

UNIVERSIDAD

PANAMERICANA

308902

23
25.

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**"CARACTERISTICAS DE EXITO
DEL GERENTE DE MARCA"**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
ERIKA PATRICIA SALAZAR MUÑOZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS
LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

Hay anhelos que se acarician largamente hasta que llega el momento de verlos realizados, es por eso que doy gracias a Dios porque me ha permitido florecer y caminar por la vida para realizar el sueño que un día ustedes, Papá y Mamá compartirían conmigo, que es el de ser una mujer y de completar a través de esta tesis un ciclo muy especial e importante de mi vida.

Solamente puedo darles las "gracias" y bendecirlos por haber sido el instrumento de "amor" que Dios escogió para que yo llegara a esta etapa tan deseable de mi vida, y que es un brinco para poder demostrarles que todo lo que han hecho por mí dará frutos.

Les agradezco su inmenso amor, apoyo, ternura y comprensión que me brindaron, y sólo puedo decirles que mi vida esta llena de dicha por contar con la hermosa familia de la que formo parte.

Gracias a cada uno de mis hermanos: Jaime y Jessica que me dieron apoyo y comprensión durante esta etapa de mi vida, y que me han ayudado a alcanzar metas que he trazado.

Dios mío, sólo quiero darte infinitas gracias porque tú hiciste que estuviera yo aquí con todos los que amo.

Erika Patricia Salazar Muñoz.

Agradezco a la Universidad Panamericana y a todos mis maestros y asesores que coadyubarón a mi formación profesional.

Con especial reconocimiento al Lic. Pedro Woessner quien dirigió este trabajo; y por su valiosa colaboración y empeño en todos los aspectos para la realización del mismo, ya que estuvo siempre presente en el momento en que necesitaba su apoyo y conducción.

Erika Patricia Salazar Muñoz.

I N D I C E

	pág
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE MARCA.	5
1.1 Surgimiento de la Gerencia de Marca.	5
1.1.2 Evolución.	7
1.2 Conceptos de Gerencia de Marca.	10
1.3 El Trabajo del Gerente de Marca.	12
1.3.1 Producto.	15
1.3.2 Mercado.	16
1.3.3 Utilidades.	17
1.3.4 Coordinación.	19
1.3.5 Pronósticos.	22
1.3.6 Planeación.	23
1.3.6.1 Planeación Estratégica de Mercadotecnia.	25
1.3.6.2 El Plan de Mercadotecnia.	26
1.3.6.3 El Plan del Producto.	29
CAPITULO II. LA GERENCIA DE MARCA COMO FORMA DE ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA.	33
2.1 Los Tipos de Organización.	33
2.2 El Sistema de Gerencia de Marca.	47
2.2.1 El Papel del Gerente de Marca.	49
2.3 La Problemática de la Gerencia de Marca.	52
2.4 Ventajas y Desventajas.	64
2.4.1 Ventajas.	65
2.4.2 Desventajas.	66
2.5 El Gerente de Marca como Coordinador dentro de la Compañía.	68

CAPITULO III. ANALISIS DE LA GERENCIA DE MARCA EN SABRITAS, S.A. DE C.V.	73
3.1 Definición de la Metodología de Investigación.	73
3.2 Historial de la Empresa.	74
3.2.1 Estrategia de Mercado de la Compañía.	79
3.2.2 Política para Productos Nuevos.	80
3.2.3 Estrategias de Planeación para los ochentas.	80
3.3 Situación Actual de la Empresa.	81
3.3.1 El Sistema de Gerencia de Marca en Sabritas, S.A. de C.V.	81
3.3.2 Perfil del Gerente de Marca en Sabritas, S.A. de C.V.	82
CAPITULO IV. INVESTIGACION SOBRE LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER UN GERENTE DE MARCA EXITOSO EN SABRITAS, S.A. DE C.V.	87
4.1 Diagnóstico sobre la manera como funciona el Gerente de Marca en Sabritas, S.A. de C.V.	87
4.1.1 Diseño del Custionario.	87
4.1.2 Observación.	88
4.1.3 Análisis e Interpretación de Resultados.	88
4.1.3.1 Funciones Administrativas Importantes.	88
4.1.3.2 Decisiones Significativas en diferentes áreas de Mercadotecnia.	90
4.1.3.3 Relación Responsabilidad -autoridad.	92
4.1.3.4 Evaluación Global.	96
CONCLUSIONES	110
ANEXOS.	114

Cuestionario.	114
Figura 1	145
Figura 2	146
Figura 3	147
Figura 4 y 5	148
Figura 7	149
Figura 8	150
Figura 9	151
Figura 10	152
Figura 11	153
Figura 12	154
Figura 13	155

BIBLIOGRAFIA.	156
---------------	-----

INTRODUCCION

La época tan cambiante que se vive en la actualidad, ha impulsado a las empresas a mantenerse al tanto de las técnicas novedosas que sin duda alguna son de vital importancia para su desarrollo y crecimiento; un ejemplo claro lo constituye la Gerencia de Marca.

La Gerencia de Marca nace de la necesidad que tiene toda empresa de coordinar el diseño, producción y comercialización de sus productos.

La experiencia, por su parte, ha mostrado que los ejecutivos que se encargan de las áreas funcionales dentro de la empresa, atienden y muestran mayor interés por su función que por los productos de la organización. De aquí la necesidad de un gerente de marca capaz de fijar los diversos objetivos y motivar las unidades funcionales de una organización para que el esfuerzo total sea dirigido hacia el logro de las metas del producto.

Este trabajo expone la importancia y funcionamiento básico de la gerencia de marca, así como la problemática, ventajas y desventajas de este sistema, en comparación con el sistema funcional tradicional de mercadotecnia.

Además, por medio de la aplicación práctica realizada en la empresa Sabritas, S.A. de C.V., se analizaron las características que debe poseer un gerente de marca para garantizar el éxito de su función.

En cuanto a su estructura formal, el trabajo consta de cuatro capítulos, los primeros tres son teóricos y el último es práctico.

El capítulo primero, titulado "Funcionamiento de la Gerencia de Marca", tiene por objeto estudiar el origen de la gerencia de marca, los conceptos generales sobre la misma y el tipo de trabajo que el gerente de marca realiza en una organización. Los términos de gerencia de marca y gerencia de producto se presentan a lo largo del trabajo como sinónimos.

El segundo capítulo "La Gerencia de Marca como forma de Organización de Mercadotecnia", analiza los diferentes tipos de organización que existen, observándose la diferencia que hay entre una organización funcional y una organizada por gerencia de marca. Trata también a la gerencia de marca como sistema y la problemática - conflicto responsabilidad-autoridad- que implica establecer un tipo de organización como ésta en una empresa, así como las ventajas y desventajas del sistema.

El capítulo tercero es un análisis de la historia y situación actual de la empresa Sabritas, S.A. de C.V., en el cual se define, en un principio, la metodología de investigación, que consiste en la obtención de información, obteniendo la misión, la estrategia maestra de la empresa, el objetivo estratégico de mercadotecnia y las estrategias de mercadotecnia, con el fin de poder partir de una base sobre la cual se interpretarán los resultados obtenidos en el capítulo cuarto.

El cuarto y último capítulo cuyo título es "investigación sobre las Características que debe poseer un Gerente de Marca exitoso en Sabritas, S.A. de C.V.", se llevó a cabo por medio de la interpretación de un cuestionario basado en dos autores principalmente, Richard M. Clewett y Stanley F. Stasch que tratan tres tipos de actividades dentro de las cuales los gerentes de marca tienen injerencia. Estas actividades son:

- * Tareas significativas de administración.
- * Decisiones substanciales de mercadeo.
- * Influencia en presupuestos y autonomía en planes de mercadeo.

Este cuestionario fue realizado a cuatro gerentes de marca de Sabritas, uno de la división dulce (Sonric's) y tres de la salada. Como objetivo adicional del cuestionario, se identificaron las áreas en las que cada uno de los

gerentes de marca tiene mayor responsabilidad y autoridad y por otro lado se presentó una evaluación global que sirvió para ver cuales son las características que debe poseer un gerente de marca exitoso. Una vez analizadas las respuestas se interpretaron éstas y se sacaron conclusiones.

CAPITULO I

Funcionamiento de la Gerencia de Marca.

1.1 Surgimiento de la Gerencia de Marca.

El Gerente de Marca está encargado de la distribución y mercadotecnia de varios productos vendidos bajo una marca y la razón de su existencia se explica en la siguiente cita:

"...cuando las corporaciones comienzan a crecer y ofrecer más y más productos y servicios, la estructura gerencial de mercadotecnia empieza a cambiar. Dos de las compañías productoras de bienes de consumo de mayor tamaño (Procter & Gamble y General Foods) temían que algunas de sus marcas se perdieran y no recibieran la atención individual que necesitaban, por lo que crearon la Gerencia de Marca".1

"La administración de marcas se ocupa de la venta del producto directamente del fabricante al consumidor o distribuidor primario, el gerente de marcas debe estar extremadamente consciente de los clientes y en muchos casos interviene con un intermediario que usa sus productos, que van a dar al mercado de consumidores no como los productos originales que vendió, sino como componentes de una fabricación posterior. Aunque él esté interesado en el consumidor, como todos lo estamos, ordinariamente sus intereses primordiales se orientan hacia la industria".2

La Gerencia de Marca se originó mas o menos hace 40 años en Estados Unidos; donde se debe dar crédito a Procter & Gamble, que en 1928 tuvo un Gerente de Marca para un jabón llamado "Lava", y que después de un tiempo patrocinó la Gerencia de Productos y de Marcas, en la empresa por algún tiempo. Fué la introducción del jabón "Camay", lo que sugirió a Neil Mc Elory, vicepresidente y gerente general de Procter & Gamble (1946) la creación de una competencia interna y el desarrollo de la Gerencia de marca, que tenía como propósito concentrar toda la responsabilidad de administrar cada marca en manos de un líder o gerente de marca y su equipo.

Después de estos orígenes, pasaron muchos años antes de que se encontrara un pequeño indicio de esta influencia.

Se dieron posteriormente varios adelantos, los cuáles se realizaron principalmente por dos importantes industrias, las de sustancias químicas y la de los detergentes, y una serie de compañías que actuaron como precursoras: General Electric, General Foods, Monsanto, General Aniline and Film y Johnson & Johnson.

Todas estas empresas tuvieron un gran éxito en la aplicación de esta filosofía en sus operaciones.

La mayoría de las empresas industriales y de artículos de consumo, especialmente las de alimentos, jabón, artículos de higiene e industrias químicas, han establecido organizaciones por Gerencia de Marca.

Como técnica administrativa, la Gerencia de Marca es realmente una disciplina muy reciente.

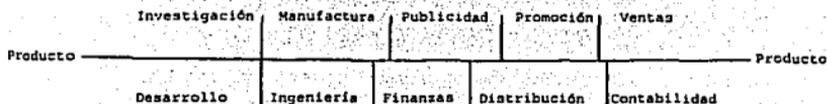
1.1.2 Evolución.

La Gerencia de Marca evolucionó por la necesidad de centralizar todos los datos relacionados con productos individuales o con líneas de productos en una sola área, con el propósito de mejorar al máximo las operaciones y las utilidades.

Las compañías que producen una variedad de artículos y/o marcas, a menudo establecen una organización gerencial de marca.

George Dominguez muestra las operaciones de una empresa típica en la que existe desequilibrio y falta de coordinación entre las diferentes áreas de soporte y administración. La línea recta representa cualquier producto dado en una compañía, a medida que pasa por la estructura, desde la concepción hasta la venta. (Ver gráfica 1)

Gráfica 1



Fuente: George Domínguez. "La Gerencia de Marca".

Con esto nos damos cuenta, que aunque hay amplias disposiciones para la investigación, el desarrollo, la mercadotecnia, la manufactura, la ingeniería, la contabilidad, la publicidad y la promoción, las ventas y la distribución, en ninguna parte hay un grupo o individuo que se ocupe de integrar todas esas funciones; además, no hay nadie que participe desde que se inicia hasta que se termina el producto y que siga encargándose del producto hasta su llegada al mercado; con esto nos damos cuenta que este trabajo es indudablemente para el gerente de marca y su equipo.

" Lo que hay que vender es el producto y como ese producto es el vehículo que en último análisis es responsable del éxito o del fracaso de la corporación, entonces es evidente que el producto es el centro de todas las funciones y que forma el núcleo de la orientación integrada".³

Una gran variedad de compañías no tienen casi ningún conocimiento de la costeabilidad de sus productos, tampoco

tienen un control sobre las utilidades resultantes de su venta.

Actualmente la responsabilidad de un Gerente de Marca va desde las ventas hasta la utilidad antes de impuestos, es decir, tiene que ver con todo lo que pueda afectar el desempeño de su producto.

" El Gerente de Marca se ha convertido en el centro de utilidades, o por lo menos es responsable de las utilidades de los productos".⁴

Desde un punto de vista histórico la Gerencia de Marca es relativamente reciente; lo que ha cambiado, es su importancia y el reconocimiento de esa importancia.

La Gerencia de Marca es también dinámica y está creciendo, debido que a medida que crecen las empresas, crece el número de productos o de marcas, su naturaleza, la participación en el mercado y la naturaleza del mismo.

Con el surgimiento del concepto de la gerencia de marca, las tareas y las responsabilidades de los miembros de la organización cambiaron; ahora cada marca tiene su propio presupuesto, personal de publicidad, responsabilidades, etc.; cada marca poseería un apoyo total y una atención muy personal, todo esto bajo las habilidades y el talento de un gerente de marca.

La creciente necesidad de centralizar toda la información referente a productos individuales o líneas de productos a una sola área, provocó que la administración de productos evolucionara, para mejorar operaciones como lo son las ventas, la fabricación, etc., teniendo como consecuencia un aumento en las utilidades.

Hay que recordar que como los términos de gerencia de marca y gerencia de producto con frecuencia se utilizan indistintamente, conservarán en este trabajo esa tendencia.

Para concluir, en la medida que una empresa crezca, crecerán los problemas de administración de sus productos y su mercado, por lo que será importante el establecimiento de un tipo de organización de mercadotecnia adecuado como puede ser la gerencia de marca.

1.2 Conceptos de Gerencia de Marca.

La gerencia o administración es el "proceso que involucra la planeación, el desarrollo y la evaluación de los esfuerzos de un grupo de personas que tienen un fin común".⁵

Así, el gerente es el encargado de coordinar e integrar las actividades y el trabajo de su equipo de gente. Es el planeador, controlador y generador de resultados, es el centro de una gran esfera de influencia relacionada a sus productos y que se relaciona con todas las áreas de

operación para cumplir con el éxito de la comercialización de sus productos.

" El gerente de marca es el foco central de toda la información relativa a un producto o a una línea de productos. Es el depositario de todos esos datos, la fuente de información de sus productos, el planeador, el controlador y generador de las utilidades. Es el centro de una gran esfera de influencia de productos, que penetra en todos los aspectos de las operaciones de la empresa, necesarias para el cumplimiento de su principal obligación: el éxito de la presentación, de la comercialización y venta de productos costeables y la continua revisión y análisis de sus productos o línea de productos, para asegurar su constante crecimiento costeable, y una buena participación en el mercado".⁶

El puesto requiere de gran dedicación y tiempo, y a pesar de contar con mucha responsabilidad, en varias ocasiones no se pueden tomar decisiones, quitándoles autoridad ya que la responsabilidad debe ser igual a la autoridad delegada. De aquí que el perfil del puesto busca que el gerente de marca no solo esté preparado en su área, sino que posea características de dirección y liderazgo para poder manejar informalmente a otras áreas y así tener una mayor posibilidad de éxito en sus funciones.

El gerente de marca es responsable del destino individual de una o varias marcas que le han sido asignadas. Para tal efecto, sugiere objetivos a un nivel superior, desarrolla y obtiene aprobación para sus planes de utilidad y mercado, y coordina la realización de los planes por los departamentos operativos o agencias externas.

El gerente de marca está a cargo del manejo adecuado de un producto o línea de productos debiendo contar con una información amplia y detallada de los mismos para así generar utilidades; teniendo relación con muchos departamentos y operaciones de la empresa, para así garantizar el éxito de una marca o un grupo de marcas.

Hoy en día, los gerentes de marca no solo deben de tener funciones de Mercadotecnia, sino que debido a las situaciones económicas, el puesto requiere conocimientos de Finanzas, Costos y otras áreas involucradas en su trabajo.

1.3 El Trabajo del Gerente de Marca.

Richard M. Clewett y Stanley F. Stasch señalan en su libro "Variantes en la función del gerente de producto" que los gerentes de producto tienen que ver en tres actividades principales:

a) tareas significativas asociadas al proceso administrativo, desde la fijación de pronósticos y objetivos

hasta el informe anual presentado a la administración general.

b) decisiones substanciales de mercadeo.

c) influencia en presupuestos y autonomía en planes de mercadeo.

El trabajo del gerente de marca varía dependiendo de la organización de que se trate, de la interpretación que se le da a la gerencia de marca en la organización y de las responsabilidades que tenga el gerente de marca.

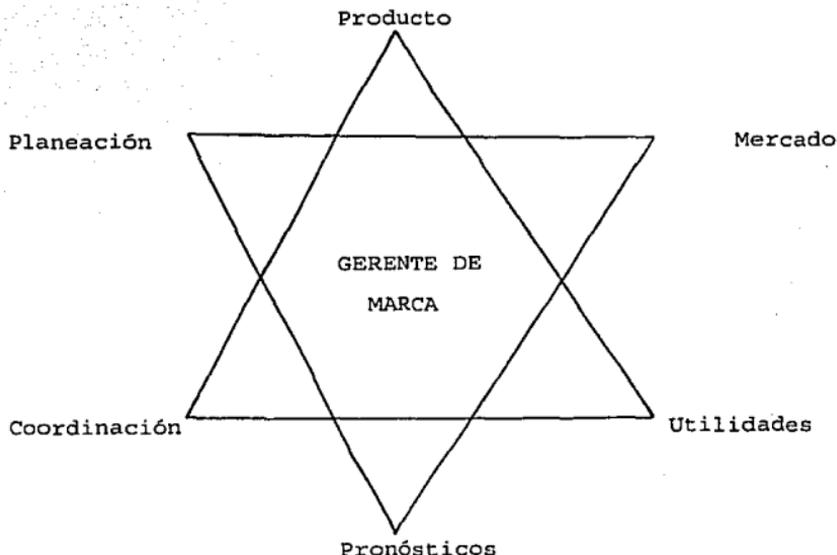
Parte del reto al que se enfrenta el gerente de marca es la aplicación de la técnica efectivamente según lo requieran las exigencias del producto como las circunstancias. El gerente de marca debe conocer perfectamente sus funciones y aplicarlas dependiendo del producto, fijando los objetivos necesarios, organizando, motivando y comunicando; a la vez que debe preparar a su equipo de trabajo.

George Dominguez nos señala en su hexagrama de la administración de productos que "existen seis elementos que hay que analizar más detalladamente: el producto, el mercado, las utilidades, los pronósticos, la coordinación y la planeación".⁷ (Ver Gráfica 2)

Todos estos elementos se relacionan entre sí y tienen continuidad, como en un sistema. El énfasis dado a cada uno

dependerá de la situación administrativa. La tarea de crear un todo requiere que el gerente en cada uno de sus actos, considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo y las diversas actividades que se necesitan para alcanzar un desempeño sincronizado. La unión de éstas fuerzas dan un resultado mayor a la suma de las partes individuales.

Gráfica 2
Hexagrama de la gerencia de marca



Fuente: George Domínguez, "La Gerencia de Marca".

1.3.1 Producto.

En la empresa, el producto coadyuba al éxito o fracaso de esta y debido a que es el centro de todas las funciones, y es un determinante básico de las ganancias; es por esto que la renovación de los productos en el momento adecuado y de una manera innovadora tiene gran importancia para el desarrollo y mantenimiento del nivel de utilidades esperado por la compañía. De esta manera se tendrán líneas de productos equilibradas y lucrativas.

Al ser el producto un instrumento indispensable par el cumplimiento de sus funciones administrativas, el gerente de marca se hace cargo de este, teniendo sobre él una autoridad total. Se debe de reconocer que se ocupa también de productos intangibles, mejor conocidos como servicios, mismos que deben satisfacer los requerimientos de un comprador.

El gerente de marca, para llevar al éxito sus productos o marcas debe conocer completamente su introducción, venta y distribución, con costos que sean competitivos.

Existen varios factores que no se encuentran al alcance del gerente de marca, ya que en grandes corporaciones existen departamentos específicos que se dedican a atender

únicamente áreas como manufactura del producto, ingeniería, crédito, servicio a clientes, servicio técnico, finanzas; esto no significa que el gerente de marca no los tome en consideración para el mejoramiento del producto y las utilidades.

Hay que hacer mención que la administración de productos es dinámica, provocándose cambios en el producto de una manera continua y en el mercado; por lo que el gerente de marca debe conocer las oportunidades y prioridades para poder reaccionar ante ellas.

1.3.2 Mercado.

El gerente de marca no puede separarse del mercado en el que actúa. La administración de productos como una fase de la mercadotecnia, funciona como su colaboradora sirviendo de apoyo a la comercialización de productos.

El mercado es el lugar en el que las personas, al adquirir bienes o servicios, satisfacen sus necesidades, debido a que tienen el dinero y la voluntad para gastarlo. Es un lugar específico en donde el producto se pone a la venta, por lo que el gerente de marca debe conocerlo perfectamente.

El concepto de gerencia de marca ha ido cambiando, provocando que se oriente cada vez más a la mercadotecnia.

"El gerente de marca no es un gerente de mercadotecnia, ni tampoco es un instrumento activo de las ventas (excepto en un sentido muy limitado), pero es el punto central y focal de la responsabilidad de la planeación de la mercadotecnia". 8

El mercado es dinámico por lo que el gerente de marca introduce en él su producto, analizando a la población, demografía, geografía, factores sociales y psicológicos, ingreso per cápita, restricciones legales y comerciales, etc., todo esto con el propósito de que al introducir el producto al mercado, sea todo un éxito.

El gerente de marca debe tener muy en cuenta a su mercado meta, es decir, a los consumidores a los cuales la organización dirige su esfuerzo de mercadotecnia.

1.3.3 Utilidades.

La gerencia de productos funciona como un sistema para generar utilidades, ya que sería imposible que, en las grandes compañías donde se manejan una gran variedad de productos, se tuviera un control preciso de las utilidades que rinden cada uno de ellos.

George Dominguez hace una distinción entre la utilidad bruta y la neta. La primera es un porcentaje de utilidades que se

obtiene de la diferencia entre el costo total de los artículos vendidos, que incluye gastos como mano de obra, materiales, equipo, fletes, etc. (relación precio de venta con el costo de artículos vendidos) y del total de ingresos por ventas. La utilidad neta se obtiene de restar de la utilidad bruta, los gastos generales de administración (gastos totales como comisiones y salarios, publicidad, teléfono, renta, luz, depreciación, seguros y otros gastos diversos).

Se hace esta distinción, ya que el gerente de marca trata básicamente con la utilidad bruta, siendo responsable del costo de los artículos vendidos; así como de "todo el esfuerzo mercadotécnico de un producto en particular, llevándolo básicamente a ser un campeón de su producto".⁹

El gerente de marca mediante una administración eficaz de productos, deberá obtener las mayores utilidades posibles con el mínimo costo. Las gerencias reflejan la realización del negocio en la productividad y en la comercialización e innovación de productos. De este modo, se concluye que: "el papel del gerente de marca es maximizar la rentabilidad de operaciones corrientes, por lo que es una parte vital de la empresa".¹⁰

1.3.4 Coordinación.

La coordinación se define como "el proceso para lograr la unidad del esfuerzo entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea de la organización".¹¹

El grado de coordinación que se debe emplear dependerá de las demandas del medio ambiente y del sistema técnico.

Una de las tareas más importantes que realiza el gerente de marca es la coordinación, ya que por medio de ella, tiene la oportunidad de emplear una de sus principales habilidades, la capacidad de negociación, que lo ayuda en el desempeño de su trabajo. Es importante que el gerente de marca tome en cuenta que a mayor diferenciación de actividades y especialización en las mismas, será más difícil la coordinación.

Un instrumento de la coordinación es la comunicación. El gerente de marca al ser el centro de información del producto y todo lo relacionado con el mismo, actúa como comunicador, ya que al analizar problemas y detectarlos, los comunica a las áreas específicas, para lograr así resultados positivos. Debido a esto, el gerente de marca debe propiciar la comunicación, pues sin un flujo adecuado de información de los otros departamentos, no podría llevar a cabo su trabajo.

La responsabilidad que el gerente de marca tiene en áreas como mercadotecnia, investigación de mercados, planeación, ventas, publicidad y promoción, desarrollo de nuevos productos, legal, contabilidad, sistemas y finanzas, no se compensa muchas veces con la autoridad que debería tener el mismo para llevar a cabo su papel como coordinador. Sin embargo, esto no es un obstáculo para el gerente de marca, pues a pesar de ciertas limitantes en el ramo de autoridad, lleva a cabo su trabajo.

Como podemos observar el gerente de marca como coordinador tiene contacto con otras áreas y departamentos; su intervención en cada uno de ellos, depende del tamaño de la compañía y de las responsabilidades que tenga él dentro de la misma.

Las principales áreas funcionales, de operación y generales de la administración de productos y sus relaciones según George Dominguez son las siguientes:

1. Mercadotecnia: en lo que se refiere a estrategias, planeación y ventas.
2. Investigación de mercados: en cuanto a tipos de mercado, obtención de información, segmentación, pronósticos, detección de necesidades de consumidores y tendencias para recomendar productos nuevos.

3. Administración de productos: en cuanto a objetivos, metas y estrategias.
4. Planeación: de objetivos, metas, estrategias, programas y coordinación.
5. Ventas: referente a gastos, compensaciones, utilidades, áreas de venta, selección de productos y énfasis en productos clave.
6. Publicidad y promoción: en lo que es presupuestos, selección de medios de planeación, selección de productos, coordinación, control y dirección.
7. Desarrollo: buscando nuevos usos para productos, modificación a los mismos y coordinación.
8. Legal: referente a leyes, reglamentos, permisos y licencias, fijación de precios, y revisión y aprobación de publicidad y promoción.
9. Contabilidad: realizando cálculo de costos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, relaciones con ventas y mercadotecnia.
10. Procesamiento electrónico de datos: en cuanto a preparación de informes, desarrollo de modelos, almacenamiento de información y estudio y desarrollo de sistemas.
11. Finanzas: balance general y estado de resultados, flujo de efectivo y presupuestos.

1.3.5 Pronósticos.

Es una de las principales responsabilidades del gerente de marca. Son más que simples predicciones de ventas y utilidades de un producto o de una línea de productos; abarcan la totalidad del mercado, es por eso que como al gerente de marca le interesan las utilidades, tendrá que aplicar un sistema exacto para el pronóstico de las mismas.

Los pronósticos forman parte de la planeación y la finalidad de estos es reducir la incertidumbre ambiental futura (tecnología económica, política y social) para la organización, y ofrecer un marco de referencia para la toma de decisiones administrativas.

Es importante tomar en cuenta que los pronósticos cuestan dinero, y mientras más exactos estos sean serán mucho más caros; es por eso que el gerente de marca tiene la responsabilidad de ayudar al desarrollo de los mismos al menor costo posible.

La administración moderna de los negocios ha sido beneficiada por la computadora, misma que es una herramienta de los pronósticos; por lo que no hay que olvidar que dependiendo de la calidad de la información que se procese y del criterio evaluador y personal del gerente de marca, dependerán también los resultados obtenidos.

El gerente de marca debe proporcionar información exacta y oportuna, siendo ésta confiable y con una entrada constante de la misma. El gerente de marca se enfrentará a situaciones de riesgo, por lo que requerirá fuerza en sus convicciones, poniendo en práctica su criterio para obtener decisiones apropiadas a la situación que se presente.

Además de los pronósticos económicos, el gerente de marca debe tomar en cuenta la realización de otros pronósticos como los tecnológicos, sociales y políticos; teniendo como fin de que en caso de que se den cambios en el futuro representen oportunidades que se puedan aprovechar y no desechar.

1.3.6 Planeación.

En cuanto las empresas se van desarrollando y van creciendo, se va haciendo cada vez más necesaria la implantación de un sistema que marque la ruta de acción y que se oriente a fines predeterminados; éste es el enfoque de la planeación.

El gerente de marca es la persona ideal para la realización de la planeación, ya que él tiene el conocimiento necesario de la corporación. La participación del gerente de marca varía de acuerdo a la empresa, desde la responsabilidad del plan de mercadotecnia hasta la planeación del plan total de la empresa.

"La planeación es sacar algo del pasado para decidir en el presente qué se hará en el futuro. O decidir ahora lo que se va a hacer, y quién lo hará. Si no se tiene un plan, no se puede hacer nada, porque no se sabe que es lo que se necesita hacer o cómo hacerlo".¹² La administración de productos tiene interés en ella, debido a que planea productos para el futuro y para la toma de decisiones. Así el proceso está formado por dos partes: 1) Fijar objetivos y 2) Determinar las acciones que servirán para alcanzar esos objetivos.

El gerente de marca dice que el trabajo que se hace debe ser algo útil y que puede aprovecharse; por lo que tendrá que desarrollar un plan de productos además de proporcionar la investigación y el desarrollo de nuevos productos, líneas o marcas, y ver que se introduzcan con gran éxito dentro del mercado; teniendo siempre en cuenta los cambios en el mercado así como la necesidad de nuevos productos.

Es importante mencionar que el objetivo del gerente de marca es: "llevar al triunfo el producto del que es responsable planificando e influyendo sobre la consecución de mayores beneficios, mejor cuota de mercado, más fondos y mejor reputación para el producto".¹³

Los gerentes de marca pasan gran parte de su tiempo dedicados a la planeación de su producto. George Domínguez dice que el gerente de marca no es el responsable directo

del plan total, pero su participación en el mismo es muy importante, aunque funcione sólo como asesor.

La planeación, con sus limitantes de tiempo y espacio, se ajustará para que refleje las verdaderas necesidades de la empresa. La planeación no es un esfuerzo individual, por el contrario, es necesaria la cooperación para que se formule y ejecute.

1.3.6.1 Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

"La planeación estratégica puede ser definida como el proceso gerencial de acoplar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo. El proceso de planeación estratégica consiste en 1) definir la misión de la organización; 2) fijar objetivos de la organización, y 3) seleccionar las estrategias y técnicas que permitirán que la organización cumpla sus objetivos".¹⁴

Según Charles Hofer en su libro "Planeación estratégica: conceptos analíticos", la planeación estratégica es importante para:

1. Ayudar en la formulación de metas y objetivos organizacionales.
2. Ayudar a identificar los grandes problemas estratégicos.
3. Ayudar a la asignación de los recursos estratégicos.

4. Guiar e integrar las diversas actividades administrativas y operativas de la organización.

Para William Stanton en su libro "Fundamentos de Mercadotecnia", el proceso de planeación estratégica en mercadotecnia consta de los siguientes pasos: 1) dirigir un análisis de la situación, que consiste en una revisión del programa de mercadotecnia actual de la compañía; 2) determinación de los objetivos de mercadotecnia, mismos que deben ser realistas y consistentes; 3) selección de mercados meta (actuales y potenciales) y medición de la demanda del mercado; 4) diseño de una mezcla estratégica de la mercadotecnia para satisfacer necesidades del mercado meta y alcanzar metas de mercadotecnia y, 5) la preparación de un plan anual de mercadotecnia.

La planeación estratégica de mercadotecnia debe integrarse a la planeación total de la compañía.

1.3.6.2 El Plan de Mercadotecnia.

"Un plan es una declaración de las políticas de una compañía, que proporciona un sumario de direcciones y de logros finales, basado en una serie de objetivos, análisis, estrategias y acciones específicas, orientadas mediante la integración de las instalaciones corporativas, que abarcan y se relacionan con las capacidades financieras, comerciales y

técnicas, intercoordinadas y consignadas en parámetros temporales predeterminados".15

Mientras más preciso y completo sea un plan, más costoso será, teniendo que establecer un presupuesto que cubra esos costos.

George Domínguez clasifica los elementos principales de todo plan en 8 componentes:

1. Análisis: descomposición en partes para valorar funciones.
2. Metas (cuantitativas) y objetivos (cualitativos): fines que habrá que alcanzar la compañía.
3. Estrategias: plan de acción básico para lograr objetivos.
4. Tácticas: acciones específicas para desarrollar estrategias.
5. Programas de acción: sirven para poner en práctica estrategias y objetivos.
6. Suposiciones: premisas que sirven de base al plan.
7. Oportunidades: estudiadas en forma objetiva con respecto a sus problemas potenciales.
8. Problemas: hay que tratar de aprovecharlos aprendiendo de ellos y dándoles solución.

"La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras inesperadas consecuencias requeridas para

formularlo y hacerlo funcionar".¹⁶ Los planes deben ser flexibles para que tengan valor como técnica administrativa, ya que si se supone la certidumbre en el futuro, a pesar del medio tan cambiante, se fomentará la formulación de planes rígidos sin posibilidades de adaptación.

El plan de mercadotecnia se ocupa de desarrollar y formular objetivos que representen resultados por alcanzar y los medios para obtenerlos, aunque dentro de la perspectiva del mercado, y en el contexto de mercadotecnia. El encargado del desarrollo de este plan es el gerente de marca, teniendo que conocer las técnicas y los medios de planeación.

En el plan total de mercadotecnia, actúa principalmente como coordinador y autor final del borrador del plan, que será aprobado posteriormente por la dirección y que más tarde se implantará.

Al compilar y ejecutar el plan de mercadotecnia, el gerente de marca actuará conjuntamente con el jefe de mercadotecnia. Hay que recordar que la orientación, perspectiva y contenidos del plan, deberán adecuarse a la organización y situación administrativa de la misma, trabajo que corresponde al gerente de marca.

El plan es de utilidad a la mercadotecnia para desarrollar nuevos planes, como punto de partida para investigaciones posteriores, para la publicidad, ventas, etc.

George Domínguez en su libro La Gerencia de Marca toma como elementos del plan de mercadotecnia los siguientes:

1. Resumen ejecutivo.
2. Contenido o índice.
3. Introducción.
4. Revisión y análisis de la situación actual de mercadotecnia.
5. Problemas y oportunidades.
6. Metas y objetivos.
7. Estrategias.
8. Presupuestos.
9. Procedimientos de revisión y control.
10. Suposiciones de planeación.
11. Programas de acción.
12. Planeación de contingencias para situaciones de riesgo.

Los pronósticos de ventas son el factor clave de control de la planeación, siendo la base de un buen presupuesto. Las metas y estrategias de mercadotecnia se establecen antes de hacer el pronóstico de ventas. Se debe dar a conocer el plan de mercadotecnia para poder implementarlo y darle seguimiento.

1.3.6.3 El Plan del Producto.

El gerente de marca debe desarrollar un plan que proporcione investigación y desarrollo para nuevos productos o marcas,

así como dar apoyo a los existentes, viendo que su introducción en el mercado tenga éxito; implementando conjuntamente con los gerentes de ventas, publicidad y promoción, los planes aprobados y revisar los resultados obtenidos.

Los elementos de un plan de producto típico, basados en la clasificación de George Domínguez son:

- Perspectivas del negocio.
- Metas u objetivos del producto.
- Plan de utilidades del producto.
- Oportunidades del producto.
- Problemas del producto.
- Estrategias.
- Productos necesarios.
- Presupuestos.
- Programas de acción.

Podemos concluir el capítulo diciendo que se puede valorar el trabajo del gerente de marca, apreciándolo por: logro de utilidades por medio de la línea de productos o marcas bajo su responsabilidad, desarrollo y planeación de nuevos productos, comunicación efectiva entre departamentos y reacciones ante el mercado.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Luther, W., The Marketing Plan op. cit. pág. 31-32.
2. Domínguez, G., La gerencia de marca pág. 15.
3. Ibid pág. 18.
4. Domínguez, G. La gerencia de marca op. cit. pág. 19.
5. Stanton, W., pág. 740.
6. Domínguez, G. La gerencia de marca op. cit. pág. 14.
7. Domínguez, G. La gerencia de marca op. cit. pág. 21.
8. Ibid pág. 26.
9. McCarthy, J. Essentials of Marketing op. cit. pág. 233.
10. Howard, J. Marketing Management op. cit. pág. 305.
11. Kast, Fremont E. y J.E. Rosenzweig., Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias pág. 257.

12. Stanton, W. op. cit. pág. 640.
13. Handscombe, R., El Jefe de Producto op. cit. pág. 15.
14. Ibid. pág. 40.
15. Domínguez, G. La gerencia de marca op. cit. pág. 311.
16. Koontz, Harold y C. O'Donnell. Elementos de administración moderna op. cit. pág. 53.

CAPITULO 2

LA GERENCIA DE MARCA COMO FORMA DE ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA.

2.1 LOS TIPOS DE ORGANIZACION.

Las compañías se ven influenciadas por distintos factores y funciones por lo que ordenan sus actividades de diferente manera respecto a su división y coordinación, ocasionando con ello que exista gran variedad de estructuras organizacionales. El diseño de las diferentes estructuras organizacionales tiene por objeto asignar y coordinar más eficientemente las actividades de los miembros de la misma.

En seguida, se estudiarán las organizaciones: funcional, por producto, por mercado, geográficas, matriciales y mixtas.

A) FUNCIONAL.

Es el más común de los diseños organizacionales. La unidad de mercadotecnia se subdivide de acuerdo con el tipo de trabajo, función o actividad que se desempeñe. Las actividades de la organización están divididas en funciones primordiales como manufactura, distribución, ingeniería,

investigación y desarrollo, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Esta forma de organización es conveniente porque concentra y especializa actividades similares dentro de un mismo departamento, pero tiene la desventaja de no permitir la coordinación de las actividades especializadas. Se emplea en todo tipo de empresas como: industrias, hospitales e instituciones gubernamentales. (Ver organigrama 1)

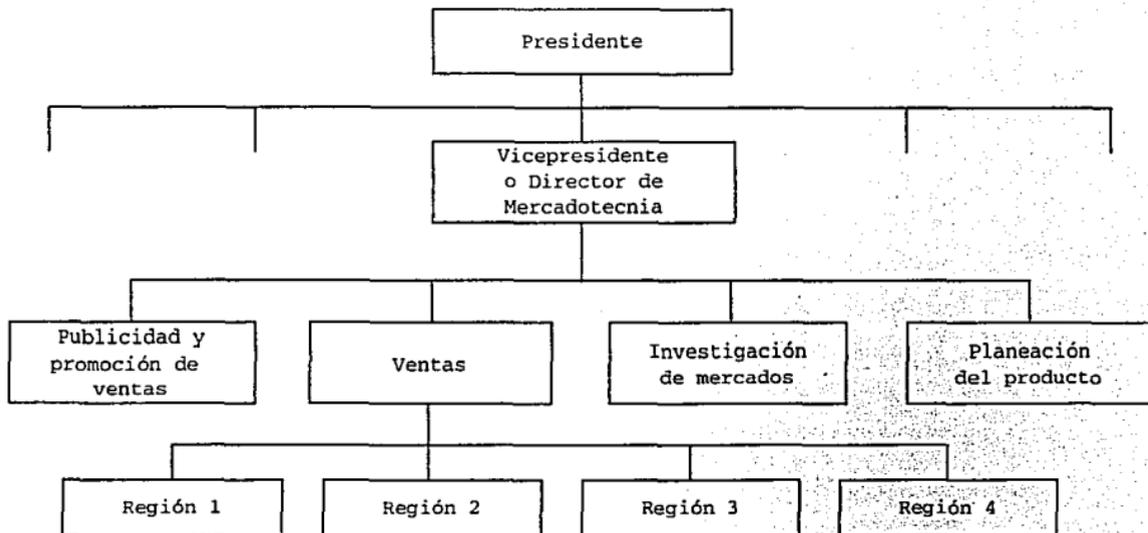
B) POR PRODUCTO.

El sistema funcional es adecuado para una compañía con uno o dos productos, pero si aumenta el número, se torna muy complicado el que una sólo persona se encargue de todas las operaciones de fabricación, ventas, servicio e ingeniería relacionadas con una gran variedad de ellos.

El enfoque por productos es una expansión del enfoque funcional y su objetivo es asegurar que cada producto reciba la atención y el soporte del gerente de marca que merece.

Organigrama I

Organización Funcional Simple



Fuente: H. Maynard, "Handbook of Business Administration".
(La traducción es mía).

Dentro del enfoque de productos existen 4 alternativas válidas:

1. División de Productos: la compañía está dividida en unidades separadas y autosuficientes para cada producto o grupo de productos. Cada división manejará grupos de productos, preparando así, un plan estratégico para cada división. Con este enfoque de unidades de negocios separados, cada uno de ellos generará utilidades y producirá y comercializará un grupo de productos o servicios parecidos. Esto se recomienda para organizaciones grandes y diversificadas.

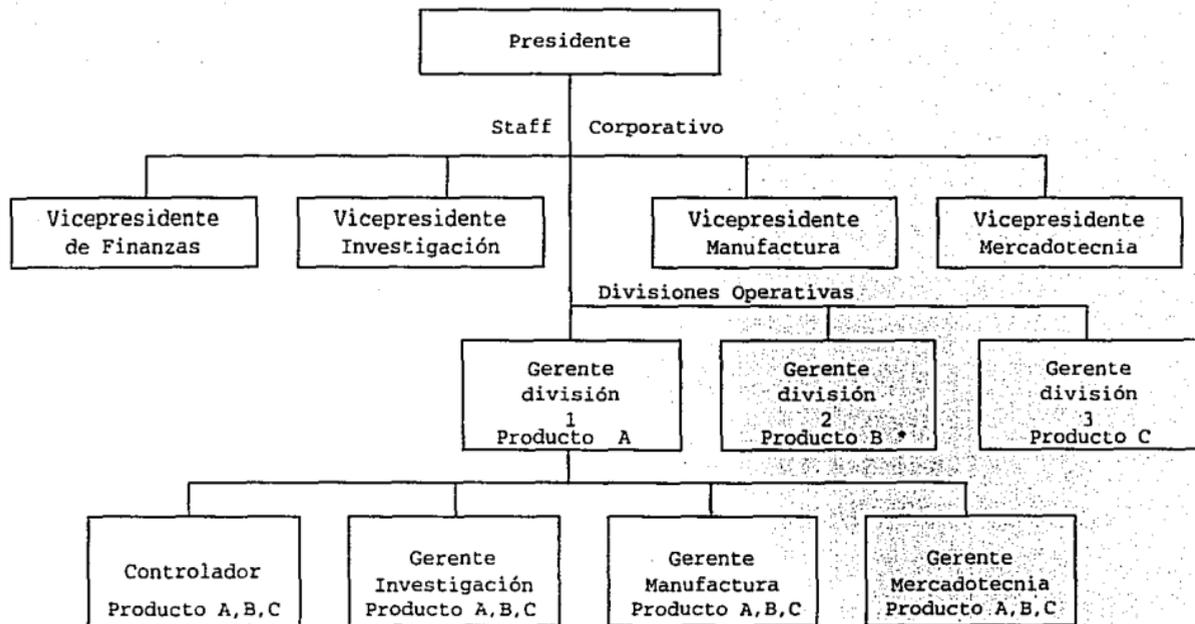
Para B. Charles Ames, de "Mc Kinsey & Company", en esta forma de organización, cada grupo de productos representa por sí solo un negocio diferente capaz de sostener sus propios productos. (Ver organigrama 2)

2. Grupo de Productos: la compañía está dividida en unidades separadas y autosuficientes para cada producto o grupo de productos, pero las funciones de manufactura, investigación y finanzas, permanecen centralizadas. Charles Ames opina que este tipo de organización es preferible cuando no se puede dividir completamente a la empresa por departamentos, y la publicidad, empaque, promoción y ventas, son diferentes para cada producto.

(Ver organigrama 3)

Organigrama II

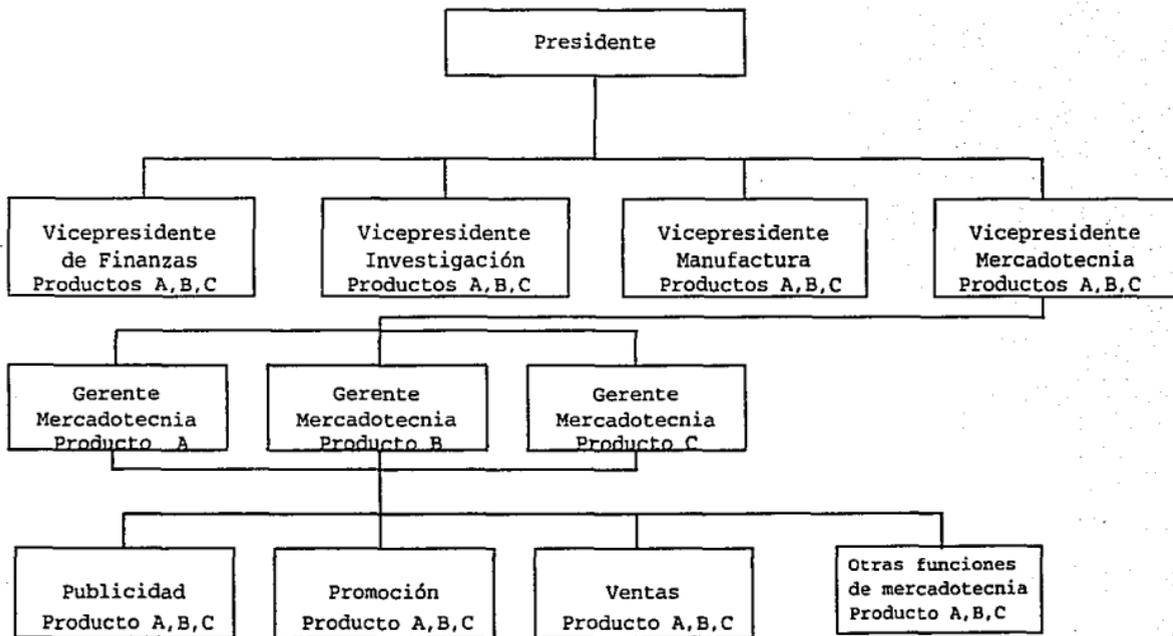
División de Productos



Fuente: Charles Ames, "Payoff from Product Management".
(La traducción es mía).

Organigrama III

Grupo de Productos



38

Fuente: Charles Ames, "Payoff from Product Management".
(La traducción es mía).

3. Fuerza de Ventas: la división bajo este tipo de organización es por operaciones de venta para cada grupo de productos, permaneciendo centralizadas las funciones de manufactura, investigación y finanzas. Charles Ames señala que esto es recomendable cuando hay grupos de clientes separados a los que hay que atender. (Ver organigrama 4)

4. Gerencia de Productos: Charles Ames es partidario de la gerencia de productos para compañías grandes multiproductivas, sólo en el caso en que no resulte práctico, económico o deseable emplear cualquiera de los tres enfoques anteriormente mencionados (división de productos, grupo de productos o fuerza de ventas).

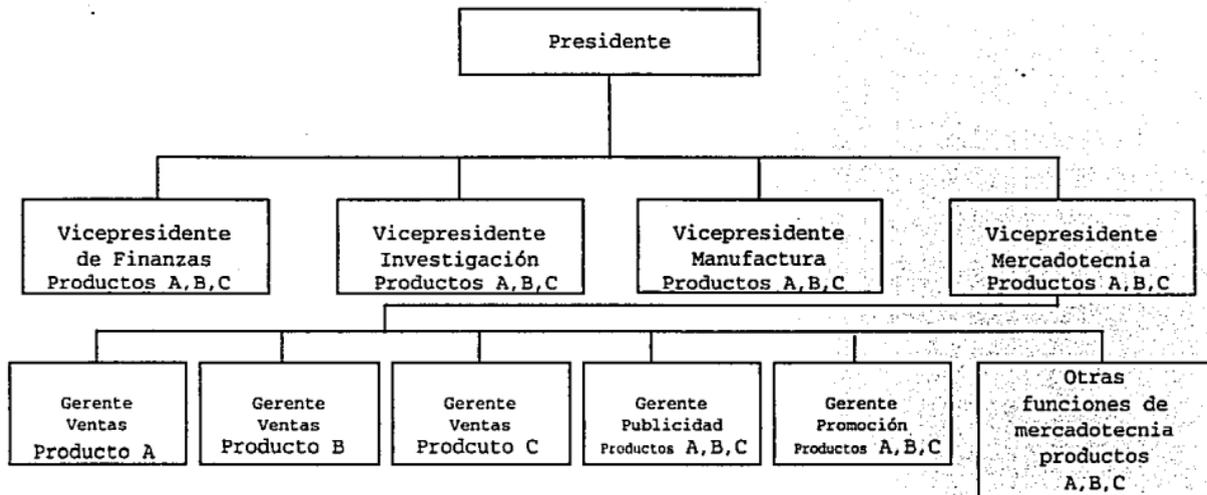
Hay muchas formas de estructurar la gerencia de productos en una organización, el organigrama 5 muestra sólo una de ellas. (Ver organigrama 5)

Así como hay muchas formas de estructurar la gerencia de productos en una organización, también existen diferencias de opinión en cuanto al alcance, responsabilidades y autoridad del gerente de producto. El papel del gerente de producto varía de compañía en compañía, ya que las circunstancias y necesidades de cada compañía y de cada producto son distintas, por lo que será necesario que tanto las responsabilidades y obligaciones del gerente de marca o

Organigrama IV

Fuerza de Ventas

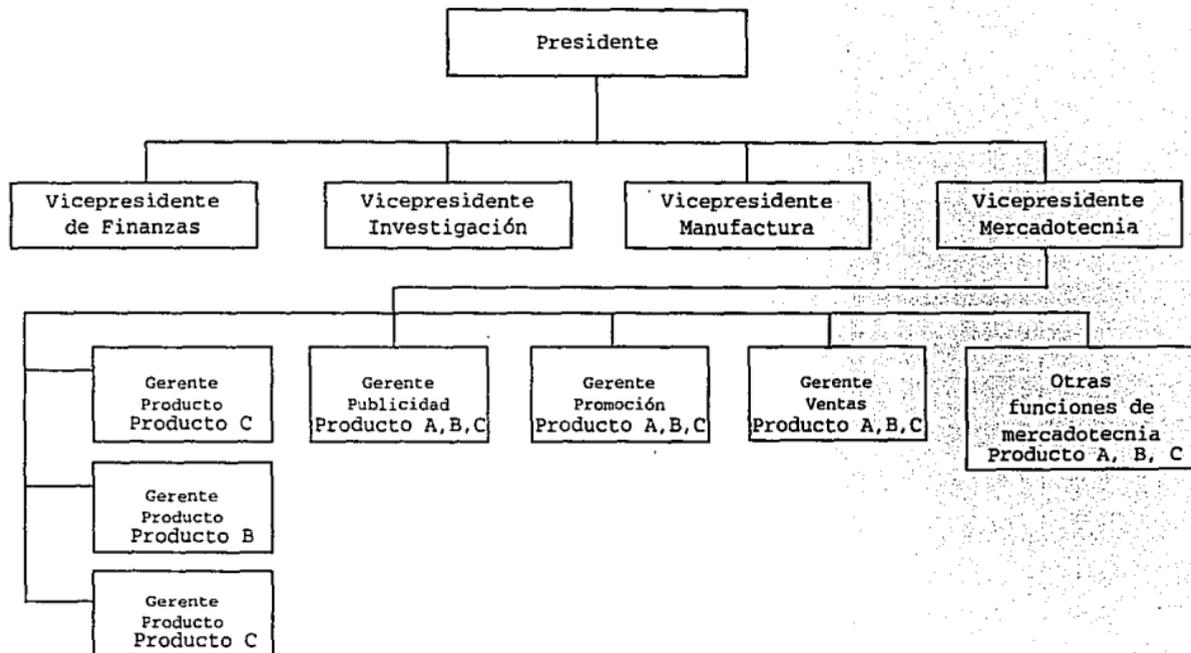
40



Fuente: Charles Ames, "Payoff from Product Management".
(La traducción es mía).

Organigrama V

Gerencia de Productos



Fuente: Charles Ames, "Payoff from Product Management".
(La traducción es mía).

gerente de producto sean definidas claramente en cada empresa.

A pesar de ser el encargado del desarrollo y promoción de un producto o línea de productos, el gerente de marca no tiene autoridad de línea sobre el personal funcional que lleva a cabo el trabajo, enfrentándose al dilema de responsabilidad-autoridad, que se tratará posteriormente. Al no tener autoridad lineal, el gerente de producto tendrá que recurrir a la persuasión, ganándose de esta manera a los miembros funcionales de su equipo de producto y logrando con ello que cooperen con él para desempeñar su función.

Dentro de este sistema hay tres enfoques:

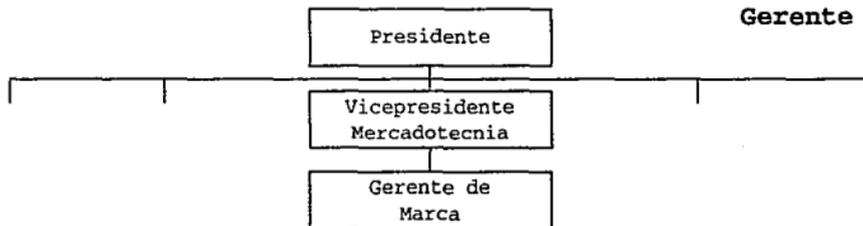
- "a) Un gerente individual de marca, que informe al ejecutivo de mercadotecnia.
- b) Varios gerentes de marca, que informen al ejecutivo de mercadotecnia.
- c) Varios gerentes de marca que informe al gerente de un grupo de productos".1 (Ver organigrama 6)

El sistema de gerencia de marca o de gerente de producto es una opción viable para la organización de mercadotecnia de una compañía si los gerentes:

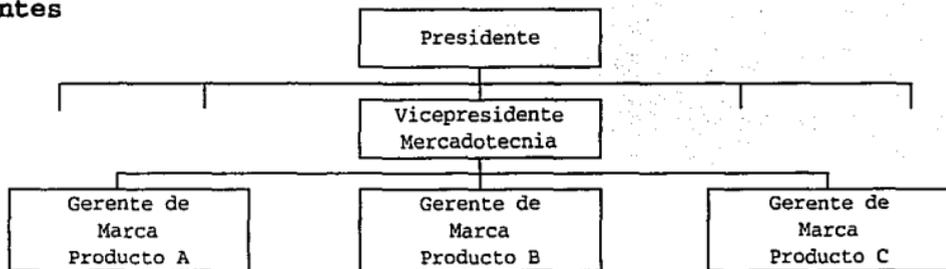
- Están seguros de que el sistema de gerente de productos es el mejor para su organización.

Organigrama VI

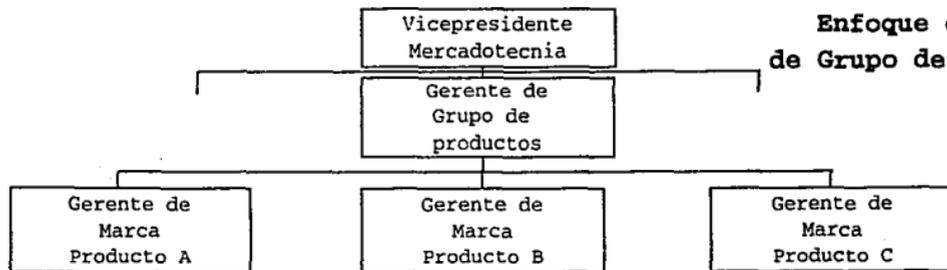
**Gerente Individual
de Marca**



**Varios Gerentes
de Marca**



**Enfoque de Gerente
de Grupo de Productos**



Fuente: George Domínguez, "La Gerencia de Marca".

- Definen y comunican claramente el papel y relaciones de trabajo del gerente de producto a los demás miembros de la organización con los que tienen relación el gerente de producto.
- Seleccionan al hombre apropiado para el trabajo y lo entrenan en el área de ventas.

David Hughes señala que para que tenga éxito la implantación de un sistema de gerencia de productos se requiere:

- Soporte de parte de la alta gerencia.
- Especialistas staff competentes sobre todo para publicidad e investigación de mercados.
- Programas de entrenamiento a gerentes de producto que desarrollen en ellos creatividad, comprensión hacia el consumidor, publicidad e investigación de mercados, y que establezcan relaciones de trabajo con áreas funcionales.
- Control de la alta gerencia a través de planes de mercadotecnia.
- Gerentes de marca accesibles.
- Gerentes de marca que a pesar de su falta de autoridad, sean comunicadores persuasivos con el personal de línea y de staff.

La estrategia a utilizarse en el sistema por producto, es la intensiva en desarrollo de productos o la diversificación.

C) POR MERCADO.

Esta forma de organización se utiliza cuando una línea de productos homogéneos está dirigida a diferentes segmentos de mercado y cada uno de estos mercados se distingue de los otros, utilizando para ello estrategias de mercado y canales de distribución distintos, así un fabricante de bienes de consumo puede vender su línea de productos a distribuidores, minoristas, mayoristas o a instituciones.

Conforme a Higgins, la estrategia intensiva de penetración de mercado para su crecimiento, sobre todo si se trata de una industria en su etapa de madurez con productos homogéneos y con mercados y productos actuales, es recomendable; mientras que una estrategia intensiva de desarrollo de mercado se recomendaría cuando la compañía vende sus productos actuales en mercados nuevos.

El gerente de producto y el de mercado tienen la misma responsabilidad de llevar el producto al mercado, pero se enfrentan al mismo problema organizacional: no tienen autoridad lineal directa sobre los que hacen el trabajo de implementar y ejecutar los planes a nivel funcional.

D) GEOGRAFICA.

Se utiliza en empresas de gran tamaño o en las que tienen sus actividades dispersas geográficamente y por lo tanto es conveniente colocar entidades organizacionales separadas. Ha sido adoptada por corporaciones comerciales multinacionales como "IBM". Esta forma de organización es la adecuada cuando a nivel local se desea fomentar la participación en la toma de decisiones. Puede ser a nivel local, regional, nacional, o internacional. Los enfoques puramente geográficos son raros, generalmente se combinan con funcionales de producto o de mercado.

E) MATRICIAL.

Combina la departamentalización funcional y la de productos. Es común en actividades de ingeniería e investigación y desarrollo.

Este enfoque "es una forma estructural permanente que integra las necesidades funcionales y de proyecto/producto de la organización... Esencialmente, la forma matricial es un diseño estructural preparado para responder a dos necesidades organizacionales primordiales: 1) la necesidad de especializar las actividades en los departamentos funcionales que desarrollan una experiencia técnica y ofrecen una base permanente para los empleados y 2) la necesidad de tener utilidades que integren las actividades de estos departamentos especializados en un programa,

proyecto, producto o con base en sistemas. Esta forma es un compromiso entre la organización funcional tradicional y la organización de proyecto autónoma. Existen departamentos funcionales establecidos de forma permanente que mantienen una base estable para las actividades especializadas. Las unidades integradoras que tienen el papel esencial de coordinar las actividades están por encima de esta estructura funcional".2

F) MIXTA.

Es una mezcla del enfoque funcional, del de producto y del geográfico. Se recomiendan cuando las líneas de productos y el mercado se vuelven más complejos y diversos. Puede haber otras combinaciones; estas se harán agrupando las actividades de la manera que mejor satisfagan los objetivos de la empresa.

2.2 EL SISTEMA DE GERENCIA DE MARCA.

El sistema de gerencia de marca se describe a continuación según un folleto impreso y difundido por la empresa norteamericana Procter & Gamble:

"La gerencia de marca es la fuerza que se mueve detrás de todos nuestros consumidores. El concepto de gerencia de marca asegura que cada marca tendrá detrás de ella el tipo

de persona que necesita para su éxito... Se espera que el equipo de marca conozca sobre su producto y como incrementar su aceptación por el consumidor más que cualquier otro grupo en la organización. El gerente de marca guía al equipo de marca en el desarrollo del plan anual de mercadotecnia; en el desarrollo y ejecución de la estrategia publicitaria; en la planeación y selección de los medios; en la planeación de las promociones de venta; en la coordinación del diseño del envase; y en el análisis y pronósticos de los resultados del negocio".3

Los gerentes de marca son responsables de construir un negocio exitoso, es por ello que guían a su equipo de trabajo asignándoles responsabilidades para desempeñar sus actividades. El gerente de marca está directamente involucrado en el plan de mercadotecnia de la marca y del producto, incluyendo actividades promocionales, de publicidad, y de investigación. Es necesario que el gerente de marca, para que logre los resultados deseados, entrene a su equipo de trabajo, pues seguramente será evaluado en cuanto al progreso y éxito de su equipo dentro de la organización.

2.2.1 EL PAPEL DEL GERENTE DE MARCA.

Ya se mencionaron anteriormente las responsabilidades directas del gerente de marca, pero sin embargo, no se tomaron en consideración otros elementos que constituyen áreas adicionales con las que el gerente de marca debe cooperar, así como las mismas tendrán que hacerlo con él para llevar a cabo sus funciones de integración y apoyo. Estas funciones de acuerdo a George Domínguez son las siguientes:

1. El gerente de marca será responsable, parcialmente, de anunciar los productos y llevar a cabo programas de publicidad, recomendando lo que mejor le parezca, consultando al departamento encargado de la publicidad y coordinando estas acciones. El gerente de marca debe conocer perfectamente su producto. Desarrolla un papel muy importante en la etapa de introducción del producto y determina las posibilidades de éxito que tendrá el producto en el mercado así como su aceptación.

2. Colaborará con el jefe de mercadotecnia para determinar y establecer políticas de mercadotecnia, por medio de un análisis del mercado y de los productos.

3. La contribución del gerente de marca es indispensable para la comunicación del éxito del programa de mercadotecnia.

4. El gerente de marca colabora con el departamento de investigación de mercados, obteniendo datos, analizándolos e interpretándolos con el asesoramiento del investigador.

5. Para determinar la reacción del mercado hacia el producto, el gerente de marca será la principal autoridad de la compañía, así como para la presentación de nuevos productos y nuevos mercados.

6. El gerente de producto también se encargará de determinar como reacciona la competencia en los distintos mercados donde se hayan desarrollado.

7. Con respecto a los precios, para fijarlos, el gerente de marca deberá tomar en cuenta los siguientes elementos: el mercado y su situación, la participación en el mercado, la competencia y sus reacciones, utilidades, expectativas, etc. Además, deberá checar continuamente los precios y en caso de que haya cambios o alteraciones en los mismos por parte de la competencia o que en su caso recomiende él mismo la alteración del precio en alguno de los productos, deberá comunicarlo al personal de ventas y a los demás interesados.

Hay que hacer la aclaración de que en algunas empresas el gerente de marca tiene la plena libertad de fijar precios, pero en otras únicamente funciona como asesor, esto dependerá de la situación particular de cada compañía y de la personalidad de cada uno de los gerentes de marca; sin embargo, es recomendable que se defina su autoridad en este campo, ya que como se había mencionado antes, el gerente de marca es responsable de las utilidades brutas, por lo que el grupo de mercadotecnia y el personal de ventas, deben tener en cuenta esto para que el gerente de marca cumpla con su responsabilidad.

8. El gerente de marca deberá conocer ampliamente las restricciones legales impuestas al comercio, al igual que el jefe de mercadotecnia, aunque en muchas ocasiones será necesaria la asesoría legal, como cuando haya una nueva legislación o cuando se quiera lanzar un nuevo producto.

9. El gerente de marca trabaja en colaboración con el personal de ventas, proporcionándole información sobre el producto y esforzándose por que el mismo tenga éxito.

10. El gerente de marca es responsable de controlar los costos de su departamento, pero no es el responsable directo de los costos de mercadotecnia. Únicamente aconseja costos óptimos y puede detectar costos excesivos, para lo cual sugerirá como reducirlos. El gerente de marca puede

intervenir en las compras, pues él más que nadie sabe lo que requiere su producto y la calidad que desea que éste tenga.

No hay que olvidar que el grado de participación personal del gerente de marca en cada una de estas funciones, dependerá en gran parte de la relación responsabilidad-autoridad, de cada compañía y de la situación específica.

2.3 LA PROBLEMÁTICA DE LA GERENCIA DE MARCA.

Anteriormente se mencionó que el sistema de gerencia de marca como forma de organización de mercadotecnia, a diferencia de la estructura clásica funcional, no tiene autoridad de línea directa sobre los departamentos con los que se relaciona, sin embargo, muchas compañías lo han adoptado con excelentes resultados. El aspecto de responsabilidad-autoridad se tratará a continuación.

Hay varias opiniones con respecto a este dilema de la administración de productos, pero la mayoría opinan que es contradictorio que el gerente de marca tenga responsabilidades sobre su marca y producto, pero sin embargo, no las puede llevar a cabo por falta de autoridad. Por esta misma razón, el papel del gerente de marca es muy difícil de definir, ya que las responsabilidades y

funciones van unidas de la mano y se topan con el problema inherente de la autoridad.

Mientras algunos opinan que el gerente de producto debe concretarse a la publicidad y promoción del producto, otros opinan que hay otras áreas que debería atender y que contribuyen al éxito del producto.

Unos opinan que el gerente de marca debe tener más poder sobre decisiones finales específicas, pero otros señalan que el gerente de producto no tiene autoridad lineal y por lo mismo no puede tomar decisiones; unos lo ven como un "pequeño gerente general" y otros como un simple "persuasor".

H. Maynard en su libro "Handbook of business administration" se apoya en varios autores que plantean este problema de distintas maneras:

H. Bruce Palmer presidente del "National Industrial Conference Board" es de la opinión de que como planeador y coordinador de las actividades de su producto, el gerente de producto debe llevar a cabo su trabajo prescindiendo de la autoridad de línea y de la cooperación de las áreas de la compañía, que es esencial para el éxito del producto.

Esta opinión parece ser conformista, pues en realidad el gerente de producto debe hacer todo lo posible por buscar la cooperación de las otras áreas funcionales de la compañía para que cumpla con su objetivo de lograr el éxito del producto a pesar de carecer de esa "autoridad lineal" tan comentada.

John W. Enell, director de investigación del "American Management Association" señala que el gerente de producto tiene la responsabilidad de llevar al éxito a su producto o línea de productos actuando como coordinador; él opina que al gerente de productos se le ve como un especialista, pues es un experto de su producto y del mercado, pero a su parecer, más que un especialista como algunos autores lo consideran, el gerente de marca se ha convertido en un generalista. No está de acuerdo en llamar al gerente de producto "pequeño gerente general" pues este título lleva implícita una connotación de autoridad que el gerente de producto evidentemente no tiene.

Para Charles Ames el gerente de producto no tiene ni autoridad lineal ni de staff (en el sentido de servir de soporte y apoyo como lo hacen los gerentes de investigación de mercado y publicidad). Para él, el gerente de producto tiene la responsabilidad de hacer que todo lo relacionado con su producto se haga bien y a tiempo. Su trabajo se centra en la planeación y coordinación de las actividades

para lograr lo antes mencionado. Debe ser un experto en su producto y un excelente persuasor, ya que tendrá que trabajar con ejecutivos que tienen la autoridad de línea que él no tiene y sus responsabilidades dependerán de cada situación.

Luk y Nowak consideran que el éxito del gerente de producto es la autoridad, tomando en cuenta para ello la autoridad "prescriptiva" que introduce una tercera dimensión en la organización, estableciendo metas y recursos para controlar la ejecución de programas que estarán sujetos al consentimiento de sus superiores; y no la "supervisora", que asegura poder de mando sobre el personal. Señalan que la organización bidimensional admite dos relaciones: la vertical o de línea y la horizontal o de staff. Los miembros del staff no reportan directamente a un grupo, sólo los gerentes funcionales tienen autoridad para la toma de decisiones. Esto resulta inconsistente con el concepto de gerencia de marca. Para ellos es básico que el gerente de producto tenga autoridad para planear y para tener decisión sobre estrategias.

Para George Domínguez, el gerente de marca ocupa dos puestos dentro de la organización: uno como asesor, en cuanto a áreas funcionales que quedan fuera de su parámetro de funcionamiento directo, dando soporte y ayudando al personal de línea a trabajar efectivamente para lograr los

objetivos principales de la empresa, y otro como autoridad directa de línea, en cuanto a sus propias marcas o productos, teniendo responsabilidad directa en la realización de los objetivos de la empresa, abarcando funciones básicas. Esto provoca conflictos de tipo responsabilidad-autoridad, ya que para tener responsabilidad de línea, tendrá que tener al mismo tiempo autoridad en la misma.

Habiendo expuesto ya las diferentes opiniones con respecto a la relación responsabilidad-autoridad, nos damos cuenta de una cosa muy cierta. "Las responsabilidades del gerente de producto deben diferir de una compañía a otra, y deben ser adaptadas a las necesidades particulares de cada compañía y de cada producto".⁴

Es importante destacar las diferencias básicas que existen entre el personal de línea y de staff, antes de dar algunas soluciones a esta problemática.

Los gerentes de línea toman las decisiones principales ejerciendo autoridad de mando, mientras que los funcionarios de staff aconsejan y asesoran, sin ninguna autoridad de mando excepto dentro de su propia cadena de mando de staff.

Los miembros de línea tienen autoridad de decisión y un significado central para el flujo de comunicación a través de la cadena de autoridad; los miembros del staff facilitan el proceso de toma de decisiones ya que tienen conocimientos especializados.

Las siguientes descripciones sirven para aclarar las diferencias entre lo que es línea y staff:

Línea:

- "1. Se refiere a aquellas funciones que tienen responsabilidad directa para cumplir con los propósitos de la organización.
2. Se refiere a aquellos individuos que están directamente interesados en producir bienes y/o servicios ofrecidos por la organización.
3. Se refiere a aquellos ejecutivos que tienen responsabilidades operacionales.
4. Los ejecutivos de línea tienden a ser generalistas.
5. Los ejecutivos de línea toman y ejecutan decisiones relacionadas con el cumplimiento de los objetivos organizacionales principales".5

Staff:

- "1. Los miembros del staff desempeñan funciones puramente de asesoría.

2. Cada miembro del staff le reporta a un jefe que es miembro de la línea organizacional. Por lo tanto, no hay una cadena de mando en el staff.
3. Los miembros del staff son lo que típicamente se conoce como especialistas técnicos.
4. El staff investiga y ofrece información y recomendaciones a los gerentes que toman decisiones.
5. El staff ofrece servicio, guía funcional y control a través del ejercicio de la "autoridad funcional".⁶

Para David I. Cleland y William R. King, en su libro "Management: a systems approach" la autoridad total de un gerente está compuesta de dos partes: su autoridad legal, por la posición que ocupa en la organización; y su influencia o "autoridad fáctica" que posee por cualidades o características personales como lo son la competitividad técnica, poder persuasivo, personalidad, etc. Este tipo de autoridad puede ejercerse a pesar de la existencia o ausencia de la autoridad legal.

La autoridad de un individuo staff viene de su derecho de aconsejar, ayudar y asesorar a los funcionarios de línea a los que reporta, sin embargo, a un individuo se le debe dar la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades. Así al gerente de línea se le debe dar la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades.

El concepto de personal de staff ha cambiado, ya que los miembros de staff se han vuelto más especializados y han ocupado puestos más importantes, por lo que ya no es tan fácil diferenciar las actividades de staff de las de línea.

"El punto de vista que determina que el personal de línea tenga solamente autoridad de mando y el de staff sólo un papel de asesoría, no es siempre cierto. El experto staff, debido a su conocimiento y competencia técnica en un área particular de especialización, es frecuentemente considerado como una fuente de autoridad e influencia en la organización. Esto es particularmente cierto cuando el personal de staff tiene autoridad funcional".7

Una vez analizadas las diferencias de línea y staff, se podrá indicar a continuación cómo los gerentes de marca obtienen la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades.

En algunas empresas los gerentes de marca obtienen su autoridad de la siguiente forma:

Para facilitar las relaciones entre el gerente de producto y los superiores de línea, preparan un plan de mercadotecnia para su marca, que además de incluir los aspectos publicitarios, incluye también el uso que le darán al personal de ventas y asistencia de investigación,

acordando con los distintos departamentos funcionales el papel que estos deben cumplir así como los costos en los que se tendrá que incurrir para llevar a cabo el programa; por medio de la persuasión, el gerente de marca tendrá que ganarse la cooperación de los miembros funcionales de su equipo de producto. Al acordarse lo anterior, el programa será revisado por distintos miembros de la organización de diferentes niveles jerárquicos hasta llegar a la dirección general, donde se aprobará o rechazará; de esta manera el gerente de marca tendrá la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades y obligaciones.

Es común que el gerente de marca se sienta impotente por la falta de autoridad que lo caracteriza, para solucionar esto, mejorando así la eficiencia organizacional, el sistema de gerencia de marca se deberá ajustar a la situación y necesidad de la compañía; también se tendrán que considerar las variantes que existen en la función de la gerencia de productos, las cuales se numeran a continuación:

1. "El concepto de la administración por producto como forma de organización, es aplicable cuando una compañía, división o negociación de cualquier tipo es multiproductora, cuenta con una determinada cantidad de productos de diferente clase cuyos volúmenes individuales anuales no son tan pequeños como para que se les considere

insignificantes, ni tan grandes como para que se les empiece a considerar como cosa de vida o muerte".⁸

Esta variante describe las condiciones necesarias que hay que considerar para establecer una forma de organización de gerencia de productos. Para las compañías con pocos productos (uno o dos a lo mucho) es mucho más recomendable el sistema funcional tradicional, ya que de esta manera se reducen costos, mismos en los que se tendría que incurrir si se manejara ese producto por gerencia de marca.

2. "La responsabilidad y autoridad de un gerente de productos depende de la cantidad de niveles administrativos por los que tiene que pasar en el proceso de toma de decisiones y de aprobación de los planes".⁹

Hay que tomar en cuenta la diferenciación de las actividades organizacionales como lo son la vertical (jerarquía organizacional que establece la estructura gerencial y junto con ella la autoridad e influencia del gerente o interesado), horizontal (departamentalización básica como la funcional, por producto, geográfica etc.), apoyo interno o externo de grupos y contacto directo o indirecto con los mismos.

Ya se ha comentado con anterioridad, que la relación responsabilidad-autoridad varía de empresa a empresa,

dependiendo del tipo de organización, de la situación específica y de las necesidades de cada compañía.

3. "La importancia de un gerente de producto tiene que ver con:

a) la cantidad y el tipo de los elementos utilizados en la mezcla de actividades de mercadeo.

b) la cantidad de gerentes de productos que se encuentran dentro de la misma unidad organizacional.

c) el que los recursos o servicios de apoyo requeridos para los elementos de mercadeo se hallen dentro o fuera de la compañía".10

Los gerentes de producto tienen mayor autoridad en cuanto a toma de decisiones se refiere, en la promoción de ventas y en investigaciones de mercado; esta variante describe las situaciones específicas que hacen que un gerente de marca o de producto tenga más importancia dentro de la organización.

Si se llegaran a cambiar la cantidad y el tipo de los elementos utilizados en la mezcla de actividades de mercadeo, digamos que se hiciera menos publicidad a un producto específico por así haberse convenido, esto ocasionaría un cambio en las funciones del gerente de producto, pues tendría que hacerse valer de otro tipo de

estrategia para mantener el producto con éxito en el mercado.

Si la empresa decide contratar especialistas en investigación de mercado y publicidad, lo hará por que quizás sus gerentes de marca no están lo suficientemente especializados para ésta área; de esta manera los gerentes de marca podrán desempeñar y atender más eficientemente las tareas administrativas y menos las técnicas, dándoles así a los gerentes de marca, la importancia que merecen al desempeñar sus funciones.

Richard M. Clewett y Stanley F. Stasch señalan en su libro "Variantes en la función del gerente de producto" que las labores del gerente de marca varían dependiendo si la empresa cuenta con servicios de apoyo internos o externos. Los servicios de apoyo o recursos incluyen básicamente la promoción, publicidad, vendedores, investigación de mercados, investigación y desarrollo, y producción. Si la empresa cuenta con servicios internos, dependerá de la habilidad persuasiva del gerente de marca el que obtenga el respaldo y cooperación necesaria para realizar sus funciones. En esta situación, el gerente de marca no tendrá influencia en la determinación de presupuestos, pero si en cambio los servicios de apoyo son externos, el gerente de producto tendrá mayor influencia sobre ellos.

4. "La función del gerente de producto cambia según el crecimiento ininterrumpido de recursos y de servicios de apoyo utilizados en común para la mayor parte de los productos".11

Para asegurar la comprensión de actividades, a medida que aumentan los servicios y recursos de apoyo, tanto el gerente de productos como el de recursos deben actuar conjuntamente para así evitar problemas y conflictos entre ambos.

5. "La labor del gerente de producto sufre variaciones conforme éste pasa por distintas etapas de su vida activa, o al ocurrir cambios en el medio ambiental en que se mercadea este producto".12

El gerente de producto tiene que tomar en cuenta el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declinación) ya que dependiendo de la etapa en la que esté el producto, variará también su estrategia, es decir, la cantidad de publicidad que se invertirá, canales de distribución, precio, etc.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Una vez analizada la importancia y funcionamiento básico de la gerencia de marca así como a la gerencia de marca como

una forma de organización de mercadotecnia, se procederá a dar las ventajas y desventajas de este sistema.

2.4.1 VENTAJAS.

Las ventajas señaladas por Rodolfo Rubio en su libro "Brand management, what is it?" son las siguientes:

1. Se le dá más atención y apoyo a cada marca.
2. En el gerente de marca se centra toda la información sobre una marca. De esta forma, todos los datos importantes que se requieran para la toma de decisiones corporativas, están a la mano.
3. A diferencia del sistema funcional tradicional, en el sistema de gerencia de marca el proceso de planeación es más detallado, lo que permite que haya mayor precisión en el pronóstico y control de las actividades de mercadotecnia de la compañía.
4. El gerente de marca coordina varias actividades departamentales, lo que permitirá implementar y dar seguimiento a los proyectos de la compañía de una manera más eficiente.

5. Se pueden detectar problemas más rápida y fácilmente, en una o varias áreas relacionadas con un producto por lo que la solución a estos problemas puede ser implementada con mayor rapidez.

6. Gracias a la amplia gama de responsabilidades y actividades, el gerente de marca puede entrenar y preparar a empleados para desarrollar tareas en un futuro a nivel medio y alto de gerencia.

7. Al estar encargado del lanzamiento de nuevos productos, la continuidad de innovación de líneas de productos de una compañía está asegurada.

Hay que recordar que para que el sistema de gerencia de marca sea exitoso, se deben conjuntar varios elementos: la presencia de muchos productos, marcas o línea de productos, un significativo tamaño de operaciones y el deseo de la gerencia de delegar responsabilidades y autoridad así como de información adecuada por marca.

2.4.2 DESVENTAJAS.

Las desventajas del sistema de gerencia de marca según Charles Ames en su libro "El dilema de la administración por producto/mercado" son las siguientes:

1. Pueden provocarse conflictos entre el gerente de marca y el personal de línea por la relación responsabilidad-autoridad comentada anteriormente.
2. Puede fallar el intento de llevar con éxito el producto al mercado por la falta de autoridad de línea del gerente de marca.
3. No es apropiada para todo tipo de organización.
4. El gerente de marca requiere de un conocimiento extenso con respecto a nuevas tecnologías de mercadeo, nuevas formas de competencia, implicaciones legales, políticas, canales de distribución, segmentación de mercado, ciclo de vida del producto, publicidad, promoción, etc. En algunas ocasiones, se designa al hombre erróneo para ocupar el cargo de gerente de marca. El gerente de marca debe tener orientación comercial y juicio en los negocios; debe tener habilidad personal y verbal para operar efectivamente y poder persuadir a otros para imponer su punto de vista.
5. Es difícil y caro implantar un sistema de gerencia de marca. Muchas veces se implanta por que está de moda o por que le ha funcionado a otra empresa, sin haber analizado previamente las necesidades y estructura de la empresa. Otras veces se espera mucho o demasiado poco del gerente de marca por no haber delimitado su autoridad, responsabilidad

y área de trabajo con respecto a las personas con las que trabajará más cercanamente.

2.5 EL GERENTE DE MARCA COMO COORDINADOR DENTRO DE LA COMPAÑIA.

Ya hemos visto que el grado de responsabilidad que se le da al gerente de producto depende de muchos factores, algunos de los cuales son: la importancia del producto, el apoyo que recibe el gerente de producto del staff de la organización y de la experiencia personal del gerente de producto. Así, hay tres grados de responsabilidad:

"1. Posición de Coordinador de marca, que tiene responsabilidad burocrática pero no tiene responsabilidad empresarial.

2. Posición de líder de marca, en la cual se combina la responsabilidad burocrática con la responsabilidad de la ejecución de recomendaciones empresariales.

3. Posición de Director de marca, en la cual la responsabilidad burocrática existe junto con la responsabilidad por los actos y las utilidades empresariales".¹³

Las tres posiciones se encargan de la preparación del plan anual de mercadotecnia, de su aprobación, de coordinar a los diferentes departamentos funcionales para su ejecución y del análisis de los resultados; pero el grado de

autoridad ejercido a los departamentos funcionales dependerá única y exclusivamente de su responsabilidad para ejecutar dicho plan una vez que haya sido aprobado por su administración.

Para fines de este trabajo, se tratarán brevemente las posiciones de líder y director de marca, para que enseguida se desarrolle la posición del gerente de marca como coordinador de la compañía.

El líder de marca tiene como responsabilidades el dar recomendaciones empresariales y cumplir con la planeación. Para que desempeñe su papel o función, la alta dirección tendrá que cooperar con él.

El director de marca, si tiene autoridad, es decir, que para tomar una decisión no tiene que pasar por diferentes niveles jerárquicos, ya que el director de marca le reporta directamente al director general; además éste tiene autoridad empresarial.

El coordinador de marca es responsable de integrar a las áreas funcionales que tienen que ver con su producto o línea de productos, convirtiéndose en un pequeño gerente general.

Su trabajo no consiste precisamente en "hacer" o "desempeñar" su trabajo, sino por el contrario, coordinar el proceso de toma de decisiones, por lo que tiene que persuadir a las personas que no trabajan para él, para que así pueda cumplir con esta responsabilidad.

La función del gerente de marca como coordinador, ayuda a que la mejor decisión sea tomada, equilibrando el poder entre los diferentes departamentos. De ésta manera se puede confiar en que la decisión tomada será la adecuada.

El coordinador es un concertador, ya que tiene que ver las cosas y los problemas de acuerdo a diferentes puntos de vista, por lo que tiene que conocer las diferentes áreas que entran en juego en el momento de tomar una decisión que a él le concierne.

El gerente de marca como coordinador dentro de la compañía, logra tener el poder necesario para desempeñar su función si tiene conocimiento de las otras áreas y utiliza su habilidad persuasiva para recolectar la información necesaria para que se lleve a cabo la toma de decisión.

En su papel de coordinador, el gerente de marca puede identificar problemas y evaluar alternativas.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Domínguez, G. La Gerencia de Marca op. cit. pág. 55.
2. Kast, Fremont E. y J. E. Rosenzweig. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias op. cit. pág. 271.
3. Schiagall, O., pág. 163. La traducción es mía.
4. Ames, Ch., El Dilema de la administración por producto/mercado pág. 144. la traducción es mía.
5. Cleland, David I. y W. R. King., Management: a systems approach pág. 130. La traducción es mía.
6. Ibid. pág. 130. La traducción es mía.
7. Kast, Fremont E. y J. E. Rosenzweig. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias op. cit. pág. 256.
8. Clewett, Richard M. y S. F. Stasch; Variantes en la función del gerente de producto pág. 7.
9. Ibid. pág. 7.

10. Ibid. pág. 9.

11. Ibid. pág 10.

12. Ibid. pág 10.

13. Dietz, S.A., Sáquele más provecho a su gerencia de marca pág. 3.

CAPITULO III

Análisis de la Gerencia de Marca en Sabritas, S.A. de C.V.

3.1 Definición de la Metodología de Investigación.

La aplicación práctica se realizó en una compañía específica, con el propósito de conocer a fondo el funcionamiento de la gerencia de marca y del gerente de marca y como puede ayudar a garantizar el éxito de una compañía ya sea en lo individual o en grupo.

La investigación se realizó en Sabritas, S.A. de C.V., para lo cual se expondrá el historial de la empresa, su sistema de gerencia de marca así como el perfil del gerente de marca en la misma.

Se diseñó un cuestionario y se aplicó a cada uno de los gerentes de marca de Sabritas; una vez analizado éste y la información que nos proporcione, se sacarán conclusiones.

El cuestionario aplicado a cada uno de los gerentes de marca sirvió para saber cuál es el papel del gerente de marca en el plan de mercadotecnia, la relación responsabilidad-autoridad que lo caracterizan, cuáles son sus funciones y cuáles las características que deberá poseer un gerente de marca para garantizar el éxito de su función, así como las

ventajas y desventajas que implica trabajar con este sistema a comparación del sistema funcional tradicional de mercadotecnia.

3.2 Historial de la Empresa.

En 1947, el Sr. Pedro Marcos preparaba botanas en su casa, mismas que vendía a vendedores ambulantes, los cuáles las distribuían en bicicletas.

El Sr. Marcos pronto pudo comprar una camioneta y empezó a distribuir las botanas directamente a detallistas. Así, en los años cincuentas, el Sr. Marcos nombró a las papas fritas que elaboraba con la marca de "Sabritas". En el transcurso de diez años era uno de los líderes del mercado de botanas, teniendo el 25% de la participación del mercado en la Ciudad de México. En 1966, PepsiCo, INC. adquiere del Sr. Marcos la marca de Sabritas y sus instalaciones. En 1967, PepsiCo nombró a John Warner presidente y jefe ejecutivo de la nueva compañía y renombró a la compañía "Sabritas, S.A. de C.V.", inaugurando con ello la fábrica más moderna de América Latina en cuanto a alimentos se refería. Esta fábrica se localizó en el Distrito Federal. Posteriormente se construyó una segunda fábrica en 1972 en Guadalajara.

Desde su reorganización en 1967 como compañía subsidiaria de PepsiCo, INC., las ventas y sus ganancias operativas aumentaron simultáneamente.

Como el principal oferente del mercado mexicano de botanas, Sabritas estaba comprometida en la fabricación y distribución de una línea de botanas que incluía papas fritas y artículos de maíz y trigo, presentados en gran variedad de tamaños y formas.

Desde el inicio de Sabritas, su política había sido atender las ventas al detalle de manera directa. El énfasis en el sistema de distribución directa reflejaba la fuerza de la compañía. El éxito de Sabritas estaba en la comercialización masiva de productos de alta calidad, en la entrega a tiempo de productos para asegurar su frescura, en dar un servicio excelente a sus comerciantes para asegurar su lealtad, en tener una red nacional de distribución eficiente y en un esfuerzo constante de publicidad y promoción para fijar el producto en la mente del consumidor. Sabritas es antes que nada, una compañía fabricante y distribuidora, respaldando su esfuerzo de ventas con productos de alta calidad.

A principios de los años sesentas, Sabritas distribuía ya sus productos a nivel nacional y tenía una participación dominante en el mercado de botanas en México.

Cuando PepsiCo, INC. adquirió la marca, tanto Kellogg's como Del Monte habían entrado al mercado mexicano de botanas. En 1968 cada compañía tenía el 25% de la participación del mercado, pero tanto Kellogg's como Del Monte dejaron de producir botanas cuando su participación cayó por debajo del 10%. Sin embargo, un competidor surgió como una verdadera amenaza para Sabritas. Bimbo, el productor y distribuidor más grande de productos de panadería en México, adquiere las instalaciones de fabricación de botanas de Kellogg's.

La subsidiaria de Bimbo, Barcel, entró al mercado en 1978 con una estrategia basada en la de Bimbo, una imagen muy parecida a la de Sabritas, y con un presupuesto publicitario que excedía al de Sabritas, gastando un margen de dos a uno en 1979, aún cuando las ventas de Barcel eran menores a un tercio de las de Sabritas. La estrategia agresiva de Barcel perseguía aumentar su participación en el mercado, a expensas de lograr resultados financieros a corto plazo. Al igual que Sabritas, Barcel utilizaba el sistema de ventas directas, renovando los productos cada vez por el vendedor de ruta. A finales de 1980, Barcel había logrado eliminar del mercado a casi todas las marcas regionales y locales, teniendo como único competidor directo a Sabritas.

Para 1980 Sabritas había crecido tanto, que se convirtió en la fábrica dominante de botanas en México. Distribuían a detallistas por medio de camiones repartidores a muchas

ciudades de la República. Los vendedores visitaban dos o tres veces por semana en promedio cada punto de venta al detalle. Aumentaron el número de rutas a servir hasta llegar a tener en 1980 3,000 lo cual significaba el 27% de las ventas totales del Distrito Federal.

Sabritas inaugura en 1980 una tercera planta en Saltillo, Coahuila, lo que trajo como resultado un incremento en la capacidad de la compañía de un 30%, fomentando con ello nuevos empleos. Con este programa de expansión, la compañía esperaba mantener su participación dominante en el mercado como una de las principales empresas privadas en el país.

A parte de las venta de papas fritas en bolsas individuales y familiares, la línea de productos de Sabritas incluía papas con sabor a chile, "Ruffles", "Cheetos", "Fritos", tres tipos de palomitas de maíz, cuatro tipos de cacahuates tostados y chicharrones; aunque los de mayor venta eran las papas, Fritos y Cheetos, los demás productos servían como marcas defensoras en contra de la competencia.

La administración de Sabritas se enfrentó a algunos problemas difíciles; la amenaza competitiva de Barcel, la presión creciente del gobierno mexicano para contribuir a sus propios objetivos a cambio de permisos para lograr los de la compañía, y la creciente dificultad para obtener materias primas en cantidad y calidad necesarias, sugerían

nuevas políticas para tratar con estos problemas en los años venideros.

Sabritas era fuerte en cuanto a su sistema de distribución, imagen de compañía y nombre de marca con el logotipo de la "carita sonriente", consiguiendo con ello creatividad y flexibilidad en planes y sistemas de control.

La compañía había tenido éxito en entrenar a ejecutivos mexicanos jóvenes. Los planes para el futuro requerían más atención para la organización y preparación de gerentes para puestos altos y medios.

En 1981, Sabritas estaba poniendo demasiada carga en muy pocas personas, por lo que era necesario un cambio para equilibrar la administración corporativa. La compañía descentralizaría sus operaciones creando cuatro zonas geográficas, cada una con su propio director regional y staff funcional.

Posteriormente, Sabritas se reorganizó otra vez con líneas funcionales, siguiendo el patrón de las filiales de PepsiCo, asegurando así un control efectivo de costos, inventarios y reportes financieros.

3.2.1 Estrategia de Mercado de la Compañía.

La compañía aumentó los volúmenes de producción de sus líneas tradicionales como "Cheetos" mientras acorralaba a Barcel, enfocando sus actividades para defender a los productos que competían directamente con la línea de Barcel. La estrategia de mercado se implementó por medio de políticas para nuevos productos, publicidad y promoción y establecimiento de precios y distribución.

El éxito de Sabritas es el resultado de una comercialización innovadora de botanas.

Básicamente utilizan dos estrategias de mercado: la imagen de felicidad y la distribución directa de sus productos en muchas tiendas.

Por medio del logotipo de la "carita sonriente", utilizando colores alegres y un contexto publicitario adecuado, se logra obtener una imagen de felicidad que acompaña a los consumidores al comer los productos de Sabritas.

La filosofía de mercadeo (un mercadeo masivo que vende y anuncia marcas individuales) fue resultado de muchos años de experiencia de Pepsi-Cola en el mercado de refrescos. Este tipo de mercadeo permite el consumo inmediato del producto

por el comprador, evitando de esta manera que el producto se haga viejo.

3.2.2 Política para Productos Nuevos.

Se hizo con el fin de proteger la línea de productos tradicionales y atacar a la competencia. Sabritas buscó desarrollar áreas, introduciendo líneas de productos totalmente nuevas y dirigiéndose a nuevos segmentos de mercado, es decir, diversificándose para atender las necesidades cambiantes del consumidor.

Una gran variedad de productos nuevos se estudiaron en 1980 por la "división de nuevos productos" incluyendo botanas nutritivas como el "dip" y la extensión de líneas de productos existentes.

Recientemente se incluyó la división de dulces de Sabritas con los productos "Sonric's" que ofrece gran variedad de dulces para niños.

La publicidad que realiza Sabritas es básicamente por televisión.

3.2.3 Estrategias de Planeación para los ochentas.

La estrategia de negocios consistió en enfocar los esfuerzos de la corporación a satisfacer la expansión rápida del mercado mexicano de botanas manteniendo la participación dominante de ese mercado por medio de técnicas de mercadeo creativas que enfatizaran la imagen de Sabritas y el sistema masivo de distribución directa.

3.3 Situación Actual de la Empresa.

3.3.1 El Sistema de Gerencia de Marca en Sabritas, S.A. de C.V.

Alrededor de 1981 se implantó este sistema, el cuál está fundamentado en el nivel de responsabilidad y autoridad de los gerentes de marca. Así, el gerente de marca en Sabritas es responsable de:

1. El desarrollo de productos y del mercado en el que se venderán. Debe conocer por qué su producto tiene o no el éxito deseado y dar el apoyo necesario para que se venda bien.
2. Conocer perfectamente el producto y todo lo necesario para que se venda bien.
3. Estar al pendiente de la calidad del producto, monitoreando los gustos y disgustos de la gente por el producto.

4. Que el producto se encuentre en condiciones óptimas para su venta en aspectos como el legal, distribución, empaque, etc.
5. Mantener vigentes los permisos de publicidad de los productos.
6. Entrenar y supervisar a su asistente de marca.
7. Motivar al departamento de ventas y a otros departamentos.

Así como el gerente de marca en Sabritas tiene sus responsabilidades limitadas, también tiene su línea de autoridad básica bien definida.

El gerente de marca de Sabritas tiene autoridad sobre:

1. Diseñadores, en cuanto a empaques y material promocional.
2. Agencias de publicidad y promoción en cuanto a aprobar o rechazar campañas publicitarias antes de que sean presentadas al vicepresidente o gerente de grupo.
3. Agencias de Investigación de mercados, en cuanto a seleccionar a la agencia que prestará el servicio y aceptación o rechazo de los cuestionarios que se aplicarán.
4. Su asistente de marca.

3.3.2 Perfil del Gerente de Marca en Sabritas, S.A. de C.V.

Son varias las características que debe poseer un gerente de marca en Sabritas:

1. Debe ser una persona pro-activa y creativa, entendiéndose por una persona pro-activa aquella que está dispuesta a la acción y actividad constante, es decir una persona no pasiva.

2. Que pueda hacer y lograr cosas a través de las demás personas. Ser buen líder y motivador.

3. Debe ser un buen planeador, organizador y saber administrar su tiempo.

4. Debe ser capaz de interactuar con personas de otras áreas; debe poder manejar relaciones humanas y conflictos de interés entre departamentos.

5. Debe ser muy adaptable a diversas situaciones como el stress o presiones de trabajo.

6. Debe ser hábil en comunicación oral y escrita, ya que necesita la colaboración de varios departamentos, en especial la del departamento de ventas (capacidad de negociación).

7. Debe poseer ciertos conocimientos de matemáticas para poder manejar información referente a la marca(ventas, estadísticas, datos financieros, capacidad de análisis, etc.).

8. Debe ser un buen vendedor de ideas, para así poder convencer a su jefe y a otros departamentos, y poder vender sus campañas.

9. Debe tener sentido crítico para evaluar diferentes trabajos creativos (algunos de ellos con cierta subjetividad, ya que influyen mucho los gustos personales).

10. Debe tener conocimientos básicos de investigación de mercados; por ejemplo que tipos de estudios se requieren para medir ciertas reacciones y actitudes de los consumidores.

11. Debe ser capaz de automotivarse, soportando muchas veces stress y frustración; debido a que mercadotecnia es un área cambiante, se requiere estar abierto a cambios tanto internos como externos.

Sabritas cuenta con tres estrategias básicas de acción:

1. La más alta calidad en sus productos.
2. La mejor distribución a nivel nacional.
3. El desarrollo de nuevos productos.

Actualmente Sabritas continúa siendo el número uno en botanas en México y no considera como competidor directo a la subsidiaria de Bimbo y mucho menos a otros productores de botanas a nivel local, por lo que considera tener un nicho en el mercado.

Sabritas crece principalmente por medio de la venta de productos actuales en mercados actuales y en mercados nuevos y del desarrollo de productos nuevos en mercados nuevos desarrollando el mercado y diversificándose de manera conglomerada.

Sabritas aprovecha una necesidad clara en sus clientes: satisfacer el antojo entre comidas por medio de sus botanas. No crea una necesidad, satisface una ya existente; además cuenta con una imagen de placer y felicidad que acompaña al consumidor de sus productos. Además de contar con una línea de productos salados, cuenta con otra de productos dulces (Sonric's).

Sabritas distribuye por sí misma sus productos y esto hace posible que los vendedores puedan colocar los productos en el anaquel y arreglar el exhibidor.

Los medios publicitarios se seleccionan en base a costo por millar principalmente, es decir que el costo de la transmisión del comercial se divide entre las personas a las que llegará el mismo y esto se multiplica por mil, dándoles el costo del comercial por persona; es el costo de un comercial dividido entre los millares de hogares que lo vieron o escucharon.

Se considera que la compra de botanas es impulsiva o espontánea, es decir, que el cliente no va a la "tiendita de la esquina" a comprar exclusivamente "Doritos" por ejemplo, sino que al llegar a esa tienda y ver todos los productos exhibidos, decidirá en ese preciso momento si compra Doritos, Ruffles o Pizzerolas. Para este tipo de productos resulta efectiva la publicidad en el punto de venta (point of purchase), es decir la publicidad que se utiliza en las

tiendas para agilizar la venta de los productos anunciados, como pueden ser cartelones, anuncios de anaquel, etc. No se considera que haya consumidores que compren sólo una marca en especial.

Sabritas tiene dos clientes principales: misceláneas y no consumidores finales. Los autoservicios también son sus clientes, pero representa mayores ventas la distribución en tienditas o misceláneas.

CAPITULO IV

Investigación sobre las características que debe poseer un Gerente de Marca exitoso en Sabritas, S.A. de C.V.

4.1 Diagnóstico sobre la manera como funciona el Gerente de Marca en Sabritas, S.A. de C.V.

4.1.1 Diseño del Cuestionario.

Este cuestionario se aplicó en Sabritas, S.A. de C.V. entrevistando a los gerentes de marca de la compañía, es decir cuatro, (tres de la división salada y uno de la dulce) y tendrá como objetivo identificar las funciones y características que deberá poseer el gerente de marca de Sabritas para garantizar el éxito de su función, así como las ventajas y desventajas que implica trabajar con este sistema en comparación con el sistema funcional de mercadotecnia. Por otro lado, servirá para observar el papel que desempeñan los gerentes de marca en el plan de mercadotecnia y de producto, así como la relación responsabilidad-autoridad que los caracteriza. (Ver cuestionario del anexo).

Este cuestionario agrupa las respuestas que cada gerente de marca dió a cada una de las preguntas.

4.1.2 Observación.

Para lograr un mejor resultado en la interpretación del cuestionario se realizaron cuadros sinópticos que agrupaban las respuestas que cada gerente de marca dió a cada una de las preguntas.

Se pudo observar el entorno de trabajo en el que se mueven los gerentes de marca en Sabritas. El área de mercadotecnia de esta compañía es muy dinámica, ya que el tiempo es un factor muy importante y muchas veces por falta de éste los empleados llegan a presionarse mucho.

4.1.3 Análisis e Interpretación de Resultados.

La interpretación de resultados se hizo analizando los diferentes apartados del cuestionario.

4.1.3.1 Funciones Administrativas Importantes.

Se puede observar en la figura 1 (funciones administrativas importantes del gerente de marca), que todos los gerentes tienen responsabilidad exclusiva en la notificación de planes para asegurar la comprensión de parte de los que ejecuten proyectos, en originar y sostener el entusiasmo para el proyecto y comprobar el progreso y la efectividad del funcionamiento de acuerdo con normas preestablecidas; la

mayoría tiene responsabilidad exclusiva en la programación de actividades de mercadotecnia y en efectuar una revaluación para sacar conclusiones al terminar el plan.

Todos los gerentes de marca desempeñan un papel importante al establecer objetivos de mercadotecnia para sus productos y al proyectar las actividades de mercadotecnia para alcanzar los objetivos del producto. La mayoría de los gerentes desempeñan un papel importante en el establecimiento de estándares y procedimientos para revisión y control y en la especificación de acciones correctivas cuando haya variantes en el proyecto y su funcionamiento.

Todos los gerentes de marca desempeñan un papel de menor importancia en la determinación del presupuesto del gasto total y para cada una de las actividades de mercadotecnia.

Donde se observaron diferencias fue en reportar su trabajo periódicamente a la administración, encontrándose que para esta función dos gerentes tienen responsabilidad exclusiva, otro desempeña un papel importante y el otro un papel de menor importancia, verificando que la función haya quedado terminada.

De esto se deduce que el gerente de marca en Sabritas tiene responsabilidad exclusiva en tres funciones administrativas que son, la notificación de sus planes, originar y sostener entusiasmo en proyectos y en la comprobación del progreso y

efectividad funcional; juega un papel importante en el establecimiento de objetivos de mercadotecnia y en proyectar las actividades de mercadotecnia para alcanzar los objetivos del producto y juega un papel de menor importancia en la determinación del presupuesto total y para cada una de las actividades de mercadotecnia.

4.1.3.2 Decisiones significativas en diferentes áreas de Mercadotecnia.

En lo que se refiere a la toma de decisiones en diferentes áreas de mercadotecnia, se puede observar en la figura 2 (decisiones significativas del gerente de marca) que todos los gerentes de marca participan en forma importante en la toma de decisiones con respecto al producto, determinación de empaques, temas publicitarios, tipo y número de promociones y programas promocionales.

En cuanto a la fijación de precios, uno de los gerentes participa en menor grado en el proceso de toma de decisiones, a otro se le pide a veces su opinión y los otros dos no tienen ni voz ni voto.

En cuanto a medios publicitarios, dos de los gerentes participan en forma importante en el proceso de toma de decisiones y a los otros dos se les pide a veces su opinión.

Uno de los gerentes tiene decisión exclusiva en investigación de mercados y los tres participan en forma importante en la decisión. Uno de los gerentes participa en forma importante al dar instrucciones a la fuerza de ventas y los otros tres participan en menor grado.

Al dar instrucciones a agentes o corredores, uno de los gerentes tienen decisión exclusiva, dos participan en forma importante y al otro se le pide a veces su opinión.

Con respecto a designar número de vendedores, uno de los gerentes participa en menor grado en el proceso de toma de decisiones y los otros tres no tienen ni voz ni voto.

Un gerente de marca participa en forma importante en cuanto a cambios de agentes se refiere, dos participan en menor grado y uno no tiene ni voz ni voto en este aspecto.

De esto se deduce que el gerente de marca en Sabritas participa en forma importante en cinco áreas de mercadotecnia que son, el producto, determinación de empaques, temas publicitarios, tipo de promociones y programas promocionales; participa en menor grado al dar instrucciones a la fuerza de ventas y no tiene prácticamente ni voz ni voto en cuanto a número de vendedores se refiere.

Todos los gerentes tienen libertad para hacer modificaciones a sus planes anuales de mercadeo.

4.1.3.3 Relación Responsabilidad-autoridad.

Al preguntarse la definición de un gerente de marca, se puede decir que todos están de acuerdo en que un gerente de marca es la persona responsable de una marca o línea de productos y todo lo relacionado con el mismo, para lo cual el gerente de marca debe coordinar a los departamentos funcionales de los cuales recibe el apoyo necesario para cumplir con los objetivos de cada marca o producto. El gerente de marca está personalmente involucrado y comprometido con el crecimiento de la marca.

La pregunta 2 de este apartado relaciona la responsabilidad-autoridad que tiene cada uno de los gerentes en relación a los diferentes departamentos de la compañía. (Ver figura 3)

En la figura 3 se puede observar que el departamento con el cual todos los gerentes de marca tienen la mayor responsabilidad-autoridad, es el de publicidad y promoción (pudiendo aceptar o rechazar campañas publicitarias) y la mayoría de ellos la tienen con el departamento de investigación de mercados (participando activamente en investigaciones) y desarrollo de nuevos productos (participando activamente en esta actividad).

Su relación responsabilidad-autoridad es normal para la mayoría de ellos en el departamento de Finanzas, realizando conjuntamente con ellos análisis financieros, y es poca en cuanto al departamento de contabilidad (prácticamente no realizan operaciones contables) y recursos humanos (prácticamente no influyen en la selección del personal).

En cuanto al departamento de planeación, uno de los gerentes tiene mucha responsabilidad-autoridad participando activamente en el proceso de planeación; dos de ellos tienen una relación responsabilidad-autoridad normal con este departamento participando en menor grado en el proceso y otro tiene poca responsabilidad-autoridad, ya que prácticamente no participa con este departamento.

En cuanto al departamento legal, dos de los gerentes tienen una relación responsabilidad-autoridad normal teniendo menor injerencia en este departamento, mientras que los otros dos prácticamente no tienen injerencia alguna en el mismo.

Por último, en lo que se refiere al departamento de manufactura, dos de los gerentes de marca tienen mucha responsabilidad-autoridad participando activa y conjuntamente con este departamento, mientras que otro de ellos participa en menor grado y otro prácticamente no participa con este departamento.

Con esto nos damos cuenta que el departamento de publicidad y promoción es con el que los gerentes de marca tienen la responsabilidad-autoridad suficiente para rechazar o aceptar campañas publicitarias y promociones.

El gerente de marca de Sabritas participa activamente en el plan de mercadotecnia coordinando a todos los departamentos y desarrollando estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Hay cierta discrepancia entre quien determina los pronósticos y presupuestos de venta en la compañía, ya que en algunos casos es el gerente de marca con el director de mercadotecnia, en otros es el director de mercadotecnia, vicepresidente y gerente de marca (para Sonric's), en otros el gerente de grupo y el director de mercadotecnia, y por último entre el departamento de ventas, mercadotecnia y finanzas.

En cuanto al campo producto-mercado se observó lo siguiente: El lanzamiento de nuevos productos lo decide en la división de productos salados, el director de mercadotecnia, investigación y desarrollo, el departamento de mercadotecnia, la dirección general, ventas y manufactura; mientras que en la división dulce (Sonric's) lo decide un comité integrado por un departamento técnico y por el vicepresidente de la división. Para que un producto nuevo

sea lanzado se requiere que éste sea novedoso y que tenga un mercado potencialmente atractivo.

El plan de mercadotecnia de la compañía lo desarrolla el director de mercadotecnia. Este plan es a un año generalmente y los gerentes de marca juegan un papel importante en éste desarrollando estrategias, planes de acción, aportando ideas y estimaciones de venta.

El papel que desempeñan los gerentes de marca en el plan de producto es aún más importante que en el de mercadotecnia, pues es el producto el que está en juego y son ellos los que saben más del producto y tienen un conocimiento superior del negocio que cualquier otra persona en la compañía, encargándose de coordinar a las áreas funcionales para que se lleve a cabo e implemente este plan.

Para conocer las estrategias de la competencia, los gerentes de marca utilizan diferentes estrategias como la contratación de Nielsen, compañía que se dedica a realizar investigaciones de mercado, llevando a cabo análisis sobre la fuerza de ventas y ratings; otros lo hacen por medio de Televisa, S.A., quien les proporciona información sobre el número de anuncios que transmite la competencia. También se recurre al departamento de ventas para comparar los productos con los de la competencia y el chequeo de tiendas por medio de la fuerza de ventas. Para contraponer la acción

de la competencia, Sabritas hace las modificaciones que cree necesarias tanto al producto como al enfoque publicitario.

Los gerentes de marca de Sabritas requieren de ser supervisados por su jefe inmediato, aunque en ocasiones desempeñan su trabajo de manera independiente, sobre todo cuando se trata del trabajo diario.

4.1.3.4 Evaluación Global.

En cuanto a las habilidades que consideran los gerentes de marca en Sabritas que debe poseer un gerente de marca en general se encuentran las siguientes:

- * Habilidad para entrenar a asistentes para poder maximizar el rendimiento de la marca.
- * Habilidad persuasiva.
- * Habilidad en relaciones interpersonales.
- * Dinamismo.
- * Capacidad negociadora.
- * Buen vendedor de ideas.
- * Decisión.
- * Creatividad.
- * Carácter fuerte.
- * Buen manejador de números.
- * Habilidad en comunicación oral y escrita.
- * Capaz de motivar personas para maximizar su potencial.

En cuanto a las principales fortalezas y debilidades de los gerentes de marca de Sabritas son importantes las siguientes:

Fortalezas:

- * Dar seguimiento a planes.
- * Capacidad analítica.
- * Manejo de relaciones interpersonales.
- * Capacidad de negociación.
- * Carácter.
- * Buen manejo de números.
- * Objetividad en el trabajo.
- * Capacidad para toma de decisiones (pensar rápido y ser objetivo).
- * Habilidad para motivar y convencer a los demás departamentos para lograr objetivos comunes (habilidad persuasiva).

Debilidades:

- * Capacidad para hacerle frente a situaciones riesgosas.
- * Programar mejor las actividades para cumplir a tiempo con ellas.
- * Comunicación concisa con la presidencia.
- * Actuar por impulso.

En las figuras 4 y 5 se puede observar las fortalezas y debilidades de cada uno de los gerentes de marca respectivamente. (Ver figura 4 y 5)

Las áreas en las cuáles ellos piensan que deben mejorar son las siguientes:

- * Administrar mejor su tiempo.
- * Manejo de sistemas de información (para uno de ellos)
- * Mayor involucramiento en manufactura, producción, promociones y cuestiones financieras.
- * Planeación y seguimiento de prioridades.

El tipo de entrenamiento que necesitan para desempeñar mejor su trabajo es:

- * Cursos de finanzas y mercadotecnia.
- * Seminarios de publicidad.
- * Participación en el curso anual internacional de la compañía en mercadotecnia.

Por su parte, uno de los entrevistados sostiene que no hay mejor forma de entrenamiento que la realización del trabajo en sí.

Aparte de las habilidades que debe poseer un gerente de marca, también hay ciertas características que debe tener el mismo. Los gerentes de marca de Sabritas opinan que entre las características más importantes están las siguientes:

- * Saber coordinar a los diferentes departamentos de la compañía que estén relacionados con sus productos.
- * Ser organizado.
- * Saber tratar a las personas.

- * Que dé seguimiento a planes y proyectos.
- * Que tenga conocimientos de mercadotecnia.
- * Que sea creativo y dinámico.
- * Que sepa por lo menos inglés.
- * Que sepa manejar números.
- * Que tenga carácter fuerte.
- * Capaz de aguantar presiones de trabajo.
- * Capaz de recibir críticas sin frustrarse.
- * Ser bueno en comunicación oral y escrita.

En cuanto a los aspectos que ellos creen que deberían cambiar dentro de la compañía para poder desempeñar mejor su trabajo como gerentes de marca se encontró lo siguiente:

Uno de los gerentes de marca piensa que tiene poca autoridad en comparación con sus responsabilidades en ciertas áreas, por lo que aquella debería incrementarse.

Otros gerentes opinaron que la comunicación entre los diferentes departamentos y con la presidencia o vicepresidencia de la compañía, debería mejorar para así obtener mejores resultados.

El área de mercadotecnia en la estructura que tiene Sabritas, se encuentra de acuerdo a sus necesidades, pero también hay varios puestos vacantes, esto hace que el trabajo se concentre en muy pocas personas, ocasionando con

ello que la carga de trabajo sea grande y por lo mismo no se obtienen algunas veces los resultados deseados.

En Sabritas se aplican evaluaciones a los gerentes de marca cada seis meses con el fin de verificar el desempeño de los mismos. A principio de año los gerentes de marca tienen que señalar las metas a cumplir y como las cumplirán; a los seis meses se revisan las evaluaciones y al finalizar el año los resultados obtenidos de las evaluaciones se comentan con el jefe superior inmediato.

La ventaja que los gerentes de marca de Sabritas ven en el sistema de gerencia de marca en comparación con el sistema tradicional de mercadotecnia es, básicamente, que se le da más apoyo a cada marca en forma individual, de lo que resulta un seguimiento más preciso desde su inicio hasta su término.

Algunas desventajas señaladas fueron la falta de autoridad que caracteriza al gerente de marca para cumplir con sus responsabilidades, el costo que implica establecer este sistema dentro de una empresa y por último que el gerente de marca se desliga del mercado total y se limita a una visión individual (de sus marcas); a pesar de las dos últimas desventajas, ellos piensan que el costo se compensa con los beneficios que aporta este sistema, y en el caso de la pérdida de una visión global, esto se compensa, pues en

Sabritas se van rotando las marcas entre ellos, es decir, no siempre manejan las mismas.

Para poder identificar a los gerentes de marca más exitosos en Sabritas y sus características, se tomará en cuenta la teoría de motivación de McClelland a partir de las necesidades motivantes básicas a saber: poder, afiliación y logro; estos tres impulsos son de vital importancia para la administración ya que se deben de tomar en cuenta para hacer que una empresa como Sabritas funcione bien.

Las personas con necesidad de poder se preocupan por ejercer influencia y control buscando ser líderes. Estas personas son duras, extrovertidas, con poder de decisión y exigentes.

Las personas con necesidad de afiliación se complacen al ser amadas y evitan el ser rechazadas por el grupo social, mantienen relaciones sociales placenteras y están dispuestas a ayudar a otras personas. Esta necesidad es importante para trabajar con personas y para coordinar los esfuerzos de los que trabajan en grupo.

Las personas con necesidad de logro desean el éxito y temen al fracaso. Se fijan metas difíciles más no imposibles, son realistas, asumen personalmente responsabilidades y son tenaces. Esta necesidad es de vital importancia, ya que en

cualquier empresa hay grupos de personas que trabajan juntas para lograr metas.

Para efectos del presente trabajo y para identificar a los gerentes de marca más exitosos, se tomarán en cuenta las necesidades de poder y logro únicamente, haciendo un análisis de estas. No se tomará en cuenta la afiliación, ya que de las necesidades básicas, es la que menos contribuye a identificar las características de los gerentes de marca más exitosos, pues funciona como complemento de las otras dos necesidades.

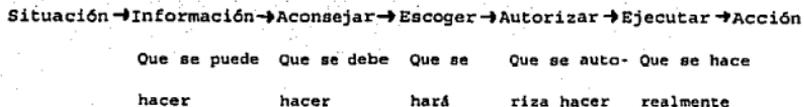
Para llevar a cabo el análisis de toma de decisiones se procederán a definir los pasos que se deben seguir para el proceso de toma de decisiones. Lo que importa al tomar una decisión no es precisamente el tener control sobre las decisiones en sí, sino tener control sobre todos los pasos del proceso de toma de decisiones. Las acciones pueden controlarse no sólo escogiendo de entre diferentes alternativas, sino teniendo el control sobre cualquiera de los pasos del proceso de toma de decisión.

Paterson describe el proceso de toma de decisiones en una serie de pasos (ver figura 6):

- 1) Recolectar información.
- 2) Procesar la información (que se debe hacer)
- 3) Tomar la decisión (que se hará)

- 4) Autorizar la decisión (lo que se hará)
- 5) Llevarla a cabo (ejecutarla).

Figura 6



Fuente:

Henry Mintzberg, "Structure in Fives: Designing Effective Organizations".

(La traducción es mía)

Así, el poder que tiene un individuo en la organización, está determinado por el control que tiene sobre estos pasos, es decir, cuando recolecta información, la analiza, escoge la alternativa a seguir y por último la ejecuta (la decisión).

Así, si se vuelve a la figura 2 de éste capítulo (decisiones significativas del gerente de marca), se puede observar que los gerentes con mayor poder en cuanto a toma de decisiones, son los gerentes de marca 2 y 3, siguiéndoles en orden descendente el número 4 y por último el 1. Esto se sacó contando el número de respuestas que cada gerente de marca acumuló en las diferentes áreas de mercadotecnia en que hay

que tomar decisiones. En la figura 7. (poder de toma de decisiones), se puede ver la tabulación diseñada para ver cual de los gerentes de marca es más exitoso en cuanto a toma de decisiones se refiere.

Esta figura indica por ejemplo que el gerente de marca 2, tiene decisión exclusiva en una área de mercadotecnia; participa en forma importante en la decisión en ocho áreas de mercadotecnia y lo hace en menor grado en otras tres áreas de mercadotecnia reuniendo un total de doce áreas en las que por lo menos participa de una u otra forma en el proceso de toma de decisiones y ocupa el primer lugar en cuanto a éxito se refiere. Para efectos de esta tabulación se omitió la categoría de no tener ni voz ni voto de la figura 2 (decisiones significativas del gerente de marca) en el proceso de toma de decisiones, pues es justamente el poder que cada gerente de marca tiene en dicho proceso lo que interesa.

A continuación, se elaborarán cuadros ilustrativos para cada gerente de marca, que contienen la siguiente información:

- * Habilidades que cada uno de los gerentes sugiere que debe poseer un gerente de marca.
- * Logros y contribuciones personales de cada uno de los gerentes de marca en los últimos seis meses.
- * Fortalezas de cada uno de los gerentes de marca.
- * Debilidades de cada uno de los gerentes de marca.

- * Areas de su trabajo susceptibles de mejorar.
 - * Aspectos que deberían cambiar dentro de la compañía para desempeñar mejor su trabajo.
 - * Si los objetivos de ventas marcados por la dirección general se han alcanzado o rebasado.
- (Ver figuras 8,9,10 y 11)

Si ahora nos concentramos únicamente en los gerentes de marca 2 y 3 que resultaron ser los más exitosos y analizamos las fortalezas que de alguna manera los hacen ser los gerentes de marca más exitosos, tenemos lo siguiente:

Gerente de Marca 2:

- * Capacidad analítica.
- * Capaz de manejar relaciones interpersonales.
- * Capacidad de negociación.

Gerente de Marca 3:

- * Carácter.
- * Buen manejo de números.
- * Objetividad en el trabajo.
- * Capaz de tomar decisiones.

Lo único que habría que agregar sería fortalecer las áreas débiles de estos gerentes de marca como la capacidad para hacerle frente a situaciones riesgosas y programar mejor sus actividades.

A continuación se procederá a hacer el análisis de logro de resultados viendo en este rubro cuáles de los gerentes de marca son más exitosos.

Todos los gerentes de marca de Sabritas rebasaron los objetivos marcados por la dirección general en cuanto a volúmen de ventas pero en diferentes proporciones. En la figura 12 (logro de resultados) se puede ver que el gerente de marca más exitoso en Sabritas en cuanto a logro de resultados es el número 2, ocupando el primer lugar, siguiéndole en orden descendente el 4, 3 y por último el 1. (Ver figura 12)

En la figura 11 se puede observar que la fortaleza básica del gerente de marca 4 es su habilidad para motivar y convencer a los demás departamentos para lograr objetivos comunes, aunque es conveniente fortalecer su punto débil que es mejorar la comunicación ascendente (con la presidencia de la compañía).

Si ahora comparamos el análisis de poder de toma de decisiones y el de logro de resultados, podemos observar en la figura 13 que el gerente de marca 2 ocupa el primer lugar en éxito tanto en el poder de toma de decisiones como en el de logro de resultados al igual que el gerente de marca 1 pero ocupando éste el cuarto lugar en ambos rubros, existiendo en este caso específico por lo tanto una relación

directa entre poder de toma de decisiones y logro de resultados. Hay una diferencia en cuanto al segundo lugar, ya que haciendo referencia al poder de toma de decisiones éste lo ocupa el gerente de marca 3 y en cuanto a logro de resultados el gerente de marca 4. (Ver figura 13)

Esta falta de poder de toma de decisiones del gerente de marca 4 es posible que se compense con su habilidad para motivar y convencer a los demás departamentos para lograr objetivos comunes (necesidad de afiliación), siendo posible por ello que a pesar de que este gerente de marca ocupe el tercer lugar en cuanto a poder de toma de decisiones, ocupe el segundo lugar en el logro de resultados. Por otro lado, posiblemente la falta de logro de resultados del gerente de marca 3 se compense con su carácter, con el buen manejo de números, con la objetividad en su trabajo y con su poder de toma de decisiones, siendo posible que por ello a pesar de que este gerente de marca ocupe el tercer lugar en cuanto a logro de resultados, ocupe el segundo lugar en el poder de toma de decisiones.

Para que Sabritas pueda encontrar los candidatos idóneos a ocupar puestos a nivel de gerentes de marca, tendrá que diseñarse un perfil adecuado de dicho puesto, además de aplicar algunas pruebas psicológicas para ver si realmente la persona a ocupar dicho puesto cuenta con el perfil apropiado. Así, al perfil actual del gerente de marca de

Sabritas visto con anterioridad en el capítulo III, habrá que agregarle lo siguiente:

- * Que sea capaz de tomar decisiones de manera rápida y objetiva.

- * Que sea creativo y dinámico.

- * Que sea capaz de motivar a las personas que le rodean (asistentes)

- * Que sea hábil para entrenar asistentes.

- * Que dé seguimiento a planes y proyectos.

- * Que sepa idiomas (por lo menos inglés).

- * Que tenga visión amplia y a largo plazo.

- * Que tenga capacidad analítica y sea diestro en el manejo de números.

- * Que tenga carácter fuerte para enfrentar presiones de trabajo y contrariedades sin manifestar sentimientos de frustración.

- * Que tenga poder de negociación y habilidad persuasiva.

- * Que sea capaz de manejar relaciones interpersonales positivamente.

- * Que tenga conocimientos sobre mercadotecnia, específicamente en ventas, publicidad, promoción e investigación de mercados.

- * Que tenga experiencia mínima de 3 años en mercadotecnia.

- * Que sea hábil en comunicación oral y escrita.

- * Que sea capaz de anticiparse a problemas y cumplir a tiempo con prioridades de trabajo.

Con estos análisis (toma de decisiones y logro de resultados) nos podemos dar cuenta de la manera como funcionan los gerentes de marca en Sabritas, sus puntos débiles y fuertes, y de las características que los hacen de alguna manera situarse como gerentes de marca confiables y exitosos.

CONCLUSIONES

1. El gerente de marca es la persona responsable de obtener de su marca o línea de productos los mejores resultados posibles, coordinando a los departamentos o áreas funcionales de la compañía, los cuales le brindan el apoyo necesario para cumplir con los objetivos predeterminados de cada marca o producto. Representa la voz clave de la marca en todos los aspectos que la afectan, estando personalmente involucrado y comprometido con su crecimiento, es decir, tiene que ver con todo lo que pueda afectar el desempeño de su producto.

2. El sistema de gerencia de marca no es aplicable a cualquier empresa. Para que éste sea exitoso, se deben conjugar varios elementos entre los que se encuentran los siguientes:

- * La presencia de varios productos o marcas.
- * El soporte brindado por la alta gerencia y el deseo de ésta de delegar el poder de toma de decisiones, autoridad e información adecuada por marca.
- * Contar con especialistas competentes para brindar el apoyo necesario a los gerentes de marca.
- * Que se defina y comunique claramente el papel y las relaciones de trabajo del gerente de marca con los demás miembros de la organización con los que tiene relación.

* Que los gerentes de marca a pesar de carecer de autoridad, sean persuasores hábiles para contrarrestar esta debilidad en ellos.

* La existencia de programas de entrenamiento a gerentes de marca que desarrollen en ellos creatividad, comprensión hacia el consumidor, publicidad e investigación de mercados, y que establezcan relaciones de trabajo con áreas funcionales.

3. La función del gerente de marca dentro de la empresa es coordinar a los diferentes departamentos funcionales para lograr los objetivos de sus productos. Para ello es necesario que cuente con la suficiente autoridad.

4. Los gerentes de marca tienen la responsabilidad de dar a conocer sus planes, mantener el entusiasmo en proyectos y en la comprobación del progreso y efectividad funcional, mientras que juegan un papel de menor importancia en determinar el presupuesto total y para cada una de las actividades de mercadotecnia. También son responsables de construir un negocio exitoso, es por ello que guían a su equipo de trabajo asignándoles responsabilidades para desempeñar sus actividades, pues seguramente será evaluado en cuanto al progreso y éxito de éste dentro de la organización.

El gerente de marca debe participar en forma importante en la toma de decisiones que se refieren al producto, determinación de empaques, temas publicitarios y promociones, mientras que, en general, no tiene ni voz ni voto en cuanto a la determinación del número de vendedores para sus productos.

5. Son varias las características y habilidades que debe poseer un gerente de marca para garantizar el éxito de su función. A lo largo del presente trabajo, me di cuenta de la importancia que tiene un sistema de mercadotecnia como éste, estructurado por marcas que proporciona una opción viable para una empresa multiproductora, dándole así la importancia merecida a cada una de las marcas. La gerencia de marca ofrece ventajas claras y da oportunidad para cada uno de los gerentes de marca desarrolle su propio "pequeño negocio", brindando el apoyo necesario para que cada marca o producto sea competitivo en el mercado en el que se venderá.

Así, las características o fortalezas de los gerentes de marca más exitosos son las que a continuación se mencionan:

- * Facilidad para poder maximizar el rendimiento de la marca.
- * Habilidad para entrenar a su personal.

- * Habilidad para motivar y convencer a los demás departamentos para lograr objetivos comunes.
- * Creatividad.
- * Capaz de tomar decisiones relacionadas con su producto o marca.
- * Capacidad de negociación.
- * Facilidad para el manejo de números.
- * Objetividad en el trabajo.
- * Capacidad para manejar relaciones interpersonales.
- * Capacidad analítica.
- * Carácter apropiado.
- * Facilidad de comunicación.

ANEXO
CUESTIONARIO

Es importante puntualizar que el cuestionario fué proporcionado por Sabritas, S.A. de C.V., el cual se utilizó en esta tesis como caso práctico para confirmar las características que el gerente de marca debe poseer para tener éxito en la empresa.

El presente cuestionario tiene el propósito de identificar las funciones, características y habilidades que deberá realizar y poseer un gerente de marca para garantizar el éxito de su función, así como las ventajas y desventajas de este sistema a comparación del sistema funcional tradicional de mercadotecnia.

Este cuestionario se realizó en Sabritas, S.A. de C.V.; y por medio de éste se recopiló la información que se requería para la presente tesis, realizado a cuatro gerentes de marca; que en lo subsecuente se les denominará gm1 (gerente de marca 1), gm2 (gerente de marca 2), gm3 (gerente de marca 3) y gm4 (gerente de marca 4),

Las respuestas que cada gerente dió al cuestionario se recopilaron y se concentraron en uno solo de estos, para facilitar la interpretación de cada una de las preguntas, así como la realización de cuadros sinópticos que ayudaron

a diferenciar y sintetizar cada una de las respuestas para realizar las interpretaciones correspondientes.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y lo que se pide en ellas antes de contestar.

I. Funciones Administrativas Importantes.

Para contestar el presente apartado del cuestionario señale para cada una de las funciones administrativas si usted:

- a) Tiene responsabilidad exclusiva para cerciorarse de que la función haya quedado terminada.
- b) Desempeña un papel importante verificando que la función haya quedado terminada o,
- c) Desempeña un papel de menor importancia verificando que la función haya quedado terminada.

Escoja la alternativa correcta (a,b, o c,) y márquela con una cruz.

1. Al establecer objetivos de mercadotecnia para su producto.

- | | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| a) | b) | c) | |
| gm1=b | gm2=b | gm3=b | gm4=b |

Donde gm1,2,3,4 = gerente de marca 1,2,3,4

- b) participación en forma importante en la decisión.
- c) participación en menor grado.
- d) se pide a veces su opinión antes de que otros tomen la decisión o,
- e) no tiene ni voz ni voto en el proceso de toma de decisiones.

Escoja la alternativa correcta (a,b,c,d ó e) y márquela con una cruz.

1. Producto.

- | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|----|
| a) | b) | c) | d) | e) |
| gm1=b | gm2=b | gm3=b | gm4=b | |

2. Determinación de empaques.

- | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|----|
| a) | b) | c) | d) | e) |
| gm1=b | gm2=b | gm3=b | gm4=b | |

3. Fijación de precios.

- | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|----|
| a) | b) | c) | d) | e) |
| gm1=e | gm2=c | gm3=d | gm4=e | |

4. Temas publicitarios o modelos.

- | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|----|
| a) | b) | c) | d) | e) |
| gm1=b | gm2=b | gm3=b | gm4=b | |

5. Medios publicitarios.

a) b) c) d) e)
gm1=b gm2=b gm3=d gm4=d

6. Investigación de mercados.

a) b) c) d) e)
gm1=b gm2=b gm3=a gm4=b

7. Tipo o número de promociones.

a) b) c) d) e)
gm1=b gm2=b gm3=b gm4=b

8. Programas promocionales.

a) b) c) d) e)
gm1=b gm2=b gm3=b gm4=b

9. Instrucciones a la fuerza de ventas.

a) b) c) d) e)
gm1=c gm2=c gm3=c gm4=b

10. Instrucciones a agentes o corredores.

a) b) c) d) e)
gm1=d gm2=a gm3=b gm4=b

11. Número de vendedores.

a) b) c) d) e)
gm1=e gm2=c gm3=e gm4=e

12. Cambio de agentes o corredores.

- a) b) c) d) e)
gm1=e gm2=b gm3=c gm4=c

Preguntas adicionales del segundo apartado:

13. ¿Cómo calificaría usted la participación que tiene en la determinación de presupuestos anuales para sus productos? Marque la respuesta con una cruz.

Mucha Normal Poca

gm1= Mucha/Normal. Yo le hago saber al gerente de grupo o al director de mercadotecnia cuanto necesito para determinado proyecto o plan de mis productos o marcas y ellos me lo aprueban o no. En caso de que haya un recorte de presupuesto, yo decido personalmente la parte que recortaré en base a lo que más me convenga.

gm2= Normal gm3= Normal gm4= Normal

14. ¿Tiene libertad o restricción para hacer modificaciones a sus planes anuales de mercadeo? Marque la respuesta correcta con una cruz.

Libertad Restricción

gm1= Sí tengo y no tengo libertad, dependo directamente del gerente de grupo y las modificaciones que haga tendrán que ser bajo su supervisión.

gm2= Libertad

gm3=Libertad

gm4=Libertad

III. Relación Responsabilidad-Autoridad.

Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es para usted la definición de la gerencia de marca o de un gerente de marca?

gm1= El gerente de marca es la persona directamente responsable de mantener con vida el producto de acuerdo a los estándares necesarios de cada uno de los departamentos involucrados directamente con el producto, pero principalmente de acuerdo a los requerimientos del consumidor. Un gerente de marca tiene responsabilidad única y muy importante en el seguimiento de actividades y logro de objetivos, viéndose influenciado por el director de mercadotecnia, vicepresidente de mercadotecnia y presidente de Sabritas.

gm2= El gerente de marca es la persona responsable de: una marca o línea de productos, de la publicidad, promoción, precio, plaza, exhibidores, vitroleros y tiras de productos, y de coordinar actividades de acuerdo a un plan de mercadotecnia (mezcla de mercadotecnia).

gm3= El gerente de marca es la persona que obtiene de su marca la mayor rentabilidad posible e incrementa volúmenes

departamento tomamos una decisión. La responsabilidad técnica recae en este departamento.

gm2= Mucha. Tengo toda la responsabilidad.

gm3= Mucha. Yo planeo el tipo de estudio y metodología que se requiere, enfocándome al mercado meta. Hago la evaluación y la interpretación de resultados.

gm4= Mucha.

*Planeación:

Donde Mucha= Participa activamente en el proceso de planeación.

Normal= Participa en menor grado en el proceso de planeación.

Poca= Prácticamente no participa en el proceso de planeación.

gm1= Mucha. Yo trabajo con dos agencias publicitarias siendo directamente responsable de aprobar o rechazar campañas publicitarias.

gm2= Mucha.

gm3= Mucha. Yo organizo las promociones, diseño tiras y estampas teniendo control sobre los maquiladores y

generación de inventarios. Me encargo de la producción y post producción del comercial.

gm4= Muchísima.

*Desarrollo de nuevos productos:

Mucha= Participa activamente en el desarrollo de nuevos productos.

Normal= Participa en menor grado en el desarrollo de nuevos productos.

Poca= Prácticamente no participa en el desarrollo de nuevos productos.

gm1= Mucha. En Sabritas existe un departamento de investigación y desarrollo el cual le reporta al departamento de manufactura. Yo soy directamente responsable de la marca y empaque del producto, aunque este departamento interviene en menor grado. También recibo asesoría del departamento legal para cumplir con esta responsabilidad.

gm2= Muchísima.

gm3= Normal. La presidencia es la que indica que producto sale al mercado junto con el laboratorio.

gm4= Mucha. Me refiero a las muchas responsabilidades que tengo en el desarrollo de nuevos productos, pero no tengo la autoridad suficiente para poderlas llevar a cabo.

*Legal:

Mucha= Tiene gran injerencia en este departamento.

Normal= Tiene menor injerencia en este departamento.

Poca= Prácticamente no tiene injerencia alguna en este departamento.

gm1= Normal. Este departamento se encarga de renovar las marcas y permisos de publicidad, para lo cual les envío los documentos necesarios.

gm2= Poca.

gm3= Poca. Por lo general se consulta a este departamento presentando diferentes alternativas (por ejemplo para nombres de marca) y ellos deciden.

gm4= Normal.

*Contabilidad:

Mucha= Lleva la contabilidad de sus productos.

Normal= Recibe apoyo de este departamento para llevar la contabilidad de sus productos.

Poca= Prácticamente no realiza operaciones contables.

gm1= Poca. Generalmente me encargo de sacar el punto de equilibrio de los precios, pero esto más bien lo maneja el departamento de finanzas.

gm2= Poca. Esto más bien lo manejan los asistentes.

gm3= Normal.

gm4= Poca.

*Sistemas y procesamiento de datos:

Mucha= Realiza sus propios programas.

Normal= Utiliza programas proporcionados por este departamento.

Poca= Recibe apoyo total de este departamento.

gm1= Normal. Manejo mis propios programas de finanzas, sobre todo para el punto de equilibrio. Para cuestiones más importantes y más complicadas, este departamento me brinda los programas necesarios.

gm2= Poca.

gm3= Mucha. Yo soy actuario y desarrollo mis propios programas.

gm4= Normal.

***Finanzas:**

Mucha= Realiza personalmente análisis financieros.

Normal= Conjuntamente con este departamento realiza análisis financieros.

Poca= Prácticamente no realiza análisis financieros.

gm1= Normal. Como mencioné anteriormente, yo saco el punto de equilibrio.

gm2= Normal.

gm3= Mucha. Me encargo de hacer estimaciones y proyecciones de venta además de hacer cálculos de márgenes y utilidades.

gm4= Normal.

***Recursos humanos:**

Mucha= Influye de manera total en la selección de personal.

Normal= Influye conjuntamente con este departamento en la selección de personal.

Poca= Prácticamente no influye en la selección de personal.

gm1= Normal. Si se necesita por ejemplo un asistente de marca, se los hago saber y además les digo el perfil del puesto y ellos se encargan del reclutamiento y selección del personal.

gm2= Poca.

gm3= Poca. Ellos son el primer filtro.

gm4= Poca.

***Manufactura:**

Mucha= Participa activa y conjuntamente con este departamento.

Normal= Participa en menor grado con este departamento.

Poca= Prácticamente no participa con este departamento.

gm1= Mucha. Me encargo de ver cómo estan los estándares de control de calidad; coordinar la logística dentro de los tiempos de la promoción, cantidad, etc.

gm2= Normal.

gm3= Poca.

gm4= Mucha.

3. ¿En que grado participa en la planeación de mercadotecnia y la línea de productos que maneja?

gm1= Bastante. La planeación es anual, y para que resulte, tengo que coordinar a todos los departamentos que tienen que ver con el producto.

gm2= Yo como gerente de marca hago el plan de mercadotecnia para saber que está pasando con la marca. Estoy 100% metido en esto.

gm3= Desarrollo estrategias de precio a corto, mediano y largo plazo.

gm4= Mucho.

4. ¿Quién determina los presupuestos y los pronósticos de venta de los productos actuales y nuevos?

gm1= Yo, pero bajo cierta restricción de mi jefe.

gm2= Existe una junta de comité con el director de mercadotecnia, vicepresidente de Sonric's y yo. Yo recomiendo y hago saber el presupuesto que se necesita y los pronósticos de venta y ellos ven si conviene o no. No tengo la última palabra.

gm3= Ambos los determinan, el gerente de grupo y el director de mercadotecnia.

gm4= Los determinan entre ventas, mercadotecnia y la presidencia.

5. Quiénes deciden y por qué el lanzamiento de nuevos productos dentro de la compañía?

gm1= El director de mercadotecnia y en ocasiones yo misma. El producto debe ser novedoso.

gm2= En una junta toda la división lo decide. Existe un comité integrado por:

- Departamento técnico: incluye investigación y desarrollo, control de calidad, abasto y distribución,

compras y mercadotecnia. Este departamento desarrolla prototipos.

- Vicepresidente de la división dulce.

Si el comité aprueba el producto, éste se realiza, si no, no. Las condiciones para que se acepte un producto son las siguientes: que sea novedoso y que se compruebe que tenga un mercado potencialmente atractivo. Esto no es difícil lograrlo pues el mercado de dulces es muy novedoso.

gm3= Investigación y desarrollo (laboratorio), mercadotecnia, la dirección general y ventas. Para lanzar un nuevo producto, se tiene que tomar en cuenta que éste sea novedoso y que tenga un mercado en el cual se pueda vender.

gm4= La presidencia, vicepresidencia de ventas, manufactura y mercadotecnia. Debe ser un producto que encuentre un hueco en el mercado y debe ser novedoso.

6. ¿Quiénes desarrollan el plan de mercadotecnia de la compañía, cuál es el período de esa planeación y cuál es su papel en este plan?

gm1= El director de mercadotecnia desarrolla el plan global de la compañía. La planeación es a uno o a cinco años y juega un papel importante en éste.

gm2= Lo desarrollan el director de mercadotecnia y el gerente de marca dos o tres meses antes de que termine el año. El plan es a un año y yo defino estrategias y planes de acción para todas las actividades de mercadotecnia.

gm3= El director de mercadotecnia. El plan de mercadotecnia se desarrolla a principio del año y la planeación es a un año. Yo apporto ideas y estimaciones de volúmen de ventas.

gm4= La planeación es a un año. Se presenta una propuesta a la vicepresidencia y a la presidencia y el presidente decide si se implementa o no.

7. ¿Cuál es su papel en el plan del producto?

gm1= Muy importante, pues tengo contacto directo con mis productos y son estos los que están en juego.

gm2= Definir guías ejecucionales para cada una de las marcas.

gm3= Total.

gm4= Hacer la propuesta y coordinar todas las actividades para lograr su implementación.

8. ¿Qué sistema de información utiliza para conocer las estrategias de la competencia y de que manera las contrapone o enfrenta?

gm1= Contrato los servicios de Nielsen. Nielsen lleva a cabo un análisis de la competencia en base a ratings y fuerza de ventas. Todo esto sirve para ver cuanto invierten otras compañías semejantes en publicidad. De esta manera se toman decisiones para ver que le hace falta al producto y si es necesario hacerle una mejora, se le hace.

gm2= Comparamos nuestros productos con los de la competencia por medio del departamento de ventas; también vía medios la agencia nos informa de los anunciantes en el mercado. Si nos damos cuenta de que nuestros productos pueden venirse abajo, se mejora su precio, empaque o en sí el producto mismo.

gm3= Por medio de Televisa, S.A. y de Nielsen. Si es necesario se aumenta la publicidad o se mejora el producto.

gm4= Por medio del chequeo mensual en tiendas a través de una información constante proporcionada por la fuerza de ventas, monitoreado la publicidad de la competencia y por

medio de despachos de consultoría. Si es necesario mejorar publicidad o precios esta acción se lleva a cabo.

9. Al desempeñar su trabajo, ¿requiere de supervisión o lo hace independientemente?

gm1= Independientemente, aunque siempre le doy seguimiento con mi jefe.

gm2= Sí, requiero de supervisión. Continuamente se le reporta al director.

gm3= Depende del tipo de trabajo, su magnitud e importancia. No requiero de supervisión si el trabajo es del diario pero si ya involucra una decisión más importante, sí requiero de ésta.

gm4= Requiero de supervisión por parte del gerente de grupo.

IV. Evaluación Global.

1. ¿Qué habilidades piensa usted que debe poseer un gerente de marca?

gm1= Poder manejar y entrenar a asistentes de marca para que se aligere la carga de trabajo, además de ser hábil en

la discusión de cuestiones que influyen en el cumplimiento de un proyecto, es decir, habilidad persuasiva.

gm2= *Ser movido y dinámico.

*Hábil en relaciones interpersonales.

*Ser buen negociador.

*Ser buen vendedor.

*Habilidad para comunicarse con miembros de otros departamentos.

gm3= *Carácter fuerte.

*Con decisión.

*Creatividad.

*Buen manejador de números.

*Buen financiero.

*Capacidad de negociación.

gm4= *Comunicación oral y escrita.

*Poder de convencimiento y motivador.

*Hábil en la detección de errores de cualquier índole relacionados con el producto.

2. ¿Cuáles considera que han sido sus logros y contribuciones personales a la compañía en los últimos seis meses?

gm1= El desarrollar y dar apoyo a la campaña "juego limpio en acción" junto con su club.

gm2= *Lanzamiento de tres productos nuevos.

*Revitalización de cinco empaques.

*Desarrollo de paquetes para autoservicios.

*Campañas promocionales para detallistas.

gm3= *Implementación del profit & loss (Estado de Resultados por marca)

*Implementación de un plan de demostradoras en autoservicios.

*Reposicionamiento de una marca.

*Cambio de estrategia publicitaria de un producto.

*Metodología (comercialización) para un nuevo producto regional.

gm4= *Realización y desarrollo comercial de Sabritones y Fritos.

*Desarrollo de una nueva campaña promocional.

*Desarrollo de un asistente de marca.

*Coordinación con el departamento de Investigación de Mercados para el desarrollo de un producto regional.

3. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles sus debilidades como gerente de marca al realizar su trabajo?

gm1= Fortalezas: Doy mucho seguimiento a planes de manera efectiva interactuando con otras personas.

Debilidades: Muchas veces por falta de tiempo no logro terminar algunas cosas, es por ello que necesito de un asistente, para aligerar la carga de trabajo.

gm2= Fortalezas: - Capacidad analítica.
- Relaciones interpersonales.
- Capacidad de negociación.

Debilidades: - Tener mejor capacidad para hacerle frente a situaciones riesgosas.

- Programar mejor las actividades, ya que hay mucha presión de tiempo.

gm3= Fortalezas: - Carácter.
- Buen manejo de números.
- Objetividad en el trabajo.
- Toma de decisiones.

Debilidades: - Ser muy impulsiva.
- Demasiado acelerada (trato de sacar el trabajo en un solo día y la presión es mucha).

gm4= Fortalezas: - Habilidad para motivar y convencer a los demás departamentos para lograr objetivos comunes.

Debilidades: - Comunicación concisa con la presidencia de la compañía.

4. ¿Qué áreas o aspectos de su trabajo son susceptibles de mejorar?

gm1= Todos, yo pienso que uno no debe conformarse con lo que hace. Creo que siempre hay que tratar de mejorar para lograr mejores resultados al desempeñar un trabajo.

gm2= - Administrar mejor mi tiempo.

- Poder manejar sistemas de información.

gm3= - Involucrarme más en manufactura y producción.

- Involucrarme más en promociones.

- Involucrarme más en cuestiones financieras.

gm4= - Planeación y seguimiento de prioridades.

- Aprender a decir "no" en algunas ocasiones.

5. ¿Cuáles son sus expectativas para el año en curso?

gm1= Llegar a ser gerente de grupo.

gm2= - Consolidación de las marcas existentes.

- Lanzamiento de cuatro productos nuevos.

- Desarrollo de promociones a detallistas.

- Desarrollo de mercadeo.

- Desarrollo de una o dos campañas publicitarias nuevas.

gm3= - Mejorar la calidad de mi trabajo.
- Involucrarme más en manufactura y producción.
- Involucrarme más en promociones.
- Involucrarme más en cuestiones financieras..

gm4= - Desarrollo de otra promoción.
- Extensión de una línea y un producto regional.

6. ¿Qué tipo de entrenamiento o capacitación piensa usted que necesita para desarrollar mejor su trabajo?

gm1= Cursos de finanzas y actualización en mercadotecnia. Estos cursos se imparten aquí en Sabritas.

gm2= Creo que el mejor entrenamiento y capacitación proviene del trabajo en sí y no de un curso teórico.

gm3= - Seminario de medios (spots, haciendo referencia a anuncios cortos)

- Seminario de publicidad (estrategias creativas y textos)

- Seminario de finanzas.

gm4= Participación en el curso anual internacional de la compañía en mercadotecnia.

7. ¿Le gustaría enriquecer su trabajo y de esta manera crecer al desempeñar el mismo? ¿Cómo?

gm1= Sí. Creando nuevas áreas de desarrollo por zonas y creando estudios de mercado. Tratando de desglosar las actividades que realizo para desempeñar mejor mi trabajo.

gm2= Sí. A través de los planes que tengo para este año.

gm3= Sí. Por medio de lo que contesté en las preguntas 4 y 6.

gm4= Sí. Con nuevas promociones.

8. ¿Cuáles piensa usted que son las características que debe poseer un gerente de marca para garantizar el éxito de su función?

- gm1=
- Ser un buen coordinador.
 - Ser organizado.
 - Saber lidiar con gente.
 - Que dé seguimiento a planes y proyectos.
 - Tener conocimientos de mercadotecnia.
 - Ser una persona creativa.
 - Ser una persona dinámica.

gm2= - Ser dinámico.

- Manejo de idiomas, por lo menos el inglés.

gm3= - Que sepa manejar números.

- Carácter fuerte.

- Creativo.

gm4= - Que sea capaz de aguantar presiones de trabajo.

- Manejo de relaciones interpersonales.

- Capaz de recibir críticas sin frustrarse.

- Ser bueno en comunicación oral y escrita.

9. ¿Qué aspectos dentro de la compañía cree usted que deberían cambiar para que como gerente de marca pueda desempeñar mejor su trabajo?

gm1= La falta de autoridad, es decir, yo como gerente de marca necesitaría tener más autoridad para así poder cumplir con todas mis responsabilidades.

gm2= Nada. Creo que de la manera como están las cosas en la empresa puedo desempeñar perfectamente mi trabajo.

gm3= Que las otras áreas funcionales (ventas y manufactura) me informen periódicamente de sus actividades para yo estar más actualizada con lo que ellos hacen y obtener así mejores resultados.

gm4= Mayor comunicación entre la presidencia y la vicepresidencia de mercadotecnia para mejorar resultados y aumentar el personal del departamento de mercadotecnia.

10. ¿Se le aplican encuestas para mejorar su rendimiento? ¿Cada cuándo? ¿Se implementan y discuten los resultados con sus supervisores?

gm1= Sí. Cada 6 meses. Los resultados de las encuestas se comentan con mi jefe inmediato que es el director de mercadotecnia y se ofrecen cursos para mejorar.

gm2= Sí. Se hacen dos revisiones al año que se comentan con los superiores.

gm3= Nos evalúan cada seis meses y se discuten los resultados.

gm4= Cada seis meses discutiendo los resultados con mi jefe.

11. ¿Cuáles considera usted que sean las ventajas y desventajas del sistema de gerencia de marca a comparación del sistema tradicional de mercadotecnia?

gm1= Una ventaja es que se le da más apoyo a la marca y la desventaja es la falta de autoridad en el gerente de marca para desempeñar su trabajo.

gm2= La ventaja es que se le da a cada marca apoyo individual y la desventaja es el costo que esto implica para la compañía, pero realmente esto se compensa con los beneficios que aporta.

gm3= La ventaja es que le das un seguimiento más preciso a tus marcas y la desventaja es que te desligas del mercado total.

gm4= Las ventajas son que se tiene un mayor conocimiento de los productos y su implementación y mayor motivación, pues se ven proyectados desde su inicio hasta su término. La desventaja es que te limita a una visión global, pero a pesar de esto en Sabritas se van rotando las marcas, para que de esta manera no siempre manejes las mismas marcas.

12. Respecto a los objetivos marcados por la dirección general en cuanto a volúmen de ventas para cada marca, ¿en qué medida los ha alcanzado o rebasado?

gm1= Los objetivos en cuanto a volúmen de ventas para mis marcas (Ruffles, chicharrón de cerdo y Rancheritos) se

rebasaron en un 11.2% el año pasado y espero que en el presente año también sea así.

gm2= Se han rebasado en un 34.9%.

gm3= Se han rebasado en un 20.5%.

gm4= Se han rebasado en un 27.2%.

FIGURA 1

Función administrativa	El gerente de marca		
	Tiene responsabilidad exclusiva para cerciorarse de que la función termine	Desempeña un papel imple verificando que la función se termine	Desempeña un papel de menor importancia verificando que la función termine
Establecer objetivos de mkt para su producto		gm1, gm2, gm3, gm4	
Proyectar las acts de mkt para alcanzar los objetivos		gm1, gm2, gm3, gm4	
Determinar el presupuesto de gasto total			gm1, gm2, gm3, gm4
Programar las acts de mkt	gm1, gm3, gm4	gm2	
Establecer estándares y procedimientos para revisión y control	gm1	gm2, gm3, gm4	
Comunicar sus planes para asegurar la comprensión de ejecutivos	gm1, gm2, gm3, gm4		
Originar y sostener el entusiasmo para el proyecto	gm1, gm2, gm3, gm4		
Comprobar el proceso y efectividad del funcionamiento	gm1, gm2, gm3, gm4		
Especificar acción correctiva cuando haya variantes en proyectos		gm2, gm3, gm4	gm1
Reportar periódicamente a la admon	gm3, gm4	gm2	gm1
Concluido el plan, efectuar una re-evaluación para sacar conclusiones	gm2, gm3, gm4		gm1

*Gerente de marca 1,2,3, y 4

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS IMPORTANTES DEL GERENTE DE MARCA

FIGURA 2

Area de la mkt. en que hay que tomar decisiones	Papel del gerente de marca en la toma de decisiones				
	Decision exclusiva	Participación en forma importante en la decisión	Participación en menor grado	Se pide a veces su opinión antes de que otros decidan	No tiene ni voz ni voto en la toma de decisiones
Producto		gm1, gm2, gm3, gm4			
Determinación de empaques		gm1, gm2, gm3, gm4			
Fijación de precios			gm2	gm3	gm1, gm4
Tamaño publicitario e medios		gm1, gm2, gm3, gm4			
Medios publicitarios		gm1, gm2		gm3, gm4	
Investigación de mercados	gm3	gm1, gm2, gm4			
Tipo e número de promociones		gm1, gm2, gm3, gm4			
Programas promocionales		gm1, gm2, gm3, gm4			
Instrucciones a la fuerza de vta.		gm4	gm1, gm2, gm3		
Instrucciones a agentes e corredores	gm2	gm3, gm4		gm1	
Número de ventas			gm2		gm1, gm3, gm4
Cambio de agentes e corredores		gm2	gm3, gm4		gm1

*Gerente de marca 1,2,3, y 4

DECISIONES SIGNIFICATIVAS DEL GERENTE DE MARCA

FIGURA 3

Departamentos	Relación responsabilidad-autoridad		
	Mucha	Normal	Poca
Investigación de mercados	gm2, gm3, gm4	gm1	
Planeación	gm3	gm1, gm4	gm2
Ventas	gm4	gm2	gm1, gm3
Publicidad y promoción	gm1, gm2, gm3, gm4		
Desarrollo de nuevos productos	gm1, gm2, gm4	gm3	
Legal		gm1, gm4	gm2, gm3
Contabilidad		gm3	gm1, gm2, gm4
Sistemas y procesamiento de datos	gm3	gm1, gm4	gm2
Finanzas	gm3	gm1, gm2, gm4	
Recursos Humanos		gm1	gm2, gm3, gm4
Manufactura	gm1, gm4	gm2	gm3

*Gerente de marca 1,2,3, y 4

RELACION RESPONSABILIDAD-AUTORIDAD

FIGURA 4

	Fortalezas			
	gm1	gm2	gm3	gm4
Dar seguimiento a planes de manera efectiva interactuando con otras personas	X			
Capacidad analítica		X		
Relaciones interpersonales		X		
Capacidad de negociación		X		
Carácter			X	
Buen manejo de números			X	
Objetividad en el trabajo			X	
Toma de decisiones			X	
Habilidad para motivar y convencer a los demás dentro para lograr objetivos comunes				X

*Gerente de marca 1,2,3, y 4

FIGURA 5

	Debilidades			
	gm1	gm2	gm3	gm4
Programar mejor las actividades para cumplir con el trabajo	X	X		
Capacidad para hacerle frente a situaciones inesperadas		X		
Actuar por impulso			X	
Comunicación concisa con la presidencia				X
Presionarse por el trabajo por falta de tiempo	X	X		

*Gerente de marca 1,2,3, y 4

FIGURA 7

	Poder de toma de decisiones			
	gm1	gm2	gm3	gm4
Decisión exclusiva	0	1	1	0
Participación en forma importante en la decisión	7	6	6	6
Participación en menor grado	1	3	2	1
Se pide a veces su opinión antes de que otros decidan	1	0	2	1
TOTAL	9	12	11	10
LUGAR OCUPADO	4TO	1ERO	2DO	3ERO

FIGURA 8

Gerente de Marca 1	
Habilidades sugeridas	* Poder manejar y entrenar a asistentes de marca para aligerar la carga de trabajo * Habilidad persuasiva
Logros y contribuciones personales última 6 meses	* Desarrollo de la campaña "Juego limpio en acción" y su club
Fortalezas	* Dar seguimiento a planes de manera efectiva
Debilidades	* Por falta de tiempo no termina su trabajo en algunas ocasiones
Áreas susceptibles de mejorar	* Todas
Expectativas para el año en curso	* Llegar a ser gerente de grupo
Tipo de entrenamiento sugerido	* Cursos de finanzas y mercadotecnia
Formas de enriquecer su trabajo	* Por medio de nuevas áreas de desarrollo y estudios de mercado
Características sugeridas	* Ser buen coordinador * Ser organizado * Saber lidiar con gente * Que dé seguimiento a planes y proyectos * Que tenga conocimientos de mercadotecnia * Que sea una persona creativa * Que sea una persona dinámica
Aspectos que ellos sugieren que debían cambiar en la compañía	* Falta de autoridad
Objetivos de ventas mercados por la dirección general	* Se han rebasado en un 112%

Cuadro ilustrativo del gerente de marca 1.

FIGURA 9

Gerente de Marca 2	
Habilidades sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> * Ser movido y dinámico * Hábil en relaciones interpersonales * Ser buen negociador * Ser buen vendedor * Habilidad para comunicarse con miembros de otros departamentos
Logros y contribuciones personales últimos 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Lanzamiento de tres productos nuevos * Revitalización de 5 empaques * Desarrollo de paquetes de autoservicio * Campañas promocionales para detallistas
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad analítica * Relaciones interpersonales * Capacidad de negociación
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> * No poder hacerle frente a situaciones resgosas * Programación de actividades
Áreas susceptibles de mejorar	<ul style="list-style-type: none"> * Administrar mejor su tiempo * Manejo de sistemas de información
Expectativas para el año en curso	<ul style="list-style-type: none"> * Consolidación de las marcas existentes * Lanzamiento de 4 productos nuevos * Desarrollo de promociones a detallistas * Desarrollo de mercados * Desarrollo de dos campañas publicitarias
Tipo de entrenamiento sugiendo	* Ninguno
Formas de enriquecer su trabajo	* Por medio de planes
Características sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> * Dinámico * Manejo de idiomas (inglés)
Aspectos que ellos sugieren que deberían cambiar en la compañía	* Ninguno
Objetivos de ventas mercados por la dirección general	* Se han rebasado en un 34.9%

Cuadro ilustrativo del gerente de marca 2.

FIGURA 10

Gerente de Marca 3	
Habilidades sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> * Carácter fuerte. * Decisión * Creatividad * Buen manejador de números * Buen financiero * Con capacidad de negociación
Logros y contribuciones personales últimos 8 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de profit & loss * Implementación de un plan de demostraciones en supermercados * Reemplazamiento de una marca * Cambio de estrategia publicitaria para un producto * Comercialización para un nuevo producto regional
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> * Carácter * Buen manejo de números * Oportunidad en el trabajo * Toma de decisiones
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> * Ser muy impetuoso * Tratar de sacar el trabajo en un solo día
Áreas sugeridas de mejorar	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor involucramiento en manufactura * Mayor involucramiento en producción * Mayor involucramiento en promociones * Mayor involucramiento en cuestiones financieras
Expectativas para el año en curso	<ul style="list-style-type: none"> * Mejor calidad de trabajo * Mayor involucramiento en manufactura y producción * Mayor involucramiento en promociones * Mayor involucramiento en cuestiones financieras
Tipo de entrenamiento sugerido	<ul style="list-style-type: none"> * Seminario de nuevos (spots) * Seminario de publicidad * Seminario de finanzas
Formas de organizar su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> * Por medio de entrenamiento e mejoramiento de la calidad del trabajo
Características sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> * Que sepa manejar números * Carácter fuerte * Creativo
Aspectos que ellos sugieren que deberían cambiar en la compañía	<ul style="list-style-type: none"> * Que las áreas financieras informen periódicamente sus actividades para mejorar resultados
Objetivos de ventas marcados por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> * Se han rebajado en un 20.5%

Cuadro ilustrativo del gerente de marca 3.

FIGURA 11

Gerente de Marca 4	
Habilidades sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación oral y escrita * Poder de convencimiento y motivador * Hábil en la detección de errores relacionados con el producto
Logros y contribuciones personales últimos 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Realización y desarrollo comercial de Sabritones y Fritos * Desarrollo de una nueva campaña promocional * Desarrollo de un asistente de marca * Coordinación con el departamento de investigación de mercado para el desarrollo de un producto regional
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> * Habilidad para motivar y convencer a los demás departamentos para lograr objetivos comunes
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación concisa con la presidencia de la compañía
Áreas susceptibles de mejorar	<ul style="list-style-type: none"> * Planeación y seguimiento de prioridades * Aprender a decir "no" en algunas ocasiones
Espectativas para el año en curso	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de una promoción * Extensión de una línea y un producto regional
Tipo de entrenamiento sugerido	<ul style="list-style-type: none"> * Participación en el curso anual internacional de la compañía en mercadotecnia
Formas de enriquecer su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> * A través de nuevas promociones
Características sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> * Capaz de aguantar presiones de trabajo * Manejo de relaciones interpersonales * Capaz de recibir críticas sin frustrarse * Ser bueno en comunicación oral y escrita
Aspectos que años supejan que deberían cambiar en la compañía	<ul style="list-style-type: none"> * Mejor comunicación entre la presidencia de la compañía y la vicepresidencia de mercadotecnia * Aumentar el personal del departamento de mercadotecnia
Objetivos de ventas mercados por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> * Se han rebasado en un 27.2%

Cuadro ilustrativo del gerente de marca 4.

FIGURA 12

Logros y contribuciones personales en los últimos seis meses	Grande	Porcentaje recibido sobre objetivo de ventas	Lugar ocupado
	de marca		
Desarrollo de la campaña "Juego limpio en acción" y su club	1	11 20%	4to
Lanzamiento de tres productos nuevos Revitalización de cinco empaques Desarrollo de paquetes de autoservicio Campañas promocionales para detallistas	2	34 90%	1ro
Implementación de profit & loss Implementación de un plan de demostradores en autoservicio Reposicionamiento de una marca Cambio de estrategia publicitaria para un producto Comercialización para un nuevo producto regional	3	20 50%	3ro
Realización y desarrollo comercial de Sabritones y Fritos Desarrollo de una nueva campaña promocional Desarrollo de un asistente de marca Desarrollo de un producto regional conjuntamente con investigación de mercados	4	27 20%	2do

FIGURA 13

	Poder de toma de decisiones (lugar ocupado)	Logro de resultados (lugar ocupado)
Gerente de Marca 1	4to	4to
Gerente de Marca 2	1ro	1ro
Gerente de Marca 3	2do	3ro
Gerente de Marca 4	3ro	2do

Comparación de jerarquías en cuanto a toma de decisiones y logro de resultados.

B I B L I O G R A F I A

1. Agramonte Mier y Teran, Norberto. Curso de teoría de la administración. 3a. ed. México, Edit. Ecasa, 1977.
2. Ames, B. Charles. El Dilema de la administración por producto/mercado. México, 1973 (Col. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 19).
3. Ames, B. Charles Payoff from product management. Boston, Harvard Business Review, pp. 141-152, Nov-Dic. 1965.
4. Anshen, Elvin. Administración de las ideas. México, 1975. (Col. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 64).
5. Cleland, David I. y W.R. King. Management: a systems approach. New York, N.Y., Mc Graw Hill Series in Management, 1972.
6. Clewett, Richard M. y S.F. Stasch. Variantes en la función del gerente de producto. México, 1976. (Col. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 126).

7. Dietz, Stephens A. Sáuguele más provecho a su gerencia de marca. México, 1975. (Col. Biblioteca Harvard de Admnistración de Empresas No. 92).
8. Domínguez, George S. La Gerencia de marca. Trad. José Maza Nieto. México, Diana, 1976.
9. Drucker, Peter. La Gerencia de Empresas. 4a. ed. Trad. Luis Prats. Buenos Aires, Edit. Sudamericana, 1966.
10. Galbraith, Jay. Designing complex organizations. Readings, Mass., Edit. Addison Wesley, 1973.
11. Handscombe, Richard. El Jefe de Producto. 1a. ed. Trad. Luis Gasset. México, Mc Graw Hill, 1993.
12. Higgins, James M. Strategy: formulation, implementation, and control. Hinsdale, IL., Edit. Dryden, 1985.
13. Hoadley, Kenneth y J. Austin. Sabritas, S.A. de C.V.: a case of history. Boston, Harvard Business School, 1981.
14. Hofer, Charles W. y D. Scendel. Planeación estratégica: conceptos analíticos. Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá, Colombia, Edit. Norma, 1985.

15. Howard, John A. Marketing Management. 3a. de. Irwin, INC, 1973.
16. Hughes, David. Marketing management: a planning approach. Readings, Mass., Edit. Addison Wesley, 1978.
17. Kast, Fremont E. y J.E. Rosenzweing. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. 2a. ed. México, Mc Graw Hill, 1987.
18. King, William R. Quantitative analysis for marketing management. New York, N.Y., Mc Graw Hill, Inc., 1967.
19. Koontz, Harold y C.D. O'Donnell. Elementos de administración moderna. Trad. Dr. Jorge Cárdenas N. México, Mc Graw-Hill, 1976.
20. Koontz, Harold y C.D. O'Donnell. Administración. 3a. ed. en español. Trad. Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata. México, Mc Graw Hill, 1985.
21. Luther, William M. The Marketing Plan. New York, N.Y., American Management Associations, 1982.
22. Maynard, Harold. Handbook of business administration. New York, N.Y., Mc Graw Hill, pp. 11-19, 1967.

23. McCarthy, Jerome E. Essentials of Marketing. Homewood, Illinois, 1982.
24. Mintzberg, Henry. Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc. 1983.
25. Rubio, Rodolfo. Brand management, what is it? México, 1987. (Documento mecanografiado y no publicado).
26. Rue, L. y L. Byars. Management: theory and application. 4a. ed. Houston, Tx., Edit. Irwin, 1986.
27. Stanton, William J. Fundamentos de mercadotecnia. 4a. ed. Trad. Lic. Armando Sánchez Pérez. México, Mc Graw-Hill, 1986.