayoristas proporcionan una utilidad -- económica de tiempo, lugar y porción, es decir contando con una buena distribución, un sistema de inventario adecuado y disponibilidad de la mercancía en el momento y lugar oportuno.

Funciones Adicionales:

Almacenamiento de las mercancías, actividades parciales de publicidad y promoción, fijación de precios de venta, concesión de facilidades financiera, distribución, facilitan el servicio de asesoramiento entre otras.

Al por Menor:

Llámese venta al público o detallistas, éste es el eslabón final de la cadena distributiva de los bienes o servicios de consumo. Una de las funciones que cumple el minorista es consecuencia de la separación de distancia, tiempo e información entre los productos y los consumidores. -- Por lo tanto los minoristas son los que llevan la distribución física -- final del producto y obtienen un intercambio de interés de valores con los consumidores; esto es, que se mantienen los Stocks adecuados para tener -- una disponibilidad de productos que exige el consumidor, contribuyendo así a reducir la distancia del tiempo. Los detallistas contribuyen para que -- llegue información al consumidor respecto del producto y al productor respecto al consumidor reduciendo con esto la mala comunicación o incertidumbre del factor informativo.

Clasificación de Minoristas:

Por la tremenda complejidad cambiante de nuevas formas de menudeo no existe un patrón para hacer una clasificación pura del ramo o tipo de minoristas. Además hay una gran variedad de consumidores con diferentes preferencias de servicios y en contraste una amplia gama de productos con diferentes requerimientos de servicios. El éxito del negocio minorista reside en la coexistencia de la diferenciación de niveles de servicios al consumidor.

En conclusión un minorista se clasifica en tres grandes grupos según su cantidad de servicios que se le proporcionan al cliente, esquemas alternativos de clasificación para diferentes tipos de minoristas y por sus principales tipos de venta minorista, pero hablaremos de su división más adelante.

Contando con un panorama general del mercado de revendedores, mismo que se divide en mayoristas y minoristas (al por menor) se procederá a hacer un análisis breve de lo que es un mercado de consumidores, como objetivo principal, el entendimiento de la conducta, ambigüedad y características principales de los tipos de consumidores que afectan directamente el flujo de la distribución de los productos que comercializa una empresa minorista y cuyo objetivo fundamental es servir al consumidor final.

Mercado de Consumidores

Para poder colocar nuestros productos con una gran aceptación los empresarios o ejecutivos de mercadotecnia tienen que conjuntar sus esfuerzos para obtener información referente a los consumidores; tales serían quiénes son y dónde están ubicados sus ingresos y normas de consumo, necesidades y deseos, sus motivaciones y actitudes y sus hábitos de compra. Todo esto se hace un poco complejo puesto que se trata con el comportamiento humano hacia una respuesta esperada por parte del comerciante detallista.

Ahora bien la conducta del consumidor está determinada por con-

sideraciones de orden económico, psicológico y sociológico. La primera se refiere a la capacidad financiera de la persona interesada en el bien o servicio, lo que en un momento dado podría ser un satisfactor o una frustración dado a su impotencia o poder de compra, las dos últimas se refieren a lo que llama H. Maslow Jerarquías de Necesidades. En ciertos momentos algunas necesidades son más primordiales que otras esto depende de las personas y sociedades, es evidente que alguna necesidad está estrechamente vinculada con otras. Aquí Abraham Maslow (8) trazó cinco necesidades humanas distinguiendo las dos primeras como necesidades primarias o fundamentales y las otras tres últimas como secundarias que son:

a) Necesidades Fisiológicas básicas: estas condiciones afectan al organismo humano, como hambre, sed, sueño, temperatura, ambiente.

b) Necesidades de Seguridad, consiste en la autoprotección contra los peligros presentes y futuros.

c) Necesidades de reconocimiento, que son el amor o pertenencia.

d) Necesidades de la satisfacción-delego, que se refiere al deseo de autoestimación y respeto a sí mismo.

e) Necesidades de autorrealización, esto la realización plena de uno mismo de este tipo de necesidad la sienten y satisfacen relativamente pocas personas.

Definición de Consumidor:

Una vez conocidos los tipos de necesidades que influyen en el comportamiento del individuo y las funciones del detallista se tratará de dar una definición clara de lo que es, un mercado de consumidores; este consiste en todos los individuos y familias quienes compran o adquieren bienes

y servicios "consumo personal".

A manera de conjuntar las necesidades que mueven al consumidor en esta definición sobresalen muchas interrogantes como: ¿Qué producto(s) - está comprando el consumidor?; ¿Qué motivo inclina realmente al consumidor a realizar la compra?; ¿Cómo se sobreponen al problema de compras?, ¿Qué in formación o conocimientos necesita para tomar la decisión de compra?, ¿Qué influyó al consumidor el preferir una marca de la otra?, ¿Dónde frecuenta + la compra de un producto específico y por qué?, ¿Que piensa del establecimiento donde efectua la compra? Compra el producto porque no hay otro que - lo substituya o por costumbre?. Estos y muchas otras preguntas pueden plantearse al respecto.

Pero para poder encontrar una respuesta a todas estas interrogantes nos veriamos en la necesidad de relizar un estudio de mercado apegado a las características o necesidades de un sector consumidor de acuerdo a los bienes y servicios que comercializamos teniendo como resultado una mejor base en la toma de decisiones.

1.2.2. CONTORNO DEL MERCADO AL POR MENOR.

Como se mencionó anteriormente el mercado al por menor, detallista, minorista, venta al menudeo, venta al público, es aquella organización que mediante sus ofertas ajustadas de bienes y servicios satisfacen la demanda cambiante de uno o varios consumidores finales, procurando una entera aceptación de los mismos.

Como todos sabemos el medio ambiente en el cual se desarrollan las actividades del minorista está estrechamente vinculado con los consumidores por lo que se consideró indispensable comentar las funciones del detallista, el proceder y motivación del consumidor.

Por lo general un detallista realiza todas las funciones del --

mercado, pero su servicio fundamental consiste en manejar su inventario — acorde a las necesidades del consumidor manejando una plena distribución de éste, como resultado un detallista, se ve en la necesidad de prever cuales serán las demandas del consumidor y estar preparado para satisfacerlos lo más eficiente que le sea posible. Para lograr una óptima venta se debe tener en mente una Buena compra siendo esta una labor difícil a ejecutar, dependiendo así el éxito o el fracaso del comerciante por lo que se recomienda tomar una decisión de lo que se compra, a quién y cuándo y qué precio se va a pagar por el bien.

Así pues la venta es una función importante del detallista; dijéramos por una parte se están desarrollando con éxito las compras y por otra parte su objetivo final dependerá de la habilidad de vender. Un contacto directo con el consumidor puede influir en la demanda de mercancías y servicios. Los detallistas ya sean grandes o pequeños pueden utilizar algunos métodos de venta que en conjunto suelen llegar a un triunfo y éstos son Publicidad, Exhibición plena de la mercancía ofrecida, Ubicación, un establecimiento atractivo y bien planeado; servicios adecuados antes, durante y después de la venta; un buen grupo de vendedores especializados en el ramo, precios razonables y sobre todo una buena existencia de mercancías. Definitivamente todo tiene un costo que está en relación con las operaciones que como comerciante debe llevar a cabo, probablemente éstas sean financiadas o no, en muchos casos él extenderá créditos a sus clientes. O en su defecto el pago inmediato de proveedores y gastos que se originan en el desarrollo del negocio, sean estos renta, teléfono, luz, etc. o bien el transporte del almacén al hogar o negocio del consumidor.

En relación a las existencias de mercancías que un detallista — debe tener a la disposición son ahora mucho menores que en el pasado. Esto se debe a las mejoras de servicio de los medios de transporte y comunicación facilitando así la obtención de mercancías con un corto tiempo de aviso y como resultado de todo esto, se amplía el surtido de mercancías para satisfacer los diversos gustos y carencias de los consumidores con casi el mismo capital de inversión.

Finalmente el detallista debe cargar con el riesgo que proviene de adquirir mercancías y tratar de obtener utilidades con la venta es decir, sino cuenta con la mercancía que los clientes piden o si las modas cambian después de que él ya las compró. Las mercancías también sufren deterioro, sea éste, provocado por el tiempo o el mal manejo de la misma. También puede ocurrir el caer con la mala suerte de toparse con un cliente moroso o el no poder cobrar sus facturas y por último ser víctima solidario con otras empresas al sufrir una depresión social económica local o general.

Frecuentemente se están lanzando nuevos productos al mercado y los consumidores reaccionan comprando aquéllos que llenan una necesidad dejando al olvido los productos antiguos que son desplazados por los innovados. Evidentemente se requiere de un conocimiento de las actitudes y motivaciones del consumidor, así los esfuerzos publicitarios y promociones de venta estarían más enfocados a las necesidades o requerimientos de éstos, las tendencias de rechazo pueden evitarse si se conoce al consumidor. Este conocimiento es útil al intentar predecir lo que el consumidor hará. Sin embargo se vuelve a hacer hincapié en que no se cuenta con una bola mágica de cristal para adivinar lo que harán los consumidores en un futuro determinado sino meras estimaciones.

Existen otros motivos de compra según Tousloy Clark (9) que influyen en el consumidor los cuales se clasificarán por producto, por patrón y los ya brevemente comentados que son los motivos emocionales y racionales.

-Por producto: Los motivos que inclinan a la compra de un producto específico constan de todas las influencias y razones que provocan a un consumidor comprar un artículo determinado en vez de otro, estos son aquellos que hacen a un consumidor comprar un artículo de tipo general o clase de producto. Dentro de estos tipos de motivos del producto existen dos variantes; en primer término los básicos o primarios, que son aquellos que mueven a un consumidor a comprar un artículo de tipo general o clase de --

producto y por segundo término tenemos los de selección que consisten en determinar cuál será la marca o artículo específico a comprar dentro de toda la línea de productos. En cualquier momento los consumidores llevan al análisis estas dos variantes al querer llenar una necesidad. Dijéramos que una familia, el ama de casa quiere cambiar la decoración de su sala y al mismo tiempo el marido quiere cambiar su automóvil, debido a lo restringido de su presupuesto, sólo una cosa será posible comprar en el instante, los factores que influyen sobre la familia a comprar un sólo artículo se llaman motivos de compra básica o primarias. Una vez que se tomó la decisión de compra se contemplarán otras tales: ¿Qué marca será la mejor?, ¿Qué tamaño? ¿Qué modelo?, ¿Qué color?, ¿Qué beneficios se obtendrán?, etc. Las respuestas a estas interrogantes se basarán de acuerdo al efecto de los varios motivos de compra.

-Por patrocinio: Estos son las consideraciones que influyen en un consumidor a preferir el comprar la mercancía en un determinado establecimiento en vez de otro. Existen individualmente muchas razones por la que los consumidores escogen a sus principales detallistas, éstas pueden estar en función del precio, servicio, calidad y de contar con una buena existencia de mercancías. Estas pueden ser modificadas por la ubicación que se considera un motivo importante, en especial en las mercancías de comodidad, cuyos precios son bajos y la demanda del producto es inmediata. Por ejemplo el ama de casa que compra el pan todas las mañanas en el mismo establecimiento por ser este, el más accesible, sin importarle cuantos pesos está pagando de más, en comparación con otra panadería que le quede en un sitio más lejos de su recorrido cotidiano, o sea busca mayor comodidad y ahorro de tiempo.

También, en algunos casos otro motivo importante de patrocinio puede estar fundado en la reputación del establecimiento, este va ligado al nombre del comercio y a la marca que se está ofreciendo, dijéramos que se trata de una marca de prestigio a nivel nacional. El comerciante o el detallista se encuentra respaldado por la firma que vende, procurando así, una mejor aceptación por parte del consumidor o bien, en su defecto un detallista

ta cuenta con un renombre de la mercancía con el simple hecho de tenerla pero individualmente la reputación se adquiere á través del tiempo y conducir la por una buena publicidad y honestidad.

-Motivos emocionales y racionales; existe bastante controversia al respecto del tipo de atractivos de venta que se debe emplear en un producto determinado en ciertas condiciones como Cuánta atención se debe atender a los motivos racionales y cuánto a los emocionales? para esto hay la necesidad del entendimiento de éstos. Por un lado se tiene que los motivos emocionales son aquellos que no son aceptados o bien comprendidos por uno mismo, de los cuales nace la necesidad de ser orientados por una tercera persona. En este caso es importante que el vendedor aproveche la oportunidad de aplicar sus conocimientos técnicos para el cierre de la operación. Por otro lado se encuentran los motivos racionales que son los aprobados por uno mismo o se toma una decisión inmediata de compra, todo esto va de acuerdo a la posición social de la persona.

Ahora bien un detallista es un organismo comercial independiente que se encuentra entre el productor y el último consumidor y para hacer frente a nuestras necesidades se debe hacer un análisis de los consumidores puesto que no todos tienen las mismas motivaciones o gustos hacia un producto o servicio, lo cual nos lleva automáticamente a hacer una segmentación. Para llevar a cabo un acercamiento de los diferentes tipos de consumidores nos debemos preguntar.

-Qué

- .beneficios busca el consumidor?
- .factores influyen en la demanda?
- .funciones aporta al cliente el producto?
- .criterios son importantes para la compra?
- .comparación hay entre nuestro producto y el de la competencia?
- .riesgos percibe el consumidor?
- .servicios espera el cliente?

.tiempo dura el proceso de compra?

-Como

- .compra el cliente?
- .influyen los elementos de mercadotecnia?
- .en el proceso de compra?
- .usa el cliente el producto?
- .se apegas el producto al estilo de vida del consumidor?
- .cuánto se está dispuesto a gastar?
- .y cuánto compra en periodicidad?

-Donde

- .se toma la decisión de compra.
- .el consumidor obtiene información sobre el producto?
- .el consumidor compra con regularidad?

-Cuándo

- .es tomada la primera decisión?
- .es revendido el producto?

-Porqué

- .el consumidor compra?
- .el consumidor escoge una marca en vez de otra?

-Quién(es)

- .son los ocupantes del segmento ya identificados con pre-
guntas previas?
- .compra(n) nuestro producto y porqué?
- .compra(n) el producto de la competencia y porqué?

Algunas de estas preguntas nos podrían ser útiles para facilitar la segmentación, teniendo en mente que estas son sólo sugerencias.

Hay un sinnúmero de clases para diferenciar a un detallista (al por menor) por sus variadas características y ofertas ya que estas están influidas por una gran variedad de consumidores con diferentes gustos y necesidades. Por lo que se ve en la necesidad de exponer varias clasificaciones según los estudiosos de la mercadotecnia del cual se tomará la adecuada para nuestro estudio, sin entrar muy a fondo en éstas.

La primera está fundada según William J. Stanton que consiste en tamaño de la tienda de líneas de productos que se manejan, forma de la propiedad y del método de manejo, toda esta clasificación se plasma en la figura 1.4

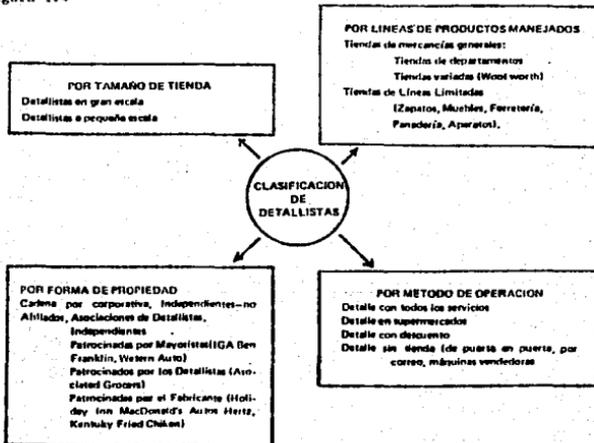


Figura 1.4 (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, 5a Edición, pag. 338)

- Por tamaño de la tienda: Esta definición más bien es de tipo organizacional es decir que tiendas de diferentes tamaños presentan diferentes problemas administrativos como son, compras, promoción, finanzas, relaciones personales y el control de gastos que está vinculado al volumen de la tienda.

- Por líneas de productos manejados. En base a esta clasificación estos detallistas se conjuntan en tres categorías, en primer término están las tiendas de mercancías generales como su nombre lo indica manejan una amplia variedad de líneas de productos, las cuales por lo general son muy complejas, por segundo término las tiendas departamentales que son instituciones que manejan una consistente gama de líneas de productos incluyendo aparatos eléctricos, bienes perecederos, muebles y artículos para el hogar y en tercer término tenemos las tiendas de líneas limitadas, que manejan una variedad considerable de bienes en una sola línea o bienes relacionados como son tiendas de comestibles, ferreterías, mueblerías, zapaterías, etc.

- Por tipo de propiedad: Entre las principales tenemos los comercios independientes y cadenas corporativas. Los primeros son aquellos que se manejan a través de franquicias y las segundas son organizaciones compuestas por dos o más tiendas administradas en forma central.

- Por método de Operación: Dentro de esta clasificación de venta al detalle (ó al por menor) encontramos a los supermercados, tiendas de descuento, venta de puerta en puerta, por correo, automática (traga monedas) y las ventas de mercancías cuando estas van acompañadas de los servicios necesarios para su funcionamiento.

Las cadenas corporativas según Philip Koltler son los " Tipos principales de venta minorista ". En esta clasificación se utilizan 5 principios: línea de producto a vender, énfasis en el precio relativo, naturaleza de las premisas del negocio, control de puntos de ventas y tipos de agrupaciones de almacenes...Ver figura 1.5.

PRINCIPALES PUNTOS DE VENTA MINORISTA

LÍNEA DE PRODUCTOS VENDIDA	ENFASIS EN EL PRECIO RELATIVO	NATURALEZA LAS PREMISAS DEL NEGOCIO	CONTROL PUNTOS DE VENTA	TIPOS DE GRUPOS DE ALMACENES
Almacén de Especialidad	Almacén de descuento	Venta minorista mediante pedidos por correo y teléfono	Cadena corporativa	Distribución central de Negocios
Almacén de Departamento	Almacén Bodega	Venta automática	Cadena voluntaria y Cooperativa de Minorista	Centro regional de Compra
Supermercado	Salón de Exhibición de Catálogos	Servicio de Compra Venta Minorista Puerta a Puerta	Cooperativa de Consumidores	Centro Comunitario de Compra
Almacén de Conveniencia			Organización Concesionaria	Centro de Compra del Vecindario
Almacén Combinado			Complementación de Comerciantes	
Superalmacén e Hipermercado				
Negocios de Servicio				

FIGURA 1.5. TIPOS PRINCIPALES DE PUNTO DE VENTAS MINORISTAS
 (MERCADOTECNIA. PHILIP KOTLER. SEGUNDA EDICION)
 PAG. 495.

-La línea de productos a vender; tiene que ver por ejemplo con --
almacenes comestibles, de licores, muelles, etc., dentro de éstos se encuen-
tran otros con mayor variedad en el surtido de sus productos entre los cuales
destacan los almacenes especializados, de departamentos, supermercados de con-
veniencia y superalmacenes.

-Enfasis en el precio relativo; es una manera de diferenciar la -
forma de menudeo teniendo en cuenta la imagen y políticas de los precios, den-
tro de éstos, se pueden hacer notar las tiendas de descuento ofreciendo un --
servicio normal o aquellas que cuentan con un servicio extraordinario, lo que
viene a repercutir en el alto precio pagado por el producto. También se están
considerando los almacenes de bodega y las salas de exhibición.

-Naturaleza de las primicias del negocio; son las ventas al por -
menor sin tienda, lo cual hace más económico el precio pagado por el artículo
así siempre este medio carece de servicios, dentro de los más destacados son
por órdenes de correo o teléfono, ventas automáticas (traga-monedas), servi-
cios de compras (no se posee almacén y vende a grandes organizaciones, escue-
las, hospitales, sindicatos, etc.) y las ventas de puerta en puerta.

-Control de punto de ventas; se clasifican de acuerdo a su propie-
dad como son cadenas voluntarias y cooperativas minoristas, de consumidores,
organización de concesión y conglomerados de comerciantes.

-Tipos de grupos de almacenes; se agrupan en diversas áreas ya -
sea por zonificación geográfica o por la denominada compra de una parada, muy
semejante a los supermercados y tiendas de departamentos ahorran al consumi-
dor tiempo y energía al encontrar lo que necesitan. Los cuatro tipos principa-
les son los distritos centrales de negocios, centros regionales de compra, --
centros comunitarios de compra y los centros de compra de vecindarios.

Dentro de estas dos clasificaciones tenemos que los detallistas más comunes y utilizados son los que poseen un establecimiento, es decir -- que cuentan con las mercancías en exhibición las cuales van a satisfacer -- nuestras necesidades a través de un proceso de compra. Desde luego este tipo de detallistas tienen muchas ventajas sobre los demás; están ubicados en lugares convenientes y accesibles, la mercancía se puede comprar y usar al instante, además de ser examinada con detenimiento por el consumidor. Otros serían los servicios que se le prestan al cliente y el respaldo que ofrece el tener un establecimiento fijo para cualquier aclaración lo que dá como resultado una mayor seguridad y aceptación por parte del consumidor. Por todas estas razones se considerará a este detallista motivo para este estudio de jando atrás las otras clasificaciones para un mejor entendimiento del mismo.

1.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MERCADOTECNIA

Antes de encaminarnos a dar una definición clara empezará por -- comprender las raíces de la palabra "estrategia" y cómo ha ido evolucionando su significado con respecto al de la actualidad dando una noción de lo que -- en el campo de la comercialización se conoce como tal.

El concepto de estrategia está vinculado con la política y la administración. Durante los últimos 8 años o más se ha despertado un interés -- en la estrategia administrativa bastante considerado. En el campo administrativo han salido al mercado nuevos libros sobre Administración Estratégica, Planeación Estratégica, Formulación Estratégica y Estrategia Corporativa entre otras más.

El concepto que llamamos "estrategia" se refiere a una actividad humana siguiendo una secuencia organizada, que aparentemente es de crucial -- importancia, compleja y bastante difícil de conceptualizar con precisión, La palabra estrategia aparece en el campo que trata prácticamente con los conflictos administrativos, bien en los negocios, gobiernos, milicias, o en el desarrollo estructural de una sociedad.

Los orígenes de la palabra estrategia provienen del Griego "estrategas" que significa (stratos-ejército) y (ag-guía). Algunos griegos -- después de 550 antes de Cristo tuvieron "estrategas" o General militar, pero después adquirieron puestos administrativos, civiles y funciones políticas -- que vinieron a formar parte importante dentro del estado. En 550 a.c. la estrategia era un grupo de 10 generales que se encontraban en Atenas coordinando 10 unidades y difundiendo el poder, estos 10 estrategas fueron los que hicieron posible la estrategia de que durante cientos de años gobernarán o fueron ejecutados de una región. Sin embargo ésta no es lo que ahora se conoce como tal, carecía de responsabilidad colectiva y de una política uniforme. Cada estrategia votaba y actuaba como ciudadano pero con una extensa influencia sobre los demás. En estos tiempos, la palabra estrategia es una de las palabras favoritas de los empresarios sin embargo su significado no es muy claro. Para esto se hablará de una definición de estrategia corporativa como tópico que es la siguiente:

K.R. Andrews que define a la estrategia corporativa "como la base de una decisión que toma una compañía y revela sus objetivos, propósitos o finalidades, establece sus políticas principales y planes para archivarlas y define la clase de negocios que la compañía persigue, la clase de organización humana y económica que intenta ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que pretende hacer hacia sus accionistas, empleados clientes y comunidades sociales". (10)

Con esta definición Andrews enfoca el campo de la política estratégica en vez de una ciencia; se establece una interconexión de propósitos, políticas y acciones organizacionales; la interdependencia de una formulación y la implantación son un propósito corporativo y la consistencia interna de la compañía afronta integridad, posición y carácter por un lado y sus acciones por el otro.

En conclusión estrategia corporativa es aquel proceso que genera direcciones viables guiando satisfactoriamente a una actividad en un mercado

asumiendo una variedad de oposiciones legales y la existencia de competidores. La estrategia es caracterizada como un rival hacia la igualdad, por una recompensa dentro de un definido y angosto juego. No cabe ninguna duda que la estrategia nos sirve para sobreponernos de los demás, escatimando cualquier posible cambio en el ambiente. Pero sin embargo se habló también de competidores los cuales influyen de una manera directa en nuestro mercado. Una evaluación de cada competidor nos es útil por dos razones, la primera nos refuerza el análisis previo del consumidor. El entendimiento de la estrategia usada por la competencia ayuda a comprender al cliente y a identificar en particular la clase o tipo de consumidor, en él que se está concentrando la competencia. El segundo es meramente básico para identificar las áreas fuertes y débiles, así como la oportunidad que prevalece en el mercado. En este respecto se puede sugerir, también, como un competidor puede reaccionar a manejar la oportunidad en un futuro competitivo.

Los buenos resultados de cualquier estrategia de mercadotecnia depende en la fuerza de un análisis competitivo de la cual se basa una relación de competencia dentro de un sistema que sigue los siguientes principios:

- Todo competidor que persiste y sobrevive tiene una ventaja única sobre los demás. Y si no; los otros lo detrotaán.
- Entre más similares sean los competidores más segura será la competencia.
- Si los competidores son diferentes y coexisten, cuando cada uno tiene distintas ventajas sobre el otro. Esta sólo existe si hay diferencia entre los competidores dentro de su medio ambiente que le dan una característica diferente de relativo valor.
- Los competidores que se adaptan mejor o más rápido ganan una ventaja dentro del cambio del medio ambiente.

- El medio ambiente totalmente competitivo, consiste entonces en todos los organismos o empresas que se interrelacionan entre sí, los cuales tienen sus propias ventajas, todas ellas están suprimidas por sus competidores y se encuentran en un equilibrio dinámico con aquellos organismos con los que se enfrentan.

La estructura particular competitiva de un negocio es considerablemente compleja y flexible por la existencia de un ambiente de intercambios en común. Esta es una base importante del concepto de mercadotecnia que existe en el medio ambiente del negocio. Sin embargo, la existencia de un medio de intercambio se enfoca en la atención de buscar una utilidad como común denominador a través de un manejo de los recursos disponibles en la empresa.

Para llevar a cabo un análisis de la competencia se presentan dos interrogantes:

- ¿ Quiénes son los competidores actuales y las nuevas entradas?
- ¿ Cómo compiten éstos?

- La competencia actual cae en dos clasificaciones.

La primera, son aquellos competidores que realizan actividades afines a la de uno. Esto es que sirven aproximadamente al mismo mercado de consumidores, utilizan un mismo método de venta, tecnología similar y tienen un mismo sistema mercadológico.

La segunda pueden ser competidores quienes tienen sus actividades diferentes. Pero que quieren acapatar al gasto consumidor.

- Las nuevas entradas, éstas entran al mercado por cualquier punto de venta logrando servir al mismo consumidor y entre ellas se encuentran los que ya están vendiendo a un cliente pero quieren expandir sus servicios u ofertas con un producto que no comercializa. O bien sea que ya están sacia

faciendo las funciones de los clientes pero la competencia expande su participación en el mercado desarrollando otros canales, la competencia sirve a una sola parte del mercado con un producto necesario el cual se comercializa pero además se trata de llenar a complementar éste. Ejemplo, una compañía que fabrica material eléctrico se complementaría con vender tubería para los mismos. Y por último tenemos a los que entran en una no muy bien definida diversificación pero existen como rivales.

Por estas razones es muy importante estar pendientes de lo que hace la competencia y hacer un análisis de la misma, la cual nos lleva a otras interrogantes.

¿Cuál es su estrategia actual?

¿Cómo desarrollan su actividad comercial?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles en relación a los nuestros?

¿Qué expectativas pudieran tener en un futuro?

Y por último hacer un análisis comparativo de desventajas y fuerza competitiva de los pequeños y grandes detallistas, esta posición consiste en:

Entre las ventajas de los grandes detallistas podemos tener:

- División del trabajo y especialización de la administración
- Poder de compra: grandes pedidos para obtener descuentos y en consecuencia buenos precios.
- Uso efectivo del medio publicitario en las principales difusoras, distribuyendo estos costos en todos sus productos.
- Facilidad de poder producir sus propios productos. (retrointegración vertical).
- Oportunidad de experimentar nuevos métodos de venta (innovación). Afrontando el riesgo y reclutando especialistas para hacer efectiva la innovación.

- Fuerza financiera.

Estas ventajas en algunos casos pueden ser las desventajas del pequeño detallista. Ahora se mencionarán las ventajas del pequeño detallista:

- Operaciones flexibles: Pueden seleccionar la mercancía, ofrecer mejores servicios, diseño del local y el propietario crea la imagen del negocio.

- Costos de operaciones: Estos por lo general tienden a ser menores, que las de un detallista grande.

- Imagen pública y aspecto legal: Estos disfrutan del gesto público pero a menudo suelen tener la imagen de vender caro, pero en el aspecto hacendario pasan por desapercibidos. Aparentemente estas son las ventajas de un detallista pequeño y las ventajas de uno grande. Pero sin embargo la pregunta es por qué hay más detallistas independientes que cualquier otro aumentan cada día.

El mercado cambiante del consumidor favorece más al pequeño detallista puesto que le es más fácil atender estas necesidades cambiantes estando en contacto directo, estableciendo así una imagen personalizada de sus tiendas. También esta expansión es debido a la gran cantidad de franquicias que pueden encontrar en el mercado al detalle, y por último se concluiría con que estos carecen de altos costos administrativos, deficiencia de problemas laborales, dificultades en la motivación del personal de ventas, y obtienen así una estructura organizacional más fuerte.

Por otro lado hay que tomar en cuenta una buena planeación estratégica de mercado, para sobrevivir en el medio ambiente de la cual se hablará en el tercer capítulo.

- 2) Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones.
Charles D. Shawe y Ruben M. Smith.
Primera Edición 1982. Pag. 18.
- 3) Fundamentos de Mercadotecnia.
Williams J. Stanton.
Quinta Edición. Pag. 5
- 4) Mercadotécnia.
Philip Kotler.
Primera Edición Pag. 6
- 5) Mercadotécnia.
Philip Kotler.
Primera Edición Pag. 10
- 6) Dirección de Mercadotécnia, Análisis, Planeación y Control.
Philip Kotler.
Cuarta Edición. Pag. 51
- 7) Mercadotécnia
Philip Kotler
Primera Edición. Pag. 53
- 8) Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.
David R. Hampton, Charles E. Sumner y Ross A. Wabor.
Primera Edición. Pag. 20
- 9) Principios de Mercadotécnia
Tousloy Clarck
Primera Edición. Pag. 122.

- 10) El Concepto de Estrategia Corporativa.
K.R. Andrews. Irwin homewood.
Illinois, 1980.

C A P I T U L O 2

GENERALIDADES DE LA CIUDAD

GENERALIDADES DE LA CIUDAD

La ciudad y puerto de Veracruz dentro de todos los municipios de este estado ocupa el número 193 siguiendo un orden alfabético, éste geográficamente se encuentra localizado en la longitud Oeste del meridiano 96 Grados 06 Minutos, al meridiano 96 Grados 20 Minutos y latitud norte 19 Grados 08 - Minutos del paralelo, al paralelo 19 Grados 16 Minutos, ocupando una superficie de 240 Km². que significa un .37% del total del territorio del mismo estado, teniendo una altitud de 0 (al nivel del mar), colindando al norte con la Antigua, al sur con Medellín de Bravo y Boca del Río, al este con el Golfo de México, al oeste con Manlio Fabio Altamirano y por último al noroeste con Paso de Ovejas. Todos estos municipios en el estado de Veracruz, Ver Figura No. 2.1.

Sus características climatológicas en los últimos cursos registraron los promedios anuales de temporadas y fueron la máxima de 28.1 Grados Centígrados, mínima 21.4 Grados Centígrados, teniendo una medida de 24.8 Grados Centígrados siendo estas temperaturas muy húmedas en casi todas las épocas del año. La precipitación pluvial alcanzó los 1,676.5 mm. teniendo un promedio de días lluviosos del 34% anual acentuándose esta precipitación los meses de Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre. Los vientos dominantes son del Norte.

Por otro lado la ciudad cuenta con la infraestructura adecuada -- para el desarrollo de cualquier actividad industrial, de comercio y servicios. Siendo la industrial una de las más aprovechadas por la facilidad de las vías de comunicación y los parques adecuados para su establecimiento. En el sector comercio y servicios estos se encuentran muy vigorosos gracias a la influencia de los municipios que se mencionaron y otros no colindantes en un diámetro de más o menos 200 km²., también como consecuencia de los empleos generados por el sector industrial. En lo que respecta al turismo en el puerto se ve un poco afectado por el clima que no es muy estable ya sea lluvia, los vientos del Norte y la nubosidad entre otras. También cabe mencionar que

las puestas del aqI son al lado contrario al Golfo lo que ocasiona no llenar los requisitos que buscan los turistas, al pasar todo el día disfrutando del calor y observar la puesta del sol arruyandose con el vaiven de las olas. Además de la falta de centros de recreación en todos los niveles siendo estos indispensables, aunado a esto de lo ya existente la falta de una adecuada promoción a nivel nacional.

2.1 POBLACION Y PERSPECTIVAS POBLACIONALES.

En 1960, según datos censales, la población radicaba en esta ciudad ascendía a "153,705" de los cuales 121,599 nacieron en esta ciudad-entidad, y 30,609 en otras entidades y 1,497 emigrantes del extranjero. Teniendo a esta fecha un total de 73,858 hombres y 79,847 mujeres; en la década siguiente (1970) ésta cifra alcanzó los "230,220" habitantes siendo 109,989 -- hombres y 120,231 mujeres que comparando los crecimientos globales por población la cual se traduce en una tasa de crecimiento anual de 4.1%, que al compararla con la media urbana nacional son de 3.4% respectivamente, resultando ligeramente superior la de la ciudad.

Sin embargo, de acuerdo a la información oficial proporcionada en la misma localidad y con datos preliminares del X Censo Nacional de Población, en el siguiente decenio 1980, esta cifra llegó a las 500,000 personas, es decir, una tasa porcentual de incremento del 8.1% anualizada y de continuar con este ritmo se calcula en base al comportamiento del crecimiento una proyección que para 1985 ascenderá a 738,072 habitantes que como se puede observar está muy por encima de la media estatal nacional del 3.4% c/u y para 1990 se estima una población de 1,089,500 habitantes.

Por otro lado en lo que se refiere a la población económicamente activa, conforme a datos censales en 1960 representó un 37.05% o sea 56,962 personas; para la siguiente década 1970 ésta representó el 29.81% (68,639) de la población total que al equiparla con el promedio a nivel nacional de 26.7% en ese mismo lapso, la cual se considera que está ligeramente arriba --

de esta anterior, la población económicamente activa en 1980 registró 149,050 personas; para 1985 se proyectó a 220,020 personas y a principios de 1990 se calculan 324,780 personas ambas estimaciones a una tasa porcentual del 29.81% anual.

La fuerza de trabajo en la ciudad de Veracruz registrada en 1980 por la misma fuente, analizada esta por rama de actividad a la que se encuentra dedicada la persona económicamente activa (D.E.A.) nos indica que el porcentaje más elevado del 58.6% corresponde al comercio y servicios; y en menor grado a la industria que es el 27.8%. Solamente el 6.0% se dedica a las actividades primarias, incrementándose en los últimos años el sector industrial por sus incentivos fiscales, financieros y parques destinados a tal Población 1960 ciudad de Veracruz. (ver cuadros estadísticos).

POBLACION 1960 CIUDAD DE VERACRUZ

Nacidos	en la entidad	en otras entidades	extranjeros	total
Hombres	57,679	15,233	946	73,858
Mujeres	63,920	15,376	551	79,847
Total	121,599	30,609	1,497	153,705

MOVIMIENTO GENERICO COMPARATIVO POBLACIONAL DE LA UNIDAD DE VERACRUZ

	1960	1970	Tasa de incremento anual 60/70	1980	Tasa de incremento anual 70/80+	1985+
Total Estado	2'727,899	3'815,422	3.4%	5'330,144	3.4%	6'300,320
Veracruz	153,705	230,200	4.1%	500,000-	8.1%	739,072
Veracruz						

* Cifras estimadas

+ Cifras proyectadas en base a la tasa 1970/80

- Cifra preliminar del censo 1980.

ESTIMACION FUTURA POBLACIONAL DE LA CIUDAD

	1980+	1985*	1990*	2000*
Veracruz, Ver.	500,000	738,072	1'084,500	2'374,018

+ Datos preliminares.

* Cifras proyectadas en base a la tasa de crecimiento de 1970-1980 (8.1%)

POBLACION 1970 CIUDAD DE VERACRUZ.

Nacidos	en la entidad	en otras entidades	extranjeros	total
Hombres	32,350	16,926	713	109,989
Mujeres	101,907	17,875	449	120,231
Total	194,257	34,801	1,162	230,220

POBLACION 1980 CIUDAD DE VERACRUZ.

Nacidos	en la entidad	en otras entidades	extranjeros	total
*Hombres	200,379	36,740	1,595	238,714
*Mujeres	221,471	38,810	1,005	261,286
Total	421,850	75,550	2,600	500,000+

* Cifras estimadas.

+ Datos preliminares del censo del mismo año.

Dentro de las perspectivas poblacionales Veracruz muestra grandes crecimientos, tanto en los estratos medio y medio alto. La zona que presenta mayor desarrollo es la del sur ya que en ella se han establecido diversos fraccionamientos, siendo los más importantes:

- Costa de Oro.- Que actualmente se encuentra vendido en su totalidad la primera sección de la cual esta habitada un 85%. La segunda etapa ya infraestructurada se encuentra habitada en un 50% y el resto de algunos de los lotes están en proceso de construcción. Siendo este fraccionamiento de nivel más alto.

- Reforma.- Este en su totalidad saturado siendo habitado por familias de ingresos altos.

- Virginia.- Está ocupado en un 100% de su totalidad y los estratos que prevalecen son el medio alto y alto.

- El fraccionamiento Costa Verde.- Que cuenta con un 90% de su ocupación cuenta con una variedad de niveles socio-económicos tales son: medio, medio alto y alto.

- Unidad Infonavit Tamsa.- Que se encuentra en su totalidad ocupado siendo el estratos predominante el medio y medio bajo.

- Petrolera.- Se mantiene en un 70% habitado y el resto en proceso de alojamiento, el nivel que se encuentra en él va desde el medio al bajo.

- Floresta.- Es un fraccionamiento de estratos medios y medios altos teniendo una ocupación del 80% y un 20% en vías de construcción.

- La Tampiquera.- También se considera a pesar de su lejanía puesto que en este habitan niveles medio y medios altos que corresponden a

un 45% de su totalidad.

Además de éstos en la misma zona sur se localizan algunos fraccionamientos más que empiezan a ser ocupados o que están en la etapa de venta por lo general están dirigidos a ingresos medios, altos y altos, de los que tenemos: Jardines de Virginia, El Estero, Los Delfines, Playa Sol, Sutesem y los Jardines de Mocambo; así también un fraccionamiento en vías de desarrollo contiguo al Floresta que se ignora el nombre.

Por otro lado hacia el norte también está creciendo la ciudad so lo que los estratos predominantes son el medio bajo y el bajo, es decir unidades habitacionales de interés social tales como: Las Brisas, la del Tecnológico y las de Infonavit. Y por último tenemos el gran complejo habitacional Infonavit a un costado de la carretera Veracruz-Cardel, siendo de niveles bajo y medio. Con lo anterior se viene a reforzar las proyecciones poblacionales. Lo que indica que la ciudad de Veracruz crece a un ritmo considerado. Ver mapa de estratos socio-económicos.

ALTO
MEDIO ALTO
MEDIO
MEDIO BAJO
BAJO
CONCENTRACION ECONOMICA, 'A'

I, L
B, F, J, K, M,
C, E, H
G

FLORESTA
M

COSTA
DE
ORO
L

GOLFO
DE
MEXICO

ESTRATOS

SOCIOECONOMICOS -

L F O D E M E X I



2.2. VIALIDAD.

El puerto cuenta con grandes vfas de comunicaci3n, siendo las principales: Avenida Miguel Alem3n (continuaci3n de la Avenida Allende), Av. Salvador Dfaz Mir3n, av. Cuauht3moc y por supuesto el Boulevard Avila Camacho, las cuatro con doble circulaci3n. La primera de ellas se prevee que en un futuro no muy lejano cobrará gran importancia por la concentraci3n económica que allí se instalará, además de la ya establecida.

Para conectar a los fraccionamientos del sur y zonas industria-- les del suroeste se encuentran las Avenidas ya mencionadas Miguel Alem3n y Salvador Dfaz Mir3n de las cuales la primera tiene tráfico de vehículos pesados, la segunda camiones urbanos con paradas continuas lo que dificulta un poco la vialidad. También esta se conecta con otra arteria de doble circulaci3n de nombre Calzada Sim3n Bolívar, misma que se cruza con la Av. 20 de Noviembre de 4 carriles con gran fluidez y sin problemas de estacionamiento por consiguiente es la de más concurrencia de vehículos que se dirigen al centro de la ciudad viniendo de Sur a Norte y durante su trayectoria se entroncan otras avenidas importantes.

Para unir a la ciudad de Oriente a Poniente existen varias Avenidas o Paseos tales como Sim3n Bolívar, el José Martí, Las Américas y el de los Framboyanes entre otros, también todos estos con doble sentido de circulaci3n.

En la zona Poniente del Puerto se localizan algunas vfas más como las Avenidas Cuauht3moc, Miguel Ángel de Quevedo y Xalapa, también con gran afluencia de vehículos.

Adicionalmente a esta red de arterias, el centro de la ciudad cuenta con vialidad adecuada, es decir tiene fácil acceso a sus diferentes calles, como la de Independencia donde se encuentra la principal concentraci3n comercial, así como en sus calles adyacentes. Cabe hacer notar que por

lo que a estacionamiento se refiere no se cuenta con la disponibilidad inmediata, lo que está repercutiendo en la descentralización de comercios hacia otras zonas del sur para atraer a clientes de otros niveles, se hace referencia de la Av. 20 de Noviembre, Avenidas del fraccionamiento Reforma y el Centro Comercial Plaza Mocambo. Ver mapa de Vialidad.

GOLFO DE MEXICO

ciudad de México

ESTADO DE MEXICO

- CIRCULACION
- - - CIRCULACION FLUIDA
- ← CIRCULACION



2.3. ESTRUCTURA ECONOMICA DE LA CIUDAD.

Como se comentó anteriormente que la Población económicamente activa en 1960 era de un 37.52 en la década de los 60's, bajando a casi 8 puntos en 1970 que fué de 29.81%. Indudablemente esta baja no corresponde a una sola rama del sector, por lo que se ve en la necesidad de mostrar los cuadros de la Población Económicamente Activa de doce años y más por posición en el trabajo y rama de actividad de las dos décadas. Sin embargo en los 70's. se establece una combinación de obrero/empleado, peón/jornalero y aparece el ejidatario dentro del mismo. Cuadro que se deja a criterio y bases individuales.

ACTIVIDAD	P. E. A. CIUDAD DE VERACRUZ			1960		TOTAL
	OBRERO	EMPLEADO	PATRON	TRABAJADOR POR SU CUENTA	AYUDAR A LA FAMILIA SIN REMUNE RACION	
AGRICULTURA GANADERA SILVICULTURA						
PESCA Y CAZA	6,498	239	59	3,317	26	10,139
INDUSTRIA EXTRACTIVA	465	195	9	40	--	709
INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION	6,836	1,474	125	1,700	7	10,142
CONSTRUCCION	3,168	297	30	428	-	3,923
ELECTRICIDAD, GAS, ETC.	249	183	16	49	-	497
COMERCIO	619	3,621	284	5,762	32	10,318
TRANSPORTES	4,472	1,639	33	232	--	5,976
ACTIVIDADES NO ESPECIFICADAS	168	296	14	42	--	520
TOTAL	26,907	16,670	685	12,633	67	56,962

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA
GEOGRAFICA E INFORMATICA.

ACTIVIDAD	PATRON EMPLEADO	OBRAERO	JORNALERO O PEON	TRABAJADOR POR SU CUENTA	EJIDATARIO	TRABAJO EN NECO- CIO FA- MILIAR SIN RE- MUNERA- CION.	TOTAL
PESCA Y CAZA	236	680	1,963	613	443	193	4,129
INDUSTRIA DEL PETROLEO:	---	914	37	---	---	---	951
INDUSTRIA EXTRACTIVA:	11	54	7	16	---	5	93
INDUSTRIA DE LA TRANSFOR- MACION:	1,220	9,921	533	1,016	---	272	13,762
CONSTRUCCION GENERACION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELEC- TRICA:	233	2,252	601	561	---	63	3,710
COMERCIO:	62	474	25	6	---	6	573
TRANSPORTES	1,831	5,342	212	2,569	---	180	10,434
SERVICIOS	468	3,136	303	322	---	51	4,280
GOBIERNO:	2,199	13,421	1,386	3,312	---	459	20,777
NO ESPECIFICADA	---	4,588	134	---	---	---	4,722
TOTAL	440	3,358	258	992	3	157	5,208
TOTAL	2,700	44,140	5,459	10,207	446	1,687	68,639

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA
GEOGRAFICA E INFORMATICA.

SITUACION DE EMPLEO EN VERACRUZ EN SEPTIEMBRE DE 1985

SECTOR DE ACTIVIDAD	ESTADO	PUERTO
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA		
PESCA Y SILVICULTURA	240,601	199
INDUSTRIA EXTRACTIVA	5,574	1,079
INDUSTRIA DE TRANSFORMACION	74,535	17,349
CONSTRUCCION	7,855	1,731
ELECTRICIDAD, AGUA Y SANIDAD	3,835	675
COMERCIO	55,990	15,574
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	26,117	6,835
SERVICIOS PARA EMPRESAS DE PERSONAS Y DEL HOGAR	63,152	13,705
SERVICIOS SOCIALES Y COMUNALES	19,439	1,704
NO ESPECIFICADOS	21,473	5,745
TOTALES	518,571	64,596

FUENTE: INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Aparentemente en septiembre del 85 bajó el número de empleos registrados en comparación de 1970 en el puerto, esta disonancia puede ser por la forma de recolección de datos que utilizan las fuentes, situación que se considera la más razonable, puesto que en el medio ambiente jarocho, no se ha presentado un índice de desempleos elevad acorde al crecimiento socioeconómico, lo cual se tratará en el renglón de perspectivas económicas más adelante.

Sin tomar en cuenta los desgloses de actividades y posiciones en el trabajo de los dos cuadros anteriores y basándose meramente en sus tota-

las no damos cuenta que en el sector; Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza hubo un desarrollo de casi 6,000 personas. Al igual que el sector transporte tuvo una baja de más de 1,500 individuos. Sin embargo se registraron repuntes considerables como en el sector servicios, industria de la transformación y de las actividades no especificadas. Los demás sectores tuvieron sus alteraciones al respecto pero muy pequeños o más bien se podría decir que se mantuvieron estables.

2.3.1. PRINCIPALES CONCENTRACIONES.

La ciudad de Veracruz está conformada por diversas actividades económicas, sin que predomine alguna en particular. Las cuales se dividieron en tres grandes grupos la industria, comercio y servicios portuarios y pesqueras, siendo esta división muy generalizada por la profundidad del tema.

2.3.1.1. INDUSTRIA.

La principal concentración de esta actividad se localiza básicamente en la ciudad Industrial El Framboyan (BRUNO PAGLIAI), situada en la población de Tejería a pocos kilómetros de la localidad que se analiza. A la fecha en que se llevó a cabo este estudio se encontraban en operación 48 empresas y 8 en construcción de las cuales se estiman una inversión total de casi 7,000 millones de pesos generando empleos a 2,000 trabajadores incluyendo obreros y empleados. Así mismo otras están analizando la posibilidad de instalarse en dicha Zona Industrial con un capital de inversión de más de 1,500 millones de pesos que a su vez se estiman que albergarán aproximadamente a 400 empleados.

Adicionalmente a este complejo se han instalado empresas de gran importancia como son Tubos de Acero de México, S.A. (TAMSA), Aluminio, S.A. de C.V. y Metalver, S.A. ya en proceso de operación las tres.

Las industrias con mayor inversión en la zona de Veracruz que a continuación se mencionan representan los principales centros de trabajo en la zona de esta ciudad en estudio, las cuales por su importancia económica dan ocupación a una gran cantidad de personas, y la derrama económica de las mismas viene a ser un gran soporte para la vida económica y social del puerto de Veracruz, y aún cuando algunas de ellas se encuentren en la periferia de la ciudad todas sus operaciones se llevan a cabo en esta localidad. Por diversas razones. No se mencionan desglosadamente el monto de su capital invertido. Por razones obvias siendo un total de nueve empresas, las cuales la inversión de dos de ellas se cotiza en más de 2,600 millones de dólares y -- las otras siete por una cantidad superior de 300,000 millones de pesos. A -- continuación se mencionarán cada una de ellas y la empleomanía que albergan.

-PLANTA NUCLEOELECTRICA LAGUNA VERDE.

Personal: 11,500 personas.

-PLANTA TERMOELECTRICA DOS BOCAS.

Personal: 500 personas.

-ASTILLEROS UNIDOS DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.

Personal: 4,000 personas.

-ALUMINIO, S.A. DE C.V.

Personal Actual: 650 personas.

Personal de proyección: 325 personas.

-HERDEZ, S.A.

Personal: 1,000 personas.

-FISI.S.A.

Personal: 554 personas.

-TAMSA.

Personal: 5,000 personas.

-METALVER.

Personal: 1,100 personas.

-REVELEX, S.A.

Personal: 40 personas.

Algunas de estas empresas se encuentran algo retiradas de la ciudad como se mencionó con anterioridad, pero es evidente que sus centros de los recursos humanos se encuentran en esta localidad ya sea por la necesidad de personal capacitado para satisfacer las demandas del puesto o la cantidad del mismo. En el aspecto operaciones éstas se realizan en esta plaza por la buena infraestructura que se les brinda ya sea en comunicación o financiera.

En general todo el ramo industrial en conjunto ha generado y generará otras actividades, como el comercio y los servicios, actualmente se encuentran funcionando, la escuela de capacitación para obreros (CONALEP), - misma que ha tenido muy buenos efectos.

Según otras fuentes se encuentra en operación un total de 136 em presas de transformación de diversos ámbitos étnicos, medianos y grandes, - contando también con algunos que se dedican a dar servicios a éstas.

2.3.1.2. COMERCIO Y SERVICIOS.

El empresario Veracruzano, consciente de su responsabilidad de - continuar creando fuentes de trabajo que contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad, y no obstante la crítica situación económica en -- que vivimos continuó invirtiendo durante 1985, creando comercios en los dife- rentes rumbos de la ciudad ayudando al crecimiento del puerto en el sector - comercial y demostrando de esta manera su preocupación por llegar con sus -

bienes y servicios en la cantidad y calidad que la demanda veracruzana requiere. Una muestra real y objetiva de la importancia que tiene en la vida económica de nuestro país la participación del empresario, es que no ha dejado de trabajar y que ha continuado abriendo nuevas empresas a su vez creando fuentes de trabajo y siendo ésta una alternativa de empleo de suma importancia en nuestra comunidad.

En el Puerto de Veracruz existen alrededor de 6,000 establecimientos comerciales de los cuales 3,000 son comercios grandes y medianos, y los 3,000 restantes son pequeños comercios que en su mayoría podríamos decir son familiares. Este sector productivo es el que más fuentes de trabajo genera, ya que aproximadamente se considera que laboran en el mismo cerca de 50,000 personas.

Los negocios dedicados al comercio y a la prestación de servicios están centralizados en diversas zonas del puerto, específicamente en las avenidas que forman el centro de la ciudad siendo las principales la Av. Independencia y 5 de Mayo y sus alledaños, así como también la zona de mercados. La Av. Allende es otra vía que está cobrando gran auge ya que a la fecha se encuentra un considerable número de comercios y servicios. Sobre la Av. Salvador Díaz Mirón se encuentra establecida otra importante concentración comercial y de servicios, desde donde principia el parque Zamora hasta el paseo Simón Bolívar misma en la cual se ubican también cierto número de edificios. Otra Av. en que se estima se desarrollarán actividades comerciales y de servicios es la de 20 de Noviembre en la cual ya se ve que comienza este tipo de desarrollo.

La modernización del comercio en Veracruz se ha manifestado con la existencia de varios centros comerciales que cuentan con todos los adelantos de este tipo de instalaciones, siendo el principal de estos Plaza Mocambo integrado de 160 locales de los cuales 156 de ellos ya funcionan como tal y se espera que en un corto plazo se trabaje con lleno total mismo que dan ocupación aproximadamente a 1000 personas contando además con un estaciona-

miento para 1,500 vehículos.

Existen en él cuatro empresas importantes, dos de estas son cadenas comerciales nacionales y las otras dos son Sociedades de crédito las cuales son Banco Internacional y Comermex. Estas cuatro constituyen los pilares de este centro comercial.

De igual manera, en la zona norte de la ciudad se han creado varios establecimientos de este servicio una cadena la cual es de este tipo. Y en la zona sur por la prolongación Dfraz Mirón un establecimiento de auto servicio de una cadena a nivel estatal.

Los giros comerciales que han tenido mayor desarrollo en la localidad han sido en el área de abarrotes, ropa y telas, refaccionarias y materiales para construcción, muestra en la gráfica siguiente.* concentración - comercios y servicios.

GOLFO DE MEXICO

Concentración
de Comercio y

SERVICIOS E MEX.

--- LIMITE DE ZONAS
FRACCIONAMIENTOS
IMPORTANTES NUE-
VOS.

FRACC. COSTA DE ORO



Z O N A S

	A	B	C	D	F	H	O	TOTAL
ABARROTES EN GENERAL	14	30	8	3	2	1	6	64
ABASTECEDORA DE BARCOS	4	1	1					6
ACADEMIAS	2							2
ACEITES COMESTIBLES	2							2
ACEITES LUBRICANTES Y COMESTIBLES	2	6	2		2			12
ACUARIOS	2						1	3
ACUMULADORAS		1	1	2				4
AGENCIAS ADUANALES	13		1					14
AGENCIAS DE AUTOMOVILES	1	5	2		6		3	17
AGENCIA DE CONSIGNATARIOS DE VAPORES	10				1			11
AGENCIAS DE INHUMACIONES	5	3	2		1			11
AGENCIA DE SEGUROS Y FIANZAS	1		1		1			3
AGENCIAS DE VIAJES	5		2		2			9
AIRE ACONDICIONADO	4		5		2			11
AIRE COMPRIMIDO			1					1
ALIMENTOS PARA ANIMALES	1	2	3				1	7
ALMACENES DE DEPOSITO Y ORGANIZACIONES AUX. DE CREDITO	1							1
ALQUILERES DE EMBARCACIONES Y SERVICIOS TURISTICOS	1		2		1			4
ALQUILER DE LOZAS Y SILLAS PARA FIESTAS		2		1				3
SUBTOTAL	68	50	31	6	18	1	11	185

Z O N A S

	A	B	C	D	F	M	O	TOTAL
ALUMINIOS	2	3	2		1			8
APARATOS ORTOPEDICOS	1							1
ARTICULOS DE BELLEZA	2	2	3		3			10
ARTICULOS DENTALES	2		1		1			4
ARTICULOS DEPORTIVOS	6	7			2			15
ARTICULOS DE HULE	2	1	1					4
ARTICULOS DE PLASTICO	2	1	1		3			7
ARTICULOS DE VIAJE	5							5
ARTICULOS FOTOGRAFICOS	4	1						5
ARTICULOS HIGIENICOS								
PARA BEBES Y NIÑOS	2		1		1	1		1
ARTICULOS PARA ANIMALES			1					1
ARTICULOS PARA EL HOGAR Y LINEA BLANCA	18	2	13	1	2	2		38
ARTICULOS PARA JARDINERIA			1					1
ARTICULOS Y MUEBLES								
PARA DECORACION	4				3	1		8
ARTICULOS Y PRODUCTOS PARA LIMPIEZA			3	4	1			8
ARRENDAMIENTO DE AUTOMOVILES	4	1	6					11
ARRENDAMIENTO DE BIENES	1		1		1			3
ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL					3			3
BANCOS DE SANGRE	1		1					2
BATERIAS				1				1
SUBTOTAL	56	23	34	2	21	4	0	140

	Z O N A S							TOTAL
	A	B	C	D	F	H	O	
BICICLETAS	7	5			2	1		15
BLANCOS	3		1		1	1		6
BOTANAS					1			1
BOTICAS, FARMACIAS								
Y DROGUERIAS	31	21	28		13		3	96
CANCHAS DEPORTIVAS				1	2			3
CARNES FRIAS, EMBUTIDOS								
Y SALCHICHONERIA	1	1	7	1	8	1		19
CARNICERIAS	2	12	3	1	1		2	21
CARPINTERIAS			1					1
CASA DE BOLSA	2							2
CLINICAS Y SANATORIOS	2	2	7		2			13
COCINAS INTEGRALES	3		2					5
COMISIONES, REPRESENTACIONES								
Y DISTRIBUCIONES	10	12	8		8			38
COMPANIAS PERIODISTICAS	1							1
COMPUTADORAS			2		1			3
CONDUCTORES ELECTRICOS			2		1			3
CONSTRUCTORAS			1		2			3
COPIAS FOTOSTATICAS	3			1				4
CRISTALERIAS Y REGALOS	6	2	4		1	2		15
CRISTALES PARA AUTOS		4						4
CURIOSIDADES Y ARTESANIAS	8	6	1			1		16
CURSOS DE CAPACITACION	1					1		2
SUBTOTAL	80	68	65	5	41	-	5	271

	Z O N A S							TOTAL
	A	B	C	D	F	M	O	
CUSTODIA DE VALORES	1					1		2
DESPACHOS CONTABLES, ADMIN- NISTRATIVOS Y ASESORIAS	23	6	2		3	1	3	38
DESPERDICIOS INDUSTRIALES	3	3						6
DISCOTECAS	14	1	4		1	1		21
DISTRIBUIDORA DE CERVEZAS Y REFRESCOS		3	2		1			6
DISTRIBUIDORA DE PAPEL		1						1
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y SANATORIOS	3		4		3		1	11
DULCERIAS	6		3		1			10
EQUIPOS CONTRA INCENDIO		2	2					4
EQUIPOS DE INTERCOMUNICACION	1			1				2
EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA	16		9		2	1	2	30
ESTACIONAMIENTOS	4	2						6
EXPENDIO DE BILLETES DE LOTERIA	2							2
EXPENDIO DE HUEVOS		2	3					5
EXPENDIO DE LECHE, CREMA Y QUESO		2	4	1				7
VETERINARIAS	3	2	6				3	14
FERRERIAS Y Tlapalerias	24	26	26	7			1	84
FLORERIAS				2				2
SUBTOTAL	100	50	65	11	11	4	10	251

	Z O N A S							TOTAL
	A	B	C	D	F	M	O	
FORMAS IMPRESAS	5				1			6
FRUTAS Y LEGUMBRES	2	1	2					5
FUENTE DE SODAS					1			1
GALLETAS Y PASTAS	1	1					1	3
GAS DOMESTICO E INDUSTRIAL Y EQUIPO PARA GAS	3	4	1		1		1	10
GASOLINERAS		5	2		1		3	11
GIMNASIOS	1							1
GUARDERIAS INFANTILES	1							1
GUAYABERAS	3							3
HELADOS	1		1		1		1	4
HENEQUEN		2						2
HIERRO, ACERO Y DERIVADOS		2					3	5
HOTELES Y MOTELES	26	16	33		17	5	10	107
INMOBILIARIAS	64	11	21	1	6	2	9	114
IMPERMEABILIZANTES Y CORROSIVOS	2	5			3			10
IMPLEMENTOS AGRICOLAS		2						2
IMPRENTAS	2							2
JARCINERIAS	1	1	1					3
JOYERIAS DE FANTASIA	2		3		1			6
JOYERIAS Y RELOJERIAS	35	2			2			39
JUGUETERIAS	1	1						2
LABORATORIOS DE ANALISIS	3		2					5
SUBTOTAL	153	53	66	1	34	7	28	342

	Z O N A S							
	A	B	C	D	F	M	O	TOTAL
LAMPARAS Y CANDILES	2	1	1					4
LAVANDERIAS Y TINTORERIAS	3	1	5	3				12
LIBRERIAS Y PAPELERIAS	28	8	12	2	1			51
TLANTERAS	1	14		1	2		2	20
LONAS	1							1
MADERERIAS		2	3				1	6
MAQUINAS Y ACCESORIOS								
AGRICOLAS, MARITIMOS,								
INDUSTRIALES Y COMERCIALES	9	5	6		1		4	25
MAQUINAS DE COSER	5							5
MAQUINAS ELECTRONICAS								
DE DIVERSION	1	5	2					8
MARCOS Y SOLDADURAS		1	1					2
MATERIALES ELECTRICOS								
ELECTRONICOS Y REFACCIONES	25	8	23	1	13			70
MATERIALES PARA CONSTRUCCION	9	20	17		7	1	7	61
MERCERIAS	7		6		2	2		17
MISCELANEAS	7	4	6					17
MUEBLERIAS	22	6	14		2		1	45
MUEBLES MEDICOS	1							1
MUEBLES PARA BAÑO Y COCINA	2	2	2		2			8
OFICINAS ADMINISTRATIVAS								
SIN INGRESO	3	2	7		1			13
OPTICAS	18		2		2			22
SUBTOTAL	144	79	107	7	33	3	15	388

	Z O N A S							TOTAL
	A	B	C	D	F	M	O	
PALETERIAS	2							2
PERFUMERIAS	10		2			1		13
PESCADOS Y MARISCOS	1	2	1					4
PINTURAS	8	4	8		3		1	24
POLLERIAS	3	3	1					7
PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y GANADEROS		1	2					3
PRODUCTOS ALIMENTICIOS		2	1		1		1	5
PRODUCTOS QUIMICOS PARA LA INDUSTRIA		3	3		4			10
PRODUCTOS QUIMICOS PARA LABORATORIO	1				1		2	4
REFACCIONES Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES	12	43	15	1	11		10	92
REFACCIONES Y MATERIALES INDUSTRIALES	6	14	6		5		6	37
REFRIGERACION, EQUIPOS Y REFACCIONES	1	1	5				1	8
ROPA, BOUTIQUE Y TELAS EN GENERAL	61	2	19		3	2	1	88
SALAS DE BELLEZA Y ESTETICAS UNISEX	14	2	6		5		1	28
SALONES PARA FIESTAS		2	2		1			5
SUBTOTAL	119	79	71	1	34	3	23	330

	Z O N A S							TOTAL
	A	B	C	D	F	M	O	
SANDALIAS Y CALZADO								
DE PLASTICO	1	1			2			4
SASTRERIAS	2	1						3
SERVICIO AL CONSUMO MARITIMO	1							1
SERVICIO CREATIVO PARA								
PUBLICIDAD	1				1			2
SERVICIO DE LIMPIEZA	1	1	2		1			5
SERVICIO DE MENSAJERIA								
Y PAQUETERIA			1					1
SERVICIO DE PROCESAMIENTO								
DE DATOS	6	1	1					8
SERVICIOS MUSICALES	2		1		1			4
SERVICIOS TELEFONICOS DE								
LARGA DISTANCIA	2		1					3
SOLDADURAS Y EQUIPOS	3	4			1			8
SOMBRERIAS	1		1					2
SUPERMERCADOS Y TIENDAS								
DE AUTOSERVICIO	5	3	3		5	1		17
TABAQUERIAS	3							3
TALABARTERIAS	3	1						4
TAPICES Y ALFOMBRAS	1	2	1					4
TIENDAS DEPARTAMENTALES	3				1			4
TIENDAS DE NUTRICION	1	1	1			1		4
TRANSPORTISTAS	1	2	1					4
SUBTOTAL	37	17	13	0	12	2	0	81

Z O N A S

	A	B	C	D	F	H	O	TOTAL
TUBERIAS Y CONEXIONES	1	1	1	1	4		2	10
ULTRAMARINOS, VINOS Y LICORES	5	5	8		4		3	25
VARIOS	5	3	5	1	2		1	17
VIDRIOS Y ESPEJOS	2							2
ZAPATERIAS	49		8			6		63
SUBTOTAL	62	9	22	2	10	6	6	117
TOTALES	819	428	474	35	214	37	98	2105

Por otro lado en el sector turismo se ha visto un rejuante a favor por lo que, en sí el puerto tiene una oferta de 4319 habitaciones. Se considera también las ofertas brindadas en Boca del Río por las razones siguientes, su cercanía y las categorías de los hoteles.

HOSPEDAJE EN VERACRUZ, VER. Y BOCA DEL RIO, VER.

VERACRUZ

ESTABLECIMIENTOS	CATEGORIAS	No. DE HABIT.
2	5 ESTRELLAS	315
1	4 "	107
6	3 "	578
25	2 "	1,326
46	1 "	1,432
15	Sin categoría	354
9	Moteles	211
<hr/>		<hr/>
TOTAL	104	4,319

BOCA DEL RIO.

1	5 ESTRELLAS	176
5	4 "	461
2	3 "	69
5	2 "	141
1	1 "	31
3	Sin categoría	50
8	Moteles	187
2	Paradores	106
<hr/>		<hr/>
TOTAL	27	1,221

	ESTABLECIMIENTOS	Nº. DE HABITACIONES
VERACRUZ	104	4,319
BOCA DEL RIO	27	1,221
TOTAL	131	5,540

Próximamente se contará con un hotel de 5 estrellas que se encuentra en proceso de reconstrucción mismo que está ubicado en la Av. Independencia esquina Lerdo del cual se carece de mayor información.

Por otro lado en el sector bancario existen más de 32 oficinas bancarias siendo las más importantes Bancomer, Banamex y Comermex. En global en este sector dan empleos a casi 2,500 personas.

Para comprender mejor el panorama comercial y de servicios en este puerto se realiza una segmentación por giros y zonas geográficas dentro de este mismo la cual se muestra en la grafica anterior pag. Plano No. 3.

2.3.1.3. ACTIVIDADES PORTUARIAS Y PESQUERAS.

Por ser un puerto de altura y de cabotaje se localizan en él diversas instalaciones portuarias, concentrándose básicamente en los alrededores de los muelles.

MUELLES DEL PUERTO DE VERACRUZ.

MUELLE	TIPO	LONGITUD MTS.	SERVICIO	CAPACIDAD EN BUQUES.
No. 1	ESPIGON	361.00	altura	2
No. 2	"	431.4	"	3
No. 4	"	795.20	"	5
No. 6	"	724.40	"	5
No. 7	"	548.65	cabotaje	5
Alum.	MARGINAL	156.00	altura	1
Ind.	"	152.00	altura/cabotaje	1
Granos	"	374.00	altura	1
Pemex	ESPIGON	874.00	cabotaje	2
TOTALES		4,414.65		25

FUENTE: Dirección General. Coordinadora de Puertos del Puerto de Veracruz.

En la zona franca, la capacidad de almacenaje y cobertizas es de 99,197.88 Toneladas y la capacidad con playas (áreas no cubiertas) es de -- 236,000.00 Toneladas. Aún más los almacenes destinados a cabotaje tienen una capacidad de 6,974.40 Toneladas, aunadas a éstas servicios que incluyen los de Pilotaje, Remolque, Reparación de barcos y astilleros. Lo que en conjunto hace un buen ambiente para desarrollar cualquier actividad de exportación e importación a cualquier nivel.

En el movimiento portuario de 1984 se registraron exportaciones por 558,874 toneladas de Carga de las cuales 377,666 de carga general, -- 105,384 de a granel y 75,824 de fluidos por lo que respecta a esta actividad y en la importación fué de 2'489,697 toneladas. En Enero de 1985; 69 buques utilizaron nuestros muelles (51 de altura y 18 de cabotaje) y el movimiento

VOLUMEN Y VALOR DE LA EXPLOTACION PESQUERA

	VOLUMEN				VALOR			
	(TONELADAS)				(MILES DE PESOS)			
	1977		1978		1977		1978	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
VERACRUZ	32,089	5.7	48,377	6.4	488,113	9.8	646,671	8.2
TOTAL DEL PAIS	562,106	100	696,444	100	4'992,241	100	7'901,555	100

FUENTE: Anuario Estadístico del Mercado Mexicano (79-80).

73

FUENTE: Anuario Estadístico del Mercado Mexicano (79-80).

que se presentó en Febrero del 85 fueron: 58 buques de los cuales 41 fueron de altura y 17 de cabotaje. Durante este mes se importaron 214,203 toneladas de carga y se exportaron 45,084, mientras que por buques de cabotaje entraron 294,468 toneladas de carga y salieron 2,043 toneladas habiendo tenido un movimiento total de carga de 555,798 toneladas.

Los productos que durante 1984 se importaron en mayores cantidades fueron: maíz, derivados del petróleo, maquinaria y equipos de transporte productos animales (leche en polvo), productos químicos, y productos industriales, por otro lado los productos que se exportaron en cantidades significativas fueron: miel de abeja, café en grano, clinker, tabaco, pimienta, tubos de acero y vehículos.

Por lo que a actividades pesqueras se refiere, se tiene que su volumen de explotación a nivel estado en 1978 fué de 48,377 toneladas lo que representó 6.9% del total de la República que fué de 696,444 toneladas. En cuanto al valor de la misma en igual fecha, la participación de la entidad fué de \$646,671 mil, que significa el 8.2% del registrado por el país de \$7'901,555 mil.

2.4. PERSPECTIVAS ECONOMICAS.

Como ya se mencionó en los renglones anteriores, Veracruz cuenta con un importante complejo industrial. El framboyán el cual sigue en proceso de crecimiento de una superficie de 398 has. Según información de este conjunto, se pretende establecer una zona habitacional, de interés social, y con ello sería implícitamente la zona comercial y de servicios.

En el Norte de la Ciudad se esta construyendo un complejo habitacional del Infonavit que por su tamaño albergarán a más de 15,000 personas.

En la zona sur-poniente de la ciudad es donde se ve el desarrollo más acelerado del puerto que en esa parte se piensa construir un centro comercial y de servicios por la razón que se encuentran varios fraccionamientos terminados y otros en proceso de construcción.

Por lo que a proyectos de infraestructura se refiere, según información obtenida en las oficinas respectivas, está la construcción del libramiento Veracruz-Boca del Río, quedando fuera de la zona urbana de Veracruz, con la finalidad de desahogar la circulación procedente del sureste - (San Andrés Tuxtla, Coatzacoalcos y Minatitlán).

Se destinará una zona para el desarrollo turístico sobre el Boulevard Costero, desde el Municipio de Veracruz hasta Boca del Río para lo cual el Gobierno Federal estimulará a la iniciativa privada para que inviertan en este proyecto.

Está en construcción una central de abastos ubicada en la carretera que va hacia el aeropuerto con ésta se pretende canalizar todos los productos del sureste de la República o los centros de consumo más apropiados.

Igualmente para este año, se tienen proyectos de canalizar fondos procedentes de la federación y específicamente de las importaciones (3%

del valor), a la continuación de los servicios de alumbrado, agua potable, -
tratamiento de aguas negras y parte de estos recursos se destinará a la pavimen
taciónde un gran sector de la ciudad que va desde Oriente a Poniente y de
Norte a Sur.

Por otro lado se nos dijo sobre un proyecto más, el de cerrar -
los callejones del primer cuadro de la localidad para destinarlos a zonas --
peatonales y al mismo tiempo remozarán las construcciones allí instaladas, co
mo atractivos turísticos mismos edificios que se utilizarán para rentarlos -
como oficinas,

Por último cabe mencionar que, tanto los complejos turísticos co
mo el centro comercial se localizan en el sur de la ciudad lo que representa
un importante polo de atracción. Como puede observarse esta localidad present
ta perspectivas de desarrollo en todos los sectores.

C A P I T U L O 3

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

El buen uso de las estrategias competitivas de una empresa reside en su interrelación con el medio ambiente en el cual opera. Sin embargo, este es muy relevante, ya bien sea por el aspecto social o el económico. Un aspecto clave del medio ambiente de la compañía es si son todos los comercios con los cuales se compete o sea identificar a sus principales rivales. Toda estructura comercial tiene una fuerte influencia para determinar las reglas del juego estratégico.

Desde este punto de vista el empresario ya sea chico, mediano o grande deberá tomar en cuenta otros factores fundamentales tales como, posición competitiva de su empresa dentro del mercado, recursos con los que cuenta, objetivos y políticas las cuales deberán adaptarse al medio, comportamiento de compra del consumidor, situación económica del ambiente entre - - otras y como punto clave la dependencia de la estrategia sobre el tamaño y posición de la compañía en el mercado o más bien dicho como "las estrategias de mercadotecnia de los competidores". Estas estrategias se dividirán en cuatro grupos según el estudioso de la materia Philip Kotler que se enuncian de la siguiente manera (11)

- 40% -Estrategias del líder del Mercado.
 - 30% -Estrategias del seguidor del Mercado.
 - 20% -Estrategias del Retador del Mercado.
 - 10% -Estrategias del encajonamiento del Mercado.
-
- 100% -Del Mercado (porcentajes supuestos).

A la vuelta se muestra el cuadro adaptado de la condición estratégica en donde se aprecia el ciclo de vida de la empresa combinándola con la posición competitiva de la misma Fig. 3.1.

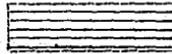
CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

POSICION EN EL MERCADO	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADURACION	DECLINACION
LIDER				
RETADOR				
SEGUIDOR				
ENCAJONADO				

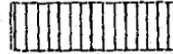
POSICION COMPETITIVA



Amplio campo de opciones
estratégicas



Precaución, se debe realizar un
desarrollo bien definido y selectivo



Peligro, abandonar el mercado, bus-
car liquidez o cambiar giro.

Fig. 3.1. Adaptación del cuadro Condición Estratégica de -
la Compañía 1M.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Con este cuadro solo se marcan y se sugieren las diferentes posiciones competitivas. No se quiere dar a entender que sea una regla general - para cualquier mercado, sino que trata de ayudar a marcar la pauta para identificar el riesgo y las expectativas que se tienen cuando se utiliza alguna estrategia en cualquier posición del mercado.

Además se aprecia que el líder es el que tiene varias opciones - en cualquier circunstancia del ciclo de vida de la empresa, haciéndolo aún más poderoso pero no vulnerable, luego entonces se ve la necesidad de realizar un análisis de las estrategias competitivas según la posición de la compañía en el mercado para determinar cual se apega a la estructura de nuestra empresa.

Antes de proseguir se deben considerar los factores que se utilizan para determinar el "ciclo de vida de la empresa" siendo las siguientes; Porcentaje de crecimiento, Predicción potencial de crecimiento, Dimensión de la línea de producto, Número de competidores, Distribución de la participación del Mercado, Estabilidad del cliente, Facilidad del competidor para entrar al mercado, Tecnología, también otros factores se pueden incluir como - la imagen de promoción, calidad del producto o servicio y los costos que se tienen, entre otros.

3.1. ESTRATEGIAS DEL LIDER DEL MERCADO.

En casi todos los ambientes tienen una firma reconocida como líder la cual participa con mayor porcentaje del mercado. Esta a su vez influye en otras empresas en la forma de desición de la fijación de precios, introducción de nuevos productos, coberturas de distribución e intensidad promocional, o sea que el líder da orientación a los demás participantes o competidores en la manera de aplicar sus políticas de ventas o comportamiento dentro del mismo mercado. Sin embargo el líder está obligado a mantenerse en vigilancia ya que otras empresas constantemente desafían sus puntos fuertes o

débiles como:

- Productos y cualidad del producto.
- Canales de distribución.
- Vendedores y canales de distribución.
- Capacidad organizacional y ventas.
- Tipos de operación y sus canales físicos.
- Capacidad financiera.
- Administración y recursos humanos.
- Costos y como aumentan estos con el tiempo.
- Como piensa el competidor con respecto al futuro.
- En que sector del mercado está más fuerte o débil.
- En que actividad es más vulnerable o invulnerable.
- Cual es el campo de acción de los competidores.
- En que forma reacciona con la amenaza al perder participación, entre otras.

El objetivo primordial del líder es continuar siendo el número UNO, lo que nos da tres sub-objetivos para mantenerse como tal: El primero es encontrar nuevos usuarios a través de hacer el mercado más grande. El segundo consiste en mantener su actual participación mediante buenas estrategias ofensivas y defensivas. El tercero se basa en expandir más la participación corriente del mercado. Por lo general las empresas dominantes buscan aprovechar al máximo cualquier aumento en el tamaño del mercado. De hecho pueden experimentar en esta expansión de tres maneras:

- Nuevos usuarios: Todo producto posee un atractivo definido hacia los compradores que por falta de conocimientos o ignorancia de su existencia o bien también se resisten a él debido a su precio o ya no llenan los satisfactores esperados por el cliente. Es aquí entonces cuando el empresario debe investigar nuevos usuarios a través de diversas estrategias, como la de penetración, que consiste en ampliar el mercado a través de impulsar el uso del producto o servicio ofreciéndolo a quienes no lo consumen, otra

estrategia sería la de nuevos mercados, la cual se refiere al convencimiento total o parcial de otros sectores del mismo a inclinarse al uso de nuestro producto haciendo una diversificación del mismo a través de alguna modalidad que encaje en el gusto de ese consumidor nulo para atraerlo. Por último tenemos la estrategia de expansión geográfica la que nos induce a buscar otras - perspectivas siendo estas regionales, nacionales o internacionales. La cual nos traería a una ampliación de nuestros canales de distribución repercutiendo ésta en, altos costos, recuperación lenta de la inversión y un alto grado de riesgo de la misma.

Por lo general esta última estrategia se utiliza cuando el mercado de nuestro bien o servicio está y asaturado o restringido por obstáculos - que se presentan en un ámbito competitivo o en su defecto no existe barrera alguna para la ampliación de nuestros puntos de venta.

- Nuevos usos: Otra forma de expandir el mercado sería el descubrir y promover modalidades en el uso del producto. Este objetivo para que - sea razonable y tenga los beneficios esperados deberá estar fundamentado en una buena investigación de mercado basada en la forma y cantidad en que los usuarios utilizan el producto, ya que el comerciante por lo regular ignora - el uso específico que le dará el consumidor. Como por ejemplo: Un comerciante sabe que un trinchador cantinero es para guardar platos, botellas, vasos, en fin de todo lo relacionado con utensilios para los alimentos o bebidas, - sin embargo también se puede utilizar para guardar libros, discos, ropa, etc o sea existe otra necesidad distinta por el bien que la que el comerciante conoce.

- Más uso: Esta sería una tercera estrategia de expansión del -- mercado. La cual se refiere al convencimiento de la gente por usar más el - producto en cualquier circunstancia. Un ejemplo palpable sería el de los tenis para jugar basquet ball que por su fabricación están diseñados para este deporte singular, sin lugar a duda el uso de estos zapatos deportivos no sólo está vinculado a este deporte puesto que en la actualidad los usan en for

ma cotidiana o bien para bailar el "break" lo que se traduce en mayor consumo del producto.

Independientemente de estas tres estrategias el líder debe tener presente y no descuidar su participación de mercado, puesto que las empresas retadoras están en constante asecho en busca de posibles descuidos o debilidades para hacer mella a dicha participación, que como se sabe una pérdida a cualquier magnitud repercute en las utilidades de la empresa lo cual hace tambalear.

Las compañías dominantes no se pueden parar en su proceso de ataque ya que se mencionó que los más pequeños están en la espera de alguna oportunidad o error cometido por el líder para abarcar terreno. Cuando la competencia sube en su penetración el líder baja en el mercado y viceversa.

Así pues, para que el líder del mercado frene estas oportunidades abiertas a favor del retador, el dominante deberá fijar cuatro estrategias para ayudar a la fortificación de su mercado ya establecido siendo las siguientes:

La estrategia de innovación; desde el punto de vista de la empresa y de la sociedad esta estrategia es la más constructiva, esto significa que la firma dominante no se conforma solo con hacer las cosas bien sino que rechaza a quedarse sin modalidades y asecha al mercado en ideas de nuevos productos, mejores servicios a los clientes, mayor fluidez en sus canales de distribución y abaratamiento de sus costos. Todas estas modalidades se fundamentan al crear nuevos valores para los clientes haciendo que los competidores se desalienten en el propósito de ganar mercado. En otras palabras esta estrategia nos dice que solo una buena defensa será el mejor ataque.

La estrategia de fortificación: Esta estrategia es un magnífico método para mantenerse en lo alto. Por lo general la empresa dominante mantiene bajos sus costos en relación con sus competidores y sus precios que ma

nejan los mantienen en ventaja. Además se diversifican los productos de tal manera que no se dalg de ese sector del mercado osea buscar tener una gran variedad de productos afines con el propósito de seguir atrayendo a ese consumidor y no permitir el exceso a otro competidor al mismo banquete.

Dijeramos el caso de un comerciante especializado en joyas, que también se comercializa relojes de pulso y de pared añ igual que vajillas o figurillas de altos precios. En sí el comercio se conoce como joyería, pero alcanza a cubrir preferencias variantes del mercado con otros artículos sumtuosos.

La estrategia de confrontación: Este tipo de estrategia requiere habilidad y respuesta directa, cuando la compañía dominante se enfrenta a un retador agresivo. Es decir se puede confrontar una guerra promocional por ambas partes lo que incurre en un flujo constante de gastos de promoción masiva que el agresor o retador no puede aguantar. Por lo regular este tipo de estrategia se utiliza cuando una empresa competidora comienza a entrar en el mercado del líder apoyado con una publicidad paternalista o de descuentos y que por su desventaja prefiere abstenerse y continuar pasivo antes de entrar en crisis.

La estrategia de hostigamiento o de acoso, a menudo la firma dominante recurre a esta estrategia de varias formas, una podría ser el considerar a los proveedores más grandes de tal manera que si surten a los competidores pequeños reducirían de proveedor o bien de ejercer presión sobre los distribuidores para que no manejen este producto utilizando la otra forma de fortificación. O sus vendedores podrían hablar mal de los competidores. Cuando una empresa dominante o líder se siente impulsada por domar o destruir a un competidor, muy poco hay que no sean capaces de hacer, a excepción en donde se vea limitada por sus propias políticas y por la amenaza de demanda por triple daño por parte del competidor agraviado cosa muy rara. Esta estrategia de hostigamiento es probable que la usen los líderes que hayan crecido hasta convertirse en haraganes, oportunistas o ineficientes.

Por otra parte los líderes del mercado también pueden tratar de crecer mediante una expansión adicional de su participación de mercado más conocido como el PIMS (Impacto en utilidades sobre las estrategias del mercado) mismo que fue desarrollado en la compañía General Electric en 1960 como un proyecto interno. Después de varios años de intensa investigación y pruebas se logró construir un modelo de computo que explica sustancialmente parte de una variación de la rentabilidad comparada con el impacto del uso de una estrategia de mercado, consecuentemente PIMS contribuye en una serie de pasos o sub-objetivos para desarrollar una planeación estratégica adecuada, ésta puede ser utilizada en una proyección financiera ayudando así a distinguir recursos escasos, para medir la actuación administrativa (comparación de lo esperado con lo actual) y apreciar nuevas oportunidades para el negocio.

El propósito de un análisis del PIMS es que un negocio usualmente es definido como una sola unidad que:

- Vende distintos bienes o servicios.
- A un mercado definido.
- En competencia con un buen definido grupo de competidores.

Para darse una definición más clara y no recurrir en una mala interpretación del concepto se entenderá que el término "mercado" se refiere a un grupo de consumidores con una necesidad similar de un producto y/o servicio. Sin embargo un negocio puede elegir a solo servir un exclusivo sector de demanda, es entonces cuando se cuantifica el tamaño del mercado y la participación del mismo, el PIMS solo utiliza el mercado servicio que usualmente es más pequeño que el total del mercado. Ahora bien para apreciar mejor este concepto se mostrará un cuadro comparativo de cinco diferentes compañías mostrando sus factores de influencia de rentabilidad en una posición competitiva, estructura de producción y medio ambiente siendo el siguiente:

Características estratégicas de cinco Negocios Diferentes.

FACTORES DE INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD.	NEGOCIOS.				
	A	B	C	D	E
I. Posicion Competitiva.					
1. Participación en un mercado servido (%)	40	15	15	5	50
2. Penetración relativa (%)	140	30	60	20	180
3. Calidad del producto. (0= al competidor) (%)	20	0	45	-10	20
4. Precio (100 = al competidor)	100	97	100	94	108
5. Sindicalización de todos los empleados (%)	50	30	50	60	70
6. Venta de nuevos productos/Ventas totales (%)	30	10	20	5	10
7. Gastos de investigación/Ventas (%)	1	1	0	1	4
8. Gastos de Mercadotecnia/Ventas (%)	15	7	5	8	15

II. Estructura de Producción.

9. Total de la Inv./Ventas	50	35	50	80	70
10. Valor agregado/ventas (%)	50	60	40	55	70
11. Total de la Inversión/valor agregado (%)	100	60	125	150	100
12. Inversión de Planta y equipo/valor agregado (%)	30	40	40	120	50
13. Productividad. (\$1,000 (Valor agregado/trabajadores)	25	60	30	45	45
14. Capacidad utilizada (%)	60	70	80	87	90
III. Medio Ambiente.					
15. Crecimiento a corto plazo (%) (porcentaje anual)	2	5	10	2	1

Como se puede apreciar en este cuadro la empresa con mayor venta competitiva es la "E" ya que cuenta con una penetración superior tanto en el mercado como en el total dándole estos puntos una categoría de líder, si viendo a más de un 40% del total del mercado. En lo contrario tenemos a la compañía "B" mostrando una debilidad impresionante en lo que a penetración respecta, tan solo un 4%. Con este cuadro uno puede juzgar en que posición se encuentra la compañía en relación a la competencia ya sea en sus costos, gastos administrativos o productividad de la misma.

Por último las compañías importantes deben de tomar en cuenta este ejemplo para poder pugnar por un dominio de marca y procurar que su mercado suba más todavía.

3.2. ESTRATEGIA DEL RETADOR DEL MERCADO.

Las compañías que ocupan un segundo, tercero y cuarto lugar dentro de un mismo mercado se pueden clasificar en empresas de ascenso. Tal vez sean demasiado grandes en su propio derecho, aunque menores que el líder. Estas compañías pueden adoptar una de dos posturas la primera sería en inclinarse en atacar a los líderes o bien procurar un esfuerzo por aumentar su participación de mercado (retadores de mercado) y la segunda en solo contentarse con seguir la corriente del dominante pero nunca tocarlo o agredirlo a estos se les llamará seguidores, punto que se tratará más adelante. Por lo tanto analizaremos al retador del mercado. Los retadores pueden pretender ganar mayor participación a través de tres estrategias. La primera de ellas es una estrategia de ataque directo en la que el retador procura mejorar al líder de mercado mediante una decidida perseverancia y lucha, ya sea en calidad factor importante que da prestigio, distribución, la cual deberá ser de bajos costos pero con un pleno flujo de la oferta, servicios y atención, para que se mantenga en estrecha comunicación con el consumidor después de la venta conociendo así sus gustos y preferencias y por último manejar una marca reconocida a nivel nacional para que se perciba la calidad y exista un control de precios, entre otras más maneras de ataque. La segunda es a través de una estrategia de puerta trasera, en la que el retador corre alrededor de la empresa dominante en vez de dentro de ella es decir manejar casi los mismos productos pero con diferenciación de calidad, precios y servicios que encarece el producto, o sea servir al mismo mercado de necesidades que el líder pero con una variación de cualidades del producto ya sean superiores o inferiores pero que a fin de cuentas están dirigidos a llenar un mismo satisfactor. La tercera forma es a través de una estrategia de guppy (el pez más grande se come al pez chico.) ésta consiste en atacar a los competidores pequeños en vez de al líder de mercado. Por lo regular estas batallas se dan en nichos o regiones donde el dominante no se preocupa por ese sector, es entonces ahí donde el retador se va fortaleciendo en penetración que en consecuencia atrae mayor respaldo económico volviéndose la compañía más poderosa.

Basicamente el retador de mercado tiene que decidir entre agredir al líder o a otros que van para arriba o a compañías pequeñas, por supuesto haciendo un análisis basado en los puntos débiles de la competencia, para planear una estrategia para aventajarse de la situación. Sin lugar a duda un retador que va tras los laureles cuenta con varias estrategias que a continuación se describen algunas de ellas son:

- **ESTRATEGIA DE DESCUENTO DE PRECIOS:** Una importante estrategia de ataque para los retadores, es ofrecer a los compradores un producto de calidad comparable a la del líder a un precio menor. Sin embargo para que esta funcione deben cumplirse tres factores importantísimos siendo los siguientes :

- Convencer a los compradores que el producto ofrecido es similar a los demás en calidad y funcionamiento.

- Deben ganar la confianza y sencillez por el precio pagado para renunciar al bien o servicio que el líder ofrece.

- Y que el dominante del mercado mantenga sus mismos precios - aún así con el ataque del retador.

- **ESTRATEGIA DE ARTICULOS MAS BARATOS:** Otra estrategia para ganar terreno en el mercado es ofrecer un producto de calidad baja o media a un precio mucho más bajo. Esta estrategia funciona cuando redonda una consientización de precios, sin embargo, las compañías que logran establecerse mediante esta estrategia, son vulnerables al ataque de empresas de artículos más baratos cuyos precios son todavía más bajos. Para contrarrestar esta oposición se va mejorando su calidad gradualmente hasta el nivel del líder o ligeramente menor.

- **ESTRATEGIA DE ARTICULOS DE PRESTIGIO:** Un retador puede intentar sacar la vuelta al líder lanzando un producto de calidad superior a un precio más elevado. Lo que sucede con esta estrategia es que incurren en muchos gastos publicitarios para hacer reconocer la superioridad del producto o servicio.

- **ESTRATEGIA DE PROLIFERACION DE PRODUCTOS:** El retador puede ir tras el líder lanzando una amplia gama de productos creando nuevas cualidades y tamaños de los mismos productos. El éxito de ésta estrategia depende en el buen manejo del nuevo producto para atraer y retener clientes y el fracaso del líder para reaccionar con la suficiente rapidez con que sus propias variantes o surtidos de productos.

- **ESTRATEGIA DE INNOVACION DE PRODUCTOS:** El retador puede seguir la senda de innovación de producto para atacar la posición del líder, su éxito está fundamentado en la introducción continua de nuevos valores del producto, en muchas formas el público consumidor se beneficia con este tipo de estrategia puesto que no existe un consumo monótono.

- **ESTRATEGIA DE MEJORES SERVICIOS:** Consiste en que el retador ataca al líder encontrando formas para ofrecer nuevos servicios o uno mejor. Por lo general este tipo de estrategias se aplican en compañías dedicadas a los servicios o venta de productos con precios elevados que pueden amortiguar un costo extra por el servicio ofrecido.

- **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION E INNOVACION:** Un retador deberá examinar la posibilidad de expandir su participación de mercado creando un nuevo canal de distribución o sea abrir sus puntos de venta a cualquier sector del mercado que encaje su producto.

- **ESTRATEGIA DE REDUCCION DE COSTOS DE FABRICACION:** Algunas compañías utilizan como clave para lograr una participación en el mercado, el reducir sus costos de fabricación, en comparación con sus competidores. Estos se logran mediante una compra más eficiente de materiales, costos de mano de obra inferior y un equipo de producción más moderno teniendo como resultado los precios bajos ya que estos están en relación directa con los costos y así lograr una más amplia participación en el mercado conforme se apodere de un volumen mayor sus costos continuaran bajando, suministrando así una base para recortes posteriores en precio o bien retener una utili-

dad mayor para posibles expansiones.

- PROMOCION INTENSA DE PUBLICIDAD: Algunos retadores buscan ganar al líder aumentando la cantidad y/o calidad de su publicidad y promoción. Sin embargo, un gasto promocional exagerado por lo general no constituye una estrategia con sentido a menos que el producto del retador o su mensaje publicitario exhiba alguna superioridad sobre la competencia, y se mantenga un nivel de inventario acorde a lo esperado con la demanda que se piensa atraer por este conducto.

Ahora bien el éxito no reside en la utilización de una sola estrategia para ganar participación en el mercado sino en diseñar un modelo estratégico tal que mejore su posición a través del tiempo. No obstante algunos empresarios se desesperan por no ver el cambio al momento y se materializan.

3.3. ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR DEL MERCADO.

Como se mencionó anteriormente no todas las compañías que van para arriba deciden enfrentarse al líder del mercado, puesto que el quitarle clientes al dominante no es nada fácil y al darse cuenta que está perdiendo su participación reacciona agresivamente. Dijéramos que el retador utiliza precios bajos, mejora el servicio, hace modalidades al producto. Un líder puede igualar todos esos atributos o mejorarlos para rechazar el ataque. El dominante probablemente tenga más poder para resistir a la batalla y hacer que se retraiga el retador; A menos que este se encuentre en posición de dar un golpe definitivo ya sea a través de una innovación sustancial en el producto o servicio ofrecido o bien rompiendo la distribución. Por lo regular los competidores menos poderosos se inclinan en seguir al líder en vez de atacarlo. Sin embargo las posibilidades de diferenciación siempre existen pero como se mencionó la mayoría de las firmas presentan ofertas y valores similares a los consumidores, por lo regular copiando al líder.

Esto no quiere decir que los seguidores carezcan de estrategias

sino que deben ser claras en cuanto a como va a retener su posición en el mercado y ganar una justa participación de los nuevos consumidores. Por lo general este tipo de estrategias es apropiada para negocios maduros con un porcentaje fuerte de mercado, bien establecidos o identificados con su producto que en consecuencia mantienen sus costos bajos y un nivel alto en utilidades en comparación con sus rivales de menor poder de penetración. Mantener la participación es apropiado en estas circunstancias, porque el construir mercado es muy costoso y el período de consumo crece muy despacio en este singular sector. Desde que se incrementa la participación de la firma las ventas de los débiles bajan y estos se resisten a ser desplazados lo -- que concuerda con el refrán de que "No hay enemigo pequeño ni amigo grande".

Cada seguidor debe trabajar un conjunto de mercados clave a los que puede aportar ventajas distintas, ubicación, servicios y financiamiento. También debe encontrarse listo para ingresar a los nuevos mercados que se abran para así mantener sus costos de distribución bajos, adecuar o ampliar su administración para el cambio y conservar su calidad del servicio en el más alto nivel. El seguir la trayectoria del líder no quiere decir que el seguidor se mantenga pasivo ó sea una fotocopia del líder. El seguidor debe definir su propia senda de crecimiento o estrategias teniendo mucho cuidado para no originar una represalia de competencia intensa y estar pendiente de cada movimiento del líder.

Los seguidores de mercado pueden ser tan productivos o incluso más que el dominante, aún así manejando participaciones inferiores. La clave del éxito reside en una segmentación consciente y de buena concentración, -- realizar una efectiva investigación y buen desarrollo, de los resultados hacer énfasis sobre la utilidad en vez de tratar de buscar participación de mercado y una querencia superior poderosa, que en ambos casos suele ser muy costoso el buscar penetración y manejar un alto nivel gerencial sin que repercuta en los costos de nuestro producto dando como resultado un margen límitado de utilidad, dejando menor presupuesto para la investigación y promoción en el área ya establecida.

3.4. ESTRATEGIA DEL ENCAJONAMIENTO EN EL MERCADO.

En casi todos los mercados existe un número de firmas menores que operan en algún sector del mercado y tratan de evitar choques con los mayores. Estas pequeñas compañías intentan refugiarse en nichos en el mercado -- que pueden servir de modo efectivo debido a su especialización en el producto o sector ocupado y debido a esto los dominantes pasan desapercibidos o simplemente los ignoran. Este tipo de políticas no tan solo es de interés para las pequeñas compañías sino también para divisiones menores de empresas -- grandes que no son capaces de lograr una posición mayor en el mercado. La situación de estas compañías para no ser absorbidas por las mayores está en encontrar uno o más nichos de mercado que sean seguros como productivos. El cual deberá llenar cuando menos seis requisitos importantes para su fortalecimiento.

- El nicho deberá ser de un tamaño y poder de compra significativo para poder ser productivo.
- Este deberá tener un potencial considerado de crecimiento.
- El nicho ha pasado por alto o descuidado por los competidores mayores.
- La firma posee una conseción territorial del producto.
- La compañía tiene un nivel competitivo superior para servir a su nicho de modo efectivo debido a su concentración.
- La empresa está en posición de defenderse contra una agresión mayor, debido a la preferencia que ha creado en su sector.

Ahora bien la idea clave en esta táctica es utilizar la especialización. Pero será labor de los administradores el tener que identificar la

forme más adecuada de sus ofertas y demandas para lograr una plena especialización en el mercado servido. Teniendo cuando menos diez papeles de especialistas. (12).

- Especialista en uso final: Esta empresa decide especializarse en servir a un tipo de cliente final. Por ejemplo: Un minorista o detallista que vende su product- a un usuario o consumidor.

- Especialista en nivel vertical: Esta compañía se especializa en cierto nivel vertical del ciclo de producción y/o distribución por ejemplo: Una compañía de cobre puede concentrarse en la producción del cobre bruto, de componentes de ese metal o productos terminados.

- Especialista en tamaño de cliente: La firma se concentra en la venta tanto la de clientes pequeños como de tamaño medio o grande. Muchos de estos encajonados se concentran en dar servicios a pequeños consumidores, ya que estos son descuidados por las empresas mayores.

- Especialista en clientes específicos: La compañía concentra -- sus ventas a un reducido número de clientes mayores. Es decir que venden toda su producción o servicios a una sola compañía.

- Especialistas geográficos: La empresa se limita a la atención de necesidades en cierta localidad, región o área del mundo.

- Especialistas en un producto o línea de producto: Esta firma produce o distribuye únicamente una línea de productos afines o un solo producto que satisface un tipo de necesidad y se venden a los mismos grupos de clientes.

- Especialista en aspectos de producto: Esta compañía se especializa en fabricar o distribuir un cierto tipo de producto o aspecto de producto. Más bien se concentra en las cualidades técnicas del mismo.

- Especialista en taller de trabajo: Esta empresa vende o fabrica sus productos sobre pedido y como los ordene el cliente.

- Especialista en calidad/precio: La firma opera en el extremo bajo o alto de mercado. Por ejemplo: se especializa en la alta calidad y elevado precio del bien o servicio que como consecuencia tiene poca demanda por su alto costo de adquisición.

- Especialista en servicio: La empresa ofrece o supera en varios aspectos el servicio prestado por otras firmas por ejemplo: La entrega de comestibles a domicilio o el taller que presta un automóvil mientras el otro está en reparación.

Así pues nos damos cuenta que las empresas pequeñas tienen muchas oportunidades para servir al mercado y obtener una utilidad.

Ahora bien una estrategia de mercado debe estar fundamentada por una buena planeación no obstante muchos planes son vagos en cuanto a estrategia se refiere pero ésta deberá seguir un conjunto consistente, apropiado y factible de principios a través de los cuales determinada compañía espera llegar a sus clientes de largo alcance y objetivos de utilidad en un ambiente competitivo particular.

Para llevar un análisis más estratégico sobre la planeación y toma de decisiones, aprovechando las oportunidades que se pueden presentar en cualquier momento el cuadro (3.2) en donde se determinan los factores de influencia y las etapas que constituyen el ciclo de vida del mercado en cualquier circunstancia.

CUADRO 3.2. GUIA DEL CICLO DE VIDA DEL MERCADO

ESTADO DE MADURACION FACTORES	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
1.- Porcentaje de Crecimiento	Normalmente mayor que el P. I. B.	Sustancialmente arriba del crecimiento del P. I. B. nuevos consumidores y ofertas.	Igual que al P. I. B.	Baja la demanda se encoge el mercado según los usuarios necesitan el cambio.
2.- Predicción del Potencial de Crecimiento	Difícil de definir. Una pequeña demanda es satisficida. El pronóstico de mercado difiere con lo real.	Un gran porcentaje de demanda es afrontado y los límites de los mismos se encuentran establecidos. Reducción en precios basada en una economía de escala.	Potencial bien definido competencia especializada para satisfacer necesidades de segmentos específicos.	Conocimientos y limitaciones.
3.- Proliferación de la Línea del Producto.	Líneas especializadas para satisfacer necesidades de consumidores nuevos.	Expansión rápida.	La proliferación baja o cesa	Líneas pequeñas son improductivas.
4.- Número de Competidores.	Impredecible	Abarca al máximo nuevas entradas atracción por crecimiento y altos márgenes, alguna consolidación comienza a finalizar esta etapa.	Posición establecida. Aumenta el descontrol marginal de la competencia.	Nuevas entradas, competencia continua declinable.
5.- Distribución de la Participación	Inestable participación impredecible.	Se incrementa la estabilidad, algunos competidores sobrepasan de los demás.	Estabilidad con algunas cuantas compañías que por lo regular controlan el mercado.	Altamente concentrado o fragmentado en segmentos bien definidos.
6.- Estabilidad del consumidor.	Se usa el producto pero sin lealtad.	Algo de lealtad, se buscan otras alternativas para la oferta.	Bien desarrollada. Existe lealtad. Los competidores entienden la política de venta y es muy difícil que desplacen o ganen terreno.	Extremadamente estable, el consumidor se menos motivado a buscar otras alternativas.
7.- Modalidad de entrada al Mercado.	Normalmente fácil. Nadie domina. Expectaciones inciertas del consumidor, si existen barreras usualmente son tecnológicas, capital o algo de lo desconocido.	Mayor dificultad. Puede existir una economía de escala, nuevos negocios son encontrados sin existir una confrontación con la competencia.	Mercado difícil. Líders establecidos. Nuevos negocios deben ganar a otros.	Poco o nada de incentivos para entrar.
8.- Tecnología	Constituye un importante papel en conjunto las características del producto con las necesidades del mercado, cambios frecuentes en el producto.	Productos tecnológicos mientras que el proceso del mismo es más importante en el final de esta etapa.	Se enfoca en la sustitución de productos y procesos se requieren productos bien conocidos.	El contacto tecnológico es conocido y estable.

CAPITULO 4.

Aplicación de Estrategias.

APLICACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO AL POR MENOR EN LA
CIUDAD DE VERACRUZ.

Como ya se mencionó que un comerciante al por menor o detallista es favorecido por un mercado cambiante ya que éste se encuentra vinculado con los gustos, preferencias y necesidades del consumidor en forma directa, evitando así que se transformen o cambie la información al pasar de una persona a otra, en fin, un detallista siempre va a estar pendiente de su demanda cuidándola de tal manera que se tratara de conservar su clientela.

Como también es importante saber que una estrategia de mercado es un problema complejo para cualquier situación empresarial sin importar el tamaño, producto o líneas de productos que maneje. Una compañía puede tener uno o cientos de productos que sirven a un número similar de mercados con una amplia diferenciación potencial de necesidades. Algunos de estos productos pueden tener una posición significativa relativa a sus competidores y en otras pueden tener una posición débil. Y en cada uno de estos se ve la necesidad de utilizar una estrategia individual por producto. Algunos productos pueden necesitar de efectivo para financiarse mientras que otros generan una liquidez mayor a la que necesitan. De alguna manera la empresa debe tener un recurso limitado para financiar estos productos, para desarrollar una buena actuación dentro de mercado y así mantener a sector de consumidores afines a la línea de productos que maneja el detallista.

Para llevar a cabo una buena estrategia competitiva dentro de este mercado se debe hacer un análisis de los siguientes puntos de referencia o partida.

- Análisis y Segmentación de los consumidores.
- Análisis de los competidores.
- Identificar competidores presentes y futuros.
- Cómo compiten:
Con estrategias?
Cómo actúan?

Cuál es su fuerza y debilidad?

Qué reacción tienen ante la competencia?

- Análisis de los cambios del medio ambiente: Económico, Social Político Tecnológico.
- Análisis de las características del mercado: Demanda, Sustitutos de productos, Concentración de compra, Proyecciones de la demanda, Ofertas y Carácter competitivo.

Un Análisis conciente de todos estos puntos nos dará la clave para la utilización de una buena estrategia que nos mantendrá en diferencia con otros competidores por muy pequeña que sea esta diferenciación, siempre y cuando sea a favor nos mantendrá en ventaja con algunas otras firmas.

Varios puntos de análisis se pueden despejar en el capítulo 2 - el cual se realizó de una manera general pero apegada a las necesidades que este requiere, los demás se tienen que hacer de acuerdo a las exigencias del giro o potencial del negocio, sin embargo se tratará de orientar cuales estrategias se deben utilizar en este mercado según el nivel competitivo de cada empresa. Se recomienda combinar los puntos antes mencionados con las estrategias que se enumeran posteriormente. Sin olvidar ubicar los puntos nos encontramos dentro de mercado servido.

Del líder de mercado: Un dominante no puede quedarse parado o ser conservador, siempre tendrá que estar buscando modalidades que le permitan seguir manteniéndose como tal. Por consiguiente un líder debe manejar como principales objetivos dentro de esta plaza la forma de hacer que el mercado ya existente se haga más grande, proteger su actual participación de mercado a través de buenas estrategias ofensivas y defensivas y por último buscar el crecimiento a través de una expansión adicional por sus de su participación de mercado.

El dominante en esta ciudad puede aumentar su mercado definido atrayendo nuevos usuarios a través de una estrategia de expansión geográfica

ubicando su punto de venta en la parte sur de la ciudad si la línea de productos que maneja está dirigida a un estrato social que va del medio al alto y por el norte si se encuentran enfocados del bajo o al medio para aplicar este tipo de estrategia es muy importante analizar el mapa de estratos socioeconómicos para tipificar la demanda y el de concentración de comercios y servicios ya que estos marcan los posibles competidores en determinada área y el total de ofertas que existe en la misma zona. También otra forma de incrementar un mercado es descubrir y promover nuevos usos para el producto, esta forma de expansión como ya se dijo anteriormente está supeditada a las características o beneficios que aporta el producto al consumidor. El éxito de esta estrategia radica en la capacidad imaginativa del empresario para poder ampliar o diversificar el uso del bien y por último una tercera expansión de mercado consista en convencer al público de usar más el producto o servicio por ocasión o tiempo de empleo dependiendo de los atributos que ofrece el mismo.

Por otro lado además de incrementar el tamaño del mercado, el líder debe proteger su participación actual frenando a las firmas que lo asechan. Como se dió cuenta en el estudio de las generalidades de la ciudad existen un sinnúmero de especialistas de mercado y por lo general se concentran en algunas zonas de influencia según el mercado a servir, en las que cabe mencionar las tiendas refaccionarias, abarrotes o de consumo básico, papelerías, ropa y perfumerías entre otras. Algunos líderes en esta ciudad utilizan la estrategia de confrontación lo que ha desencadenado una guerra de precios y descuentos como método a frenar o marcar la pauta a los débiles haciéndolos tambalearse o cambiar su curso, pero sin embargo se pueden encontrar con otro que los fuerce a reajustar esos descuentos. Una buena estrategia a aplicar en esta ciudad sería la de fortificación ya que esta consiste en manejar una marca exclusiva de óptima calidad en comparación a las otras competencias manteniendo unos precios razonables en relación al valor percibido de oferta. Otra estrategia aplicable sería la innovación haciendo diferente a la firma de los demás manteniendo al dominante fuera del alcance de los demás un ejemplo sería el de entrega a domicilio como consecuencia de un

mejor servicio o manejar una póliza de garantía mayor a los que respaldan el producto.

Por último la aplicación de una estrategia de hostigamiento o acoso no sería muy recomendable al menos que se contara con una gran combinación de productos y una mayor diferenciación con relación a los demás ya que en esta ciudad no es lo suficientemente grande y hay una gran variedad de productos afines o marcas que comenzarían a ganar prestigio a través de su penetración respaldada con varios distribuidores y forzarían a este a cambiar su línea de productos.

Los líderes también pueden crecer mediante una expansión adicional de su participación cosa que redundaría únicamente con el impacto en utilidades de estrategias de mercado en el cual se necesita un historial de la empresa para llevar a cabo esta medición.

El retador del mercado: Las empresas locales sí quieren ganar más terreno en el mercado deberán abstenerse en utilizar la estrategia de ataque directo ya que los líderes se encuentran bien arraigados y con una buena simientación financiera para hacer frente a cualquier ataque o agresión por parte del retador. Sin embargo se puede utilizar dos estrategias para ganar participación sin despertar al coloso, una sería de puerta trasera o sea el manejar una oferta casi similar pero a distintos grupos de consumidores que el líder tiene. Una segunda estrategia sería el de atacar a los competidores pequeños situación que se está manejando en el área de abarrotes y refaccionarias que al parecer les está dando buenos resultados. Este ataque en cualquier situación y dependiendo el giro surtiría un buen efecto en los alrededores como sería la zona B norte de la ciudad, Fraccionamiento Flores ta, Fraccionamiento Reforma, Col. 21 de Abril y Ortíz Rubio.

En lo contrario siempre van a existir desafiantes del líder que cuentan con algunas estrategias para su ataque, no todas encajan en este mercado total ya que algunas son muy agresivas o descabelladas o bien se

están utilizando como forma de parar a los retadores siendo los siguientes.

Estrategias de descuentos en precios, utilizada por la mayoría de los mayoristas que también venden al consumidor final. (obsoleta para un minorista pequeño).

Estrategia de artículos más baratos, ésta estrategia surtiría efecto en las zonas B, C y D del mapa de concentración de comercios ya que el mercado servido reuniría las características o valor genérico del producto.

Estrategia de artículos de prestigio, sería conveniente aplicar esta en zonas de nivel medio al alto para obtener una rápida aceptación o en su defecto en concentraciones comerciales o en avenidas concurridas por este tipo de personas.

Estrategia de proliferación de productos, en esta estrategia el retador deberá mantener bien abiertos los ojos, puesto que la mayoría de los líderes manejan una buena combinación de productos o en contrario son profesionales en ciertas líneas lo que dejaría casi nula este tipo de estrategia.

Estrategia de innovación de productos, para este tipo de mercado al por menor la innovación por lo general proviene del líder ya que este cuenta con líneas de productos o franquicias de compañías muy poderosas que como resultado las mantienen al frente.

Estrategia de mejores servicios, se recomienda que el comerciante o empresario retador coloque polizas de servicios entre sus clientes en la venta de un bien mueble para que se mantenga una relación constante con el consumidor. Otras tres buenas recomendaciones serían el hacer reparto a domicilio, chequeos de los productos en forma periódica según sea la exigencia del bien vendido, y tener una buena ubicación del local en un lugar accesible para estacionarse o en su defecto mantener un estacionamiento exclusi-

vo para clientes ya que en esta ciudad hay carencia de espacio para estacionarse y la mayoría de los comercios se localizan en el centro de la ciudad - donde existe este problema.

Estrategia de distribución e innovación, esta estrategia daría buen resultado ubicando sucursales en el norte y sur de la ciudad según lo requiera el bien o servicio ofrecido que estaría supeditado por clases sociales a servir, las cuales se aprecian en el estudio socioeconómico, también se debe considerar la concentración de comercios en dichas áreas para determinar la competencia.

Estrategia de reducción de costos de fabricación, se recomienda utilizar esta estrategia en una demanda de clase social que va de la media a la baja para apoderarse del grueso de la población ya que aproximadamente oscila entre el 70% y 80% del total, manejando artículos de consumo no sustitutos para subir la participación conforme un retador se va apoderando de un volumen mayor, sus costos continúan bajando suministrando así una base para recortes posteriores en los precios consiguiendo de esta manera liquidez y una mayor utilidad para hacer frente a un líder en un futuro.

Promoción intensa de publicidad, esta no funciona sino esta respaldada por cualquiera de las estrategias antes mencionadas.

De las estrategias de los seguidores de mercado el empresario en este nivel debe tratar de manejar una política homogénea de ventas con relación al líder, con esto no se quiere decir que no se cuenta con alguna ventaja que le permita ganar diferenciación. En primer lugar se recomienda tener una buena segmentación de mercado acorde a las características de la demanda, tener una ubicación óptima del punto de venta fuera del centro de la ciudad procurando establecerse en las avenidas: 20 de Noviembre, Simón Bolívar, Díaz Mirón, Allende Norte o Calzada Mocambo (antes de Plaza Mocambo) logrando así una descentralización del área de influencia comercial obteniendo varias ventajas, facilidad de estacionamiento, se esta retirando del lí-

der, habiendo en estas avenidas hay una gran afluencia de personas procurar una buena presentación del local se podría llamar la atención del consumidor antes de que ingresara al centro de la ciudad, una segunda recomendación sería un servicio oportuno y amable, previendo la posibilidad de contar con módulos especializados en la recepción teniendo una ubicación en Simón Bolívar esquina Lafragua o Díaz Mirón, una segunda ubicación sería en la Av. Costa Verde Esq. Framboyanes, otra en Av. Cuauhtémoc y Serdán y por último una en 20 de Noviembre con Alecio Pérez. Como se puede apreciar este tipo de servicio se encuentra vinculado con la ubicación ya que es de suma importancia buscar un desahago viable de los principales centros de concentración. Por último se puede plantear la forma de financiamiento de acuerdo al mercado servido y competencia pero esa parte se deja en manos del comerciante ya que no es fácil influir en esta decisión si no se cuenta con más datos o instrumentos veraces del mercado total. Por lo que se recomienda ser muy precavido en la toma de decisión.

De las estrategias del encajonamiento en el mercado: en sí este constituye casi el 80% de toda la oferta y algunas de ellas se encuentran bien distribuidas en toda la ciudad o sea que ocupan un nicho en el mercado. Existe un nicho de tamaño y poder de compra suficiente en el sur y sur-oeste de la ciudad con un potencial de crecimiento alto lo que daría ventaja hasta un mediano plazo a las empresas pequeñas para hacerse de mercado en estas zonas, ya que por el momento estas han sido pasadas por alto por los líderes y mientras tanto el pequeño comerciante puede convertirse en especialista y servir a este nicho, logrando una aceptación favorable para hacer frente a cualquier ataque del líder a través de la buena voluntad que ha creado. (Ver capítulo 3 estrategias del encajonado especialistas).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una estrategia de mercadotecnia debe estar fundamentada con una buena planeación que siga un orden secuencial, teniendo como objetivo central examinar las operaciones de la empresa incluyendo el diagnóstico, planeación, organización, implementación y control, con el propósito de determinar y apreciar que se está haciendo y como; por último recomendar lo que se va a hacer en un futuro previsible.

En una estrategia de mercadotecnia bien planificada se deben tener en cuenta diversos factores uno de los más importantes es determinar la posición de la empresa en cierto mercado sea esta de un líder, retador, seguidor o encajonado.

Conclusiones Generales: El análisis de una situación mercadológica comienza con identificar la única ventaja de la compañía. Esto requiere de una identificación específica de los competidores que actúan como obstáculos para conseguir una mayor penetración. Cualquiera de estos competidores tiene cero ventajas en donde un competidor iguala al otro.

Si todos los competidores mantienen la misma participación entonces las diferencias de costos se mantienen constantes (suponiendo que la calidad es eficiente).

Si un competidor no puede reducir sus costos entonces este se vuelve incompetitivo.

Cualquier competidor que se gana participación debe ser capaz de convertir esta en una ventaja relativa sobre su costo.

Los precios deben bajar tan rápido como los costos si no existe competencia alguna.

La participación de mercado de un producto que penetra rápidamente es similar a un interés compuesto.

La participación es inestable hasta que una empresa domina claramente el mercado y sus precios son lo suficientemente bajos para frenar a la competencia en alguna penetración o hasta que el crecimiento pare.

La condición estable de la productividad de cada competidor debe estar en función de la experiencia obtenida con respecto al producto.

El costo de compra de participación en corto plazo es muy bajo comparado con el futuro a largo plazo, en donde un gran mercado se ve reflejado.

Si todos los competidores tienen, igual principio, competencia, y una apreciación equivalente hacia el futuro, entonces, cada uno de ellos tiene un instinto competitivo para hacerse de mayor porción del mercado.

Por lo regular para entrar a una participación de mercado mayor el competidor debe contar con grandes recursos, necesita un capital tremendamente grande. Para amortiguar las pérdidas de introducción. Adquirir mayor beneficio líquido. Capacidad para implementar su experiencia con el producto y mercado, por ejemplo: recortes de precios, cualidades de mercado, gustos y preferencias del consumidor entre otros.

Una buena estrategia sugiere que, los cambios fundamentales son necesarios en la administración de la mercadotecnia y en particular en las estrategias de mercado, en el centro de estos cambios esta la planeación como una predicción de factores de evolución del medio ambiente para hacer que la compañía sea productiva en relación a este cambio. Es muy importante realizar un análisis de la ciudad ya que es el medio ambiente en el cual se van a desarrollar las actividades de la empresa sin pasar por alto a qué sector del mercado corresponde nuestro negocio. Por lo tanto se van a e-

numerar varios factores claves según sea la posición de la compañía en determinado mercado.

* Los factores claves a utilizar por el líder del mercado son:

- Productos Prominentes (superiores).
- Extensa y/o profunda línea de productos.
- Calidad, fuerte dependencia o actuación del producto.
- Precio.
- Participación considerable del mercado.
- Protección de la participación a través de concesiones, exclusividad, acuerdos, etc.
- Innovación constante de productos (cambios tecnológicos).
- Servicios de ventas y técnicos.
- Cobertura del mercado.
- Distribución física optima.
- Comunicación en el mercado (anuncios, publicidad y promoción).
- Responder a las necesidades cambiantes del mercado a tiempo.
- Amplia base de consumidores.
- Mantener bajos los costos.
- Integración hacia adelante/atras (atras es hacia la oferta y adelante es hacia el método de distribución).
- Habilidad para reajustarse a los requerimientos de la demanda.
- Margen de utilidad considerado.
- Tener buena imagen.
- Llenar un sistema administrativo congruente con la naturaleza del mercado.
- Buenos recursos disponibles (financieros) y.
- Buenas relaciones gubernamentales.

* Factores claves a utilizar por un retador del mercado.

- Mantener su participación.
- Estar pendiente de algún cambio en el mercado para poder atacar.
- Enfatizar en los servicios especializados.
- Manejar un sencillo pero sofisticado financiamiento.
- Ofrecer bajos precios a través de eficiencia y productividad.
- Manejar una línea de productos con calidad.
- Bajar costos de distribución.
- No solo los costos de distribución encarecen los productos sino también la mala selección de los mismos en la manera tal de no llevar un plan definido de compra en base a máximos y mínimos.
- El buen servicio antes y después de la venta ya que el espacio de movimiento dentro del mercado es muy estrecho y como resultado se dá reconocimiento a la firma.
- Tratar de mantener el nombre en alto ya que se puede conseguir un hábito de compra por parte del nuevo consumidor a través de la influencia del renombre del comercio. Con un conocimiento del establecimiento se persigue una imagen de calidad a través de la publicidad.
- Hacer una segmentación futura en las principales concentraciones poblacionales para mantenerse cerca de los consumidores antes de que el líder se ubique en otra zona de influencia (crear un nicho).
- Manejar publicidad por objetivos o sea por reconocimiento de la firma, productos que se manejen, ofertas de temporada para sorprender a los líderes de servicio, etc.
- Estar pendientes de los movimientos de la competencia para aventajarse en alguna debilidad. y
- Hacer una planeación estratégica a un mediano y largo plazo.

* Factores claves a utilizar por un seguidor de mercado.

- Calidad y actuación benéfica del producto en determinado mercado.
- Bajos costos de distribución.
- Manejar una línea similar al líder pero con cualidades diferentes y por consiguiente dirigidos a otros consumidores de menor poder adquisitivo.
- Mantener una combinación de productos de acuerdo al volumen y preferencias del mercado servido.
- Habilidad para entrar a otros mercados.
- Segmentar sus puntos de ventas en zonas estratégicas de influencia.
- Estar en constante vigilancia de los movimientos del líder.
- Llevar un promedio de costo por participación sin sobrepasar su presupuesto para cumplir las exigencias de la demanda.
- Responder con certeza a las necesidades del mercado sean estas servicios y/o financiamientos.

* Factores claves a utilizar por un encajonado del mercado.

- El buen uso de una estrategia debe ser específica, precisa y a largo plazo, indicando:
 - Con qué mercado la compañía compete.
 - Qué productos se venden.
 - De qué calidad.
 - Características del precio.
 - Canales de distribución y
 - Que financiamiento utilizan.
- Una apreciación definida del medio ambiente cambiante.
- Reputación por la alta calidad.
- Bajos y medios precios complementados con alta calidad.

- Bajos costos totales (administrativos, distribución y bajos costos de compra, etc.).
- Trabajar cerca de los competidores.
- Concentrarse en innovaciones.
- Para ser triunfador en un nicho se debe competir en los segmentos en donde se tiene mayor fuerza.
- El administrador se debe concentrar en identificar y explotar este segmento en vez de brincar a otros del total del mercado.
- Énfasis en las utilidades en vez de las ventas por volumen.
- Especializarse en el producto en vez de diversificarse.
- Diversificación cerrada es decir mantener una línea de productos que se necesiten para el mismo consumo.
- El límite de crecimiento se basa en:
 - Un rápido crecimiento no siempre permite un entronamiento o desarrollo del administrador para cubrir las exigencias que provoca el mismo.
 - Las altas ventas no siempre justifican grandes ganancias.
- Ahora bien, no siempre las empresas van a utilizar las estrategias de acuerdo a su nivel competitivo sino están supeditadas al medio ambiente que lo rodea en este caso el mercado total. Para ello se presentan varias alternativas o usos de estrategias competitivas en un mercado estable o sin movimiento y otra declinación, ya que nos podemos encontrar con cualquiera de estos dos en este Puerto.
- La manera de competir dentro de un mercado estable o sin movimiento reside en la utilización de tres estrategias que hacen de tal manera subsistir o mejorar la posición de la empresa, consistiendo esta en:
 - Identificar, crear y explorar los segmentos dentro del mercado servido. Un ejemplo sería tronar a los débiles para hacerse de mayor participación.
 - Hacer énfasis en la calidad e innovación del producto acorde a las necesidades del consumidor. Estos productos

- permiten a la empresa contrarrestar los bajos precios de la competencia que frecuentemente tipifican el mercado estable.
- Procurar sistemáticamente y eficientemente el buen uso del inventario y sistema de distribución. Siempre hay una constante atención en la reducción de costos. La manera más importante de mantener los costos bajos parece ser el reducir sus gastos administrativos y/o costos de venta.

A continuación se verán las estrategias para un mercado en declinación que tiene varios factores provocativos como son: Los avances tecnológicos, Cambios demográficos, Cambios en el estilo de vida y los incrementos en los costos de adquisición del producto pudiendo hacer cambiar un mercado en declinación. La estrategia que parece funcionar mejor en este tipo de mercado depende en el esfuerzo individual del empresario en relación a los competidores y de como cada competidor se ve frustrado en su final actuación. Si un empresario cree que la demanda se recobra o se mantendrá, deberá de mantener esa participación. La manera en que las empresas abortan el mercado afectan a la rápida desaparición del mismo. Los capitalés que permanecen en abandonar el mercado son o fueron los poderosos.

Los administradores en un mercado en declinación pueden pensar en abortar el mercado o bien abrir más su combinación de sus productos de acuerdo a las necesidades de la nueva demanda para que con esto consigan seguir al mismo mercado y estar productivos.

En este trabajo de investigación se han incluido las técnicas y probablemente algunas aclaraciones respecto a la toma de decisiones en cualquier circunstancia competitiva. No obstante muchos planes de mercadotecnia son vagos en cuanto a estrategia se refiere y ocupan la mayor parte del espacio en descubrir tácticas o técnicas muy específicas.

Por lo que ha las generalidades de la ciudad respecta se consideraron varios factores de influencia en la toma de decisiones, los cuales - se deben analizar cuidadosamente, ya que como se mencionó anteriormente esta es el campo de acción del juego competitivo de cada empresa.

Por último y para finalizar ésta investigación cabe aclarar que todavía no existe un patrón genérico para la aplicación de estrategias competitivas, ya que su conceptualización depende de múltiples factores, sean estos, ambientales internos y/o externos a la compañía. Por lo que se recomienda creatividad, conocimiento del medio y consultoría antes de tomar una decisión.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Planeación Estratégica de Mercado.
Derek F. Abell y John S. Hammond.
Editorial Prentice-Hall, 1979.
- 2.- Fundamento de Mercadotecnia.
William J. Stanton.
Editorial Mc. Graw Hill, 1984.
- 3.- Mercadotecnia Aplicada.
Philip Kotler.
Editorial Nueva Editorial Interamericana, 1973.
- 4.- Producto de Portafolio.
Grupo Consultor de Boston.
Diario de Mercadotecnia, Volumen 41, No. 2 Abril 1977, p 29
- 5.- Estrategias Competitivas de Mercado
(algunas generalidades e hipótesis)
Instituto de Ciencias Mercadotecnicas, Abril 1975.
Reporte Número 75-107, Boston, MA.
- 6.- Introducción a la Investigación de Mercados.
Laura Fischer, y Alma Navarro.
Nueva Editorial Interamericana, 1984.
- 7.- Principios de Mercadotecnia.
Rayburn D. Tousie, Eugene Clark y Fred E. Clark.
Editorial Utchea, 1980.

- 8.- Mercadotecnia.
Philip Kotler.
Editorial Prentice-Hall Internacional, 1982.
- 9.- Ventajas y Dirección-de Ventas.
P. Allen.
Biblioteca para Dirección de Empresas.
Editorial Edaf, 1982.
- 10.- Marketing.
G.B. Giles.
Biblioteca para Directores de Empresas.
Editorial Edaf, 1982.
- 11.- Dirección de Mercadotecnia.
Philip Kotler.
Editorial Diana Tenico, 1985.
- 12.- Mercadotecnia.
Myron S. Heiring Sfield.
Albert B. Blankenship.
Editorial CECSA.
- 13.- Planeación a Largo Plazo.
Roger Evered.
Volumen 16 No. 3, 1983.
Pergamon Press Ltd.
- 14.- Ventajas Estratégicas.
Dereck F. Abell.
Journal of Marketing, Julio de 1978.
Chicago, IL.

- 15.- Estrategia Competitiva.
Michael E. Porter.
Editorial CECSA, 1980.
- 16.- Estrategias Basicas de Competencia.
Robert W. Frye.
Editorial Trillas, 1982.
- 17.- Instituto Mexicano del Seguro Social.
Delegación Veracruz.
- 18.- Delegación de Pesca, Veracruz, Puerto.
- 19.- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Veracruz.
- 20.- Delegación de Turismo de Veracruz, Puerto.
- 21.- Anuario Estadístico de Veracruz, 1984.
Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática.
Secretaría de Programación y Presupuesto.
- 22.- Dirección General Coordinadora de Puertos, del Puerto de Veracruz.
- 23.- Anuario Estadístico del Mercado Mexicano.
79-80.
- 24.- Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.
David R. Hampton, Carlos. E. Sumner y Ross A. Weber.
Primera Edición.