

308902
21
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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



EL PLAN DE MERCADOTECNIA EN UNA EMPRESA
LIDER EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE
EQUIPO ELECTRICO

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
EDITH JOSEFINA URIBE CHAVEZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

0272476

ABRIL 1999



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

Máma y Papá:

Gracias por permitirme esta gran oportunidad, que ahora estoy culminando, porque por ustedes logre esto y todo lo que soy, gracias por su enorme apoyo, comprensión y dedicación día a día por querer hacer lo mejor de mí.

Hermana:

Te agradezco la compañía que me has brindado durante todos estos años, permitiéndome ser tu amiga y recuerda que hoy y siempre estaremos juntas.

Profesores:

A ustedes les doy las gracias por haberme transmitido todos sus conocimientos y por ese gran entusiasmo que siempre mostraron por alentarme en nuestro caminar hacia la vida profesional y espiritual.

Gustavo:

A ti te tengo que agradecer toda la paciencia que me brindaste, así como toda tu comprensión y el impulso que hizo posible llegar al final de esta etapa de mi vida.

Amigos:

Gracias por compartir conmigo momentos tan felices y difíciles al mismo tiempo, pero sin ustedes no hubiera sido posible concluir esta etapa de mi vida.

Introducción		III
Capítulo 1. Desarrollo de la Mercadotecnia		
1.1	Orígenes de la mercadotecnia	1
1.2	El proceso de intercambio	1
1.3	Evolución de la mercadotecnia	1
1.4	Economía global	5
1.5	La distribución de la riqueza	6
1.6	La importancia de la mercadotecnia	6
1.7	Factores que influyen en la adopción del concepto de mercadotecnia	8
1.8	Unificación de la operación de las organizaciones	8
1.9	Concepto de mercadotecnia	12
1.10	Funciones de mercadotecnia	13
1.11	Objetivos del sistema de mercadotecnia	15
Capítulo 2. Generalidades de la Mercadotecnia		
2.1	Mercadotecnia	
2.1.1	Plan de mercadotecnia	17
2.1.2	Mercado de equipo eléctrico	18
2.1.3	Conceptos básicos de mercadotecnia basados en el sector eléctrico	20
2.2	Conceptos de indicadores económicos	29
Capítulo 3. El Plan de Mercadotecnia		
3.1	Antecedentes	33
3.2	Definición del plan de mercadotecnia	34
3.3	Hechos	38

3.4	Problemas y oportunidades	41
3.5	Especificación de objetivos	43
3.6	Desarrollo de estrategia	48
3.7	Presupuesto	54
3.8	Proyección de ventas y utilidades	59
3.9	Evaluación del plan de mercadotecnia	59
Capítulo 4.	Caso Práctico - Groupe Schneider	
4.1	Problemática	63
4.2	Situación Actual	69
	4.2.1 Actividad económica de Schneider	69
	4.2.2 Posicionamiento de Schneider en el mercado	73
	4.2.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	83
	4.2.4 Distribuidores	85
	4.2.5 Conocimiento y actitudes de los clientes	90
	4.2.6 Estructura de un proyecto para la compra de equipo	94
4.3	Problemas y oportunidades	95
4.4	Establecimiento de suposiciones	99
4.5	Objetivos	103
	4.5.1 Principal	103
	4.5.2 Específicos para incrementar participación de mercado	103
	4.5.3 Específicos para incrementar rentabilidad	103
4.6	Desarrollo de estrategia	104
4.7	Planes de acción	106
4.8	Evaluación de plan de mercadotecnia	114
4.9	Resumen	116
	Conclusiones	117
	Bibliografía	119

A un paso de alcanzar el próximo milenio y a pesar de haber transcurrido una década de haber entrado al mundo de la globalización, todavía no se ha hecho consciencia del nivel competitivo al que se han estado enfrentado las organizaciones; esto remarcándose aún más en el sector eléctrico, ya que antes de los 90's prácticamente existía un monopolio debido al escaso número de empresas que existían en México para proveer el equipo eléctrico.

En los últimos años han comenzado a penetrar en México nuevas empresas de gran experiencia en el mercado internacional compitiendo directamente con las ya establecidas desde hace años; por lo que el consumidor al haber una mayor oferta comienza a implantar sus condiciones de compra, como la calidad, precios más bajos, servicio, etc.

Las empresas ya establecidas al no poder competir con su oferta actual buscan fusionarse con otras para satisfacer las necesidades de los clientes, pero a pesar de ello no es suficiente para mantener una organización con niveles de rentabilidad sanos, ventajas competitivas, y menos aún establecer el liderazgo.

Es por eso que el presente estudio pretende resaltar la necesidad de elaborar un plan de mercadotecnia para que las organizaciones puedan operar con estrategias bien fundamentadas y así alcanzar sus objetivos. Para esto se han desarrollado cuatro capítulos.

En el primer capítulo se trata de ubicar el plan de mercadotecnia, -siendo éste el objetivo de este estudio-, profundizando en todo el contexto de lo que es la mercadotecnia, desde sus orígenes, concepto, importancia, funciones y objetivos.

En el segundo capítulo se muestra un panorama general de la mercadotecnia y se presenta cada uno de sus componentes aplicados a una empresa del sector eléctrico; se habla desde el concepto de mercadotecnia, plan de mercadotecnia, mercado eléctrico, producto, cliente, canales de distribución, objetivos, estrategias, planes de acción, hasta los conceptos básicos de economía para ubicar todo los factores externos que influyen en el desarrollo de la organización. Se definen los conceptos de mercado cerrado, producto interno bruto, consumo total, índice de precios, índices de inversión, tipo de cambio, rentabilidad, inflación, devaluación y arancel.

En el capítulo tres, se enfatiza en la integración del plan de mercadotecnia, su origen, el porqué hacer un plan de mercadotecnia, las etapas que lo conforman y que comprenden desde establecer la situación actual de la organización, problemas y oportunidades, objetivos, estrategias, presupuesto, proyección de ventas y utilidades, hasta la valuación de lo real contra lo planeado.

Finalmente en el capítulo cuatro se describe la aplicación completa del plan de mercadotecnia; tomando como referencia a la empresa Groupe Schneider, la cuál es una empresa líder en sector eléctrico, se menciona su actividad económica, posicionamiento, competencia, ventas, fortalezas, oportunidades, amenazas, distribución, comunicación y servicio al cliente. Una vez ubicado el marco donde se desenvuelve Schneider, se establecen los problemas, oportunidades y suposiciones para poder pasar a lo más importante del plan de mercadotecnia, siendo esto los objetivos, estrategias y planes de acción. Por último se desarrolla el pronóstico de ventas y estado de resultados para establecer el impacto de los objetivos y posteriormente verificar su cumplimiento.

1.1 Orígenes de la mercadotecnia

“La mercadotecnia es un proceso social de satisfacción de deseos”¹, la cuál tuvo sus orígenes con el proceso de intercambio.

1.2 El proceso de intercambio

Este proceso surge desde la época de las cavernas, cuando aquellos habitantes producían todo lo que consumían, por lo que eran completamente autosuficientes e independientes. Sin embargo, poco a poco fueron dejando las cuevas y formando villas con otros, lo que creó una oportunidad de comercio e intercambio, como por ejemplo un habitante con granos, pero sin ganado, percibía la oportunidad de cambiar grano con otro habitante que tiene ganado pero no granos.

En otras palabras el intercambio se deriva de las necesidades, que son estados fisiológicos o psicológicos comunes a todos los humanos, sin tomar en cuenta su cultura. Si una persona necesita o quiere algo, ese algo es de valor para esa persona. El algo de valor que es intercambio se crea a través de la producción. En nuestra economía tan interdependiente, millones de especialistas de producción intercambian su “algo de valor” con otros millones. Este proceso de intercambio en sí mismo es la mercadotecnia.

1.3 Evolución de la mercadotecnia

La mercadotecnia ha existido prácticamente desde que apareció el hombre en la tierra, como se describió anteriormente, surgió en la época de las cavernas con el intercambio y

¹ GUILTINAN, Schoelly “Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas”. Pág. 4

posteriormente siguió evolucionando cuando las primeras personas empezaron a intercambiar los excedentes que habían acumulado, entendido como trueque.

Durante mucho tiempo se había visto a la mercadotecnia como una actividad superficial, debido a que en las economías de subsistencia esos excedentes representaban una parte relativamente pequeña comparada con el total.

Después de que la Revolución Industrial ocasionara que esos excedentes fueran más comunes, la mercadotecnia de éstos se convirtió en una competencia de vendedores con habilidades especializadas.

No fue sino hasta 1945 que las novedosas agencias de publicidad empezaron a rediseñar la disciplina en una forma que podía ser más cercana al concepto moderno de mercadotecnia. La década de los 50's puede ser vista como la década de la publicidad; las agencias alcanzaron un nivel cumbre debido a que sus clientes demandaban asesorías en publicidad para sus productos y así aprovechaban el recurso recién descubierto.

A principios de la década de los 60's fue muy discutida la mercadotecnia en su forma moderna, la cuál estaba basada en el uso extensivo de la investigación de mercado para detectar las necesidades y deseos de los clientes. Esta década representó la era de la mercadotecnia pura y especialmente en ésta fue cuando surgieron los pocos pioneros que practicaban técnicas que aprendieron empíricamente.

La disciplina maduró en la época de los 70's liderada por la obra publicada por Philip Kotler titulada "Administración de la Mercadotecnia" publicado por primera vez en 1967, las ideas que se plasmaron en ésta fueron desarrolladas de la experiencia práctica. La mercadotecnia se fue estandarizando conforme fue adquiriendo importancia en la administración.

La influencia en el campo declinó en los turbulentos 70's cuando la planeación estratégica se incrementó; éste cambio direccionó a la administración a reaccionar a las variaciones del entorno, a consolidar posiciones competitivas y responder a ésta nueva etapa de mercados con incremento en la escala de las tasas de interés e inflación, crecimiento económico lento, desregulaciones, difusión y desarrollo rápido de nuevas tecnologías; la presencia y el éxito inesperado de la competencia extranjera y los cambios de la demografía, así como en los consumidores; quienes demandaban productos y servicios de mejor calidad.

El choque entre el cambio rápido y el medio ambiente hostil produjeron desconcierto entre las organizaciones para las nuevas perspectivas y desarrollos de éstos nuevos cambios.

El desarrollo de la ventaja competitiva, así como el enfoque en un plan de mercadotecnia surgieron del significado de los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son las organizaciones y marcas líderes en el mercado?
- ¿En qué negocios nuevos o mercados de productos debería entrar la organización?
- ¿En cuáles negocios o mercados de productos se debería reposicionar o salir?
- ¿Cómo se desarrolla un líder en un mercado de producto?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos a los diferentes mercados de productos?

"La investigación da respuestas a lo antes mencionado produjo una gran literatura de nuevos conceptos, técnicas analíticas, soluciones empíricas y paradigmas; que formaron la base del plan de mercadotecnia que actualmente se conoce y practica"².

En la década de los 80's los intercambios en un principio fueron limitados, mientras no existían excedentes para comercializar; pero con el inicio de la producción en masa, una mejor transportación y tecnología más eficientes, los productos podían ser vendidos en grandes volúmenes y a un precio más bajo. Con la producción en grandes cantidades y la competencia mínima, las organizaciones no realizaban investigaciones sobre los

² ABELL, D.F. "The Starting Point of Strategic Planning". Prentice Hall. Pág. 4

clientes, ni se adaptaban a sus necesidades, además de que no modificaban los productos. El objetivo era producir y esperar la demanda; por lo tanto se llamó la era de la producción de la mercadotecnia.

En ésta década la mercadotecnia perdió mucha de la confianza lograda; no existieron nuevos conceptos o ideas desarrolladas, la atención se enfocó a técnicas más agresivas con regalías en menor tiempo. El concepto de estrategia de mercadotecnia cambió el enfoque que se tenía para el cliente o producto hacia las necesidades del entorno. Pero sabiendo que todo lo que se conoce acerca de cliente no es suficiente, los mercadólogos para tener éxito deben conocer al cliente en un contexto que incluye la competencia, las políticas y regulaciones gubernamentales, y los grandes factores económicos, sociales y políticos que dan forma a la evolución de los mercados.

En los 90's la mercadotecnia se ha destacado por ser una época de guerra entre competidores para atraer la atención de los compradores soportado en la calidad del producto, servicio e imagen; a través de fuertes campañas de publicidad, estudios de mercado, posicionamiento de nuevos productos; el objetivo de los mercadólogos deben ser los clientes. Los clientes tienen más información sobre los productos y más productos de donde escoger; tienen más medios para comprar: centros comerciales, tiendas de autoservicio, Internet, compra desde el hogar. Están siendo bombardeados con mensajes de la televisión, radio, Internet, telemarketing y revistas.

Por esto las organizaciones deben apuntar a desarrollar más interés en los clientes, ya que no serán exitosas si no aprenden a satisfacer las necesidades de éstos. Y una de las herramientas para desarrollar esto a un tiempo real es Internet, no como antes a través de investigaciones.

Además de este enfoque, no se puede perder de vista que las organizaciones están enfrentando cambios globales. ¿A qué cambios parecidos se están enfrentando las compañías en los 90's? Con el final de la Guerra Fría, las compañías y países se enfrentaron a un incremento global de competitividad, a una gran baja en utilidades, ambiente deteriorado, infraestructura débil, economía estacionaria, mano de obra ineficiente y problemas económicos, políticos y sociales.

Todos éstos son cambios, pero al mismo tiempo oportunidades; la apertura global significa mercados más grandes y enfoque en servicios, pero también las organizaciones se enfrentan a un número mayor de competidores.

Un ambiente deteriorado representa mayores oportunidades para las organizaciones, que pueden crear acciones efectivas para limpiar y proteger. La economía estacionaria favorece a las organizaciones que están concentradas en la producción y mercadotecnia. La mano de obra ineficiente cambia la educación y el entrenamiento en las organizaciones para asignar programas más efectivos.

El rol de mercadotecnia es un reto cuando las organizaciones requieren tomar ventaja de éstas oportunidades; se describe mercadotecnia como "la creación y desarrollo de un estándar de vida"³.

1.4 Economía global

La economía mundial ha sufrido una transformación radical en las dos últimas décadas; geográfica y culturalmente han habido grandes avances con los aviones, faxes, computadoras, teléfonos y la radiodifusión satelital. Estos avances han permitido a las organizaciones incrementar sus mercados y fuentes de información. En el pasado una compañía americana como Chrysler podía hacer carros de componentes vendidos en los Estados Unidos y venderlos ahí mismo. Hoy, Chrysler compra sus componentes de proveedores de Japón, Korea, Alemania y de una docena de países; y venden sus carros en todo el mundo.

Los mercados globales se están expandiendo, negocios regionales están surgiendo. Estados Unidos, México y Canadá firmaron el Tratado de Libre Comercio. La Unión Europea abarca 15 países con 340 millones de consumidores para eliminar las barreras internas de negocio y establecer estándares y regulaciones comunes.

³ KOTLER, Philip "Marketing Management". Prentice Hall. Pág. 2

Ante estos grandes desarrollos y apertura global de mercados, las organizaciones están tratando de exportar sus productos, pero reconocen que para hacerlo bien no pueden hacerlo solos, por lo que están formando alianzas estratégicas con compañías extranjeras, y a veces inclusive con la propia competencia, proveedores o hasta con sus distribuidores.

1.5 La distribución de la riqueza

Una gran parte del mundo ha crecido en pobreza en las dos últimas décadas, el poder de compra ha declinado, especialmente en aquellos con menos habilidades en la fuerza de trabajo.

Las economías de los países de Africa, Sudamérica y otras regiones, están estacionarias. La brecha entre los países ricos y pobres es cada vez más grande; muchas de las naciones pobres están ejerciendo presión sobre las ricas para que abran sus mercados, pero las naciones ricas están manteniendo sus tarifas y cuotas para proteger su industria y empleo local.

1.6 La importancia de la mercadotecnia

La mercadotecnia es importante para la sociedad por lo que se describirán los papeles que desempeña: Juega un rol importante en la sociedad, es fundamental para los negocios, ofrece grandes oportunidades para el desarrollo profesional y afecta la vida de todos día a día.

1.6.1 La mercadotecnia juega un rol importante en la sociedad

Con el crecimiento poblacional que se está teniendo y la proyección que se tiene para el año 2000 de 114 millones de habitantes, se debe pensar en las necesidades de comida, ropa, etc. y además que la mercadotecnia le da disponibilidad a la comida cuando la

queremos, en las cantidades que deseamos, en puntos de venta accesibles y en paquetes adecuado, sin perder de vista que la comida es solo uno de los tantos productos que abarcan parte de nuestro estándar de vida.

1.6.2 La mercadotecnia es fundamental para los negocios

Los objetivos fundamentales de mucho de los negocios es la supervivencia, utilidades y crecimiento; la mercadotecnia contribuye directamente en el desarrollo de estos objetivos.

La mercadotecnia incluye las actividades siguientes que son vitales para las organizaciones: establece los deseos y satisfacciones de los clientes actuales y potenciales, diseño y manejo gerencial de la oferta de productos, determina los precios y las políticas de precios, estrategia de distribución y comunicación con el mercado.

Todos los integrantes de una organización, sin importar el área necesitan familiarizarse con la terminología y fundamentos de contabilidad, finanzas y mercadotecnia; necesitan comunicarse con especialistas de otras áreas; por lo tanto el entendimiento básico de mercadotecnia es importante para todos en una organización.

1.6.3 La mercadotecnia ofrece grandes oportunidades para el desarrollo profesional

Ofrece grandes oportunidades en diferentes áreas para el desarrollo profesional como ventas, investigación de mercados, publicidad, ventas a detalle, distribución, desarrollo de productos y ventas al por mayor, además de que ofrece oportunidades en entidades como los hospitales, museos, universidades, ejército nacional y en varias agencias de servicio sociales del estado.

Con la apertura global, la demanda para educar en mercadotecnia está creciendo.

1.6.4 La mercadotecnia afecta la vida de todos día a día

La mercadotecnia juega cada vez más un papel importante en nuestras vidas; participamos en el proceso de la mercadotecnia con consumidores de bienes y servicios. Cada vez que gastamos un peso, pagamos por los costos de mercadotecnia, investigación de mercados, desarrollo de producto, empaque, transportación, almacenamiento, publicidad y gastos de ventas. Si se desarrolla un mejor entendimiento de la mercadotecnia, llegaremos a ser consumidores mejor informados y entenderemos el proceso de compra y podremos negociar eficazmente con los vendedores.

1.7 Factores que influyen en la adopción del concepto de mercadotecnia

Tres son los factores que influyen directamente en la actualidad para adoptar el concepto de mercadotecnia:

- a) Hay más producción de diferentes productos y más adaptación a características particulares de los deseos y necesidades de segmentos de mercado
- b) La gente puede informarse acerca de los productos por diferentes medios de comunicación
- c) Existen diferentes medios para transferir los productos

1.8 Unificación de la operación de las organizaciones

Para alcanzar los objetivos de una compañía a través de un servicio eficiente en los mercados elegidos, la gerencia debe trabajar en la unificación continua de las operaciones de la organización para crear un sistema eficiente de producción.

Se requiere de grandes esfuerzos para corregir las deficiencias organizacionales tales como la dificultad de la comunicación que está surgiendo por el incremento de empleados especialistas y la tendencia paralela de perder la coordinación.

Una organización administrada bajo el concepto de mercadotecnia debe planear, organizar, coordinar y controlar por completo su operación como un sistema dirigido a obtener un solo grupo de objetivos aplicados hacia toda la organización.

Existen cuatro filosofías que influyen en la actividad de mercadotecnia de una organización y son:

a) Orientación a la producción

Se enfoca en las capacidades internas de la organización en lugar de las necesidades y deseos del mercado. La orientación a la producción significa que la gerencia establece sus recursos y pregunta ¿Qué podemos hacer mejor? ¿Qué pueden diseñar nuestros ingenieros? ¿Qué podemos producir con nuestro equipo?. El punto crítico a considerar es cuando no se considera si lo que la empresa produce con mayor eficiencia es lo que el mercado necesita; por otro lado una empresa orientada a la producción puede subsistir cuando no existe competencia en una economía elemental o cuando la demanda supera a la oferta.

b) Orientación a las ventas

Asume que los compradores resisten las compras de productos que no son esenciales. Se basa en las ideas de que la gente compra más bienes y servicios si se utilizan técnicas agresivas de ventas y que las ventas grandes dan una buena rentabilidad.

No solamente las ventas se enfatizan en el usuario final, sino que también en que los intermediarios empujan a la manufactura de los productos. El problema fundamental de ésta orientación es la falta de entendimiento de las necesidades y deseos del mercado, ya que a pesar de la calidad de la fuerza de ventas, no pueden vender los bienes y servicios si el mercado no los quiere.

c) Orientación a la mercadotecnia

Está basado en el entendimiento de que las ventas no dependen en una fuerza de ventas agresiva, sino en la decisión de compra de los clientes. Lo que piensa una organización en producir no es lo más importante para el éxito, sino lo que un cliente piensa que está comprando –el valor de percepción– es lo que define a una organización, además de sus productos y su potencial de crecimiento.

La justificación social y económica para la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes mientras se cumplan los objetivos de la organización.

El concepto de mercadotecnia incluye lo siguiente:

- Enfocar en los deseos del cliente para que la organización pueda distinguir sus productos de la oferta de la competencia.
- Integrar todas las actividades de la organización, incluyendo la producción para satisfacer esos deseos.
- Alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo satisfaciendo los deseos y necesidades de los clientes responsablemente.

El poder del consumidor:

Mientras la sociedad avanza exitosamente en la etapa del desarrollo de la economía, la función de los consumidores es cada vez más importante en el proceso de ésta. Cuando la producción era el problema principal, la mercadotecnia se enfocó principalmente en la distribución física de bienes y los consumidores no jugaban un papel importante. Pero la capacidad de producción era mayor que la demanda. La economía pasó de una etapa de escasez a una de plenitud; el flujo de efectivo de los negocios se debe gracias al flujo de bienes y servicios de productores a consumidores, flujo que inició y mantuvo la mercadotecnia. El consumidor llegó a ser reconocido a través de los minoristas que trataban y obtenían sus utilidades directamente de ellos, por otro lado los mayoristas

pasaron por alto a los consumidores, ya que trataban directamente con los minoristas, aunque sus ingresos dependían indirectamente de las compras de los consumidores. Posteriormente todos los niveles de distribución entraron en el concepto de que el consumidor no sólo se sitúa en el final del canal de mercadotecnia, sino que es parte fundamental del flujo de ventas e ingresos a lo largo de este canal. Los productos de la industria de la mercadotecnia, no fueron sólo una cuestión de ventas al siguiente nivel de distribución, sino que es el reflejo del poder de persuasión a los usuarios finales con el fin de realizar las compras.

En la etapa de la economía de abundancia el problema de mercadotecnia fue la importancia que tomaron los consumidores, como individuos y miembros de grupos como compradores; la sociedad se orientó más por el consumo que por la producción. Las actitudes tradicionales de la producción y el consumo natural fueron heredadas de la época de la escasez, los cuáles se han venido modificando, aunque no por completo. La sociedad y las organizaciones han tenido que reconocer que la conducta de los consumidores domina el proceso de la economía entera.

d) Mercadotecnia orientada a la sociedad

Una razón por la que una organización orientada a la mercadotecnia puede escoger no entregar los beneficios buscados por los clientes, es porque éstos no son buenos para los individuos o para la sociedad.

El concepto de la mercadotecnia orientada a la sociedad no sólo consiste en satisfacer los deseos y necesidades de los clientes y alcanzar los objetivos organizacionales, sino también preservar o resaltar los mejores intereses individuales y sociales de largo plazo.

1.9 Concepto de mercadotecnia

Se entiende por mercadotecnia "la anticipación, manejo gerencial, y satisfacción de la demanda a través del intercambio de procesos".⁴ Involucra bienes, servicios, organizaciones, gente, lugares e ideas. Para la anticipación de la demanda se necesita de una investigación con una base fuerte, de forma que se oferte lo que el cliente desea. El manejo gerencial de la demanda incluye estimulación, facilidades y tareas reguladas. La estimulación motiva a los clientes a que acepten la oferta debido al diseño atractivo del producto, promoción distintiva, precios justos. Facilitar es el proceso mediante el cuál el corporativo hace viable la compra con localidades convenientes, aceptando tarjetas de crédito, personal de ventas capacitado. La regulación se necesita cuando hay periodos altos de demanda, esto es, cuando la demanda es mayor que la oferta. La satisfacción de la demanda involucra la disponibilidad del producto, el desarrollo de la compra, percepciones seguras, el servicio después de la venta y otros factores. Para satisfacer a los clientes, los bienes, servicios, organizaciones, gente, lugares e ideas deben cumplir con las expectativas de éstos.

En otras palabras mercadotecnia significa "el proceso de planear y llevar acabo la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para satisfacer las necesidades o deseos del cliente y alcanzar los objetivos de la organización".⁵

Generalmente una organización debe estudiar en primera instancia su entorno y obtener la información relevante para la mercadotecnia. Debe determinar como actuar de una manera social, responsable y ética y/o considerar si será nacional o internacional. Al mismo tiempo debe analizar a los consumidores potenciales para conocer sus necesidades, así como determinar los grupos a enfocarse.

⁴ EVANS, Joel "Marketing". Prentice Hall. Pág. 7

⁵ LAMB, Charles "Principles of Marketing". International Thomson. Pág. 6

Después se podrá planear la oferta de productos, distribución, comunicación con los clientes (publicidad) y establecer precios adecuados. Estos cuatro enfoques, que son la mezcla de la mercadotecnia, deben realizarse coordinadamente, basándose en el entorno, sociedad y análisis del consumidor.

Aquellos que desarrollan la mercadotecnia son las organizaciones o individuos que desempeñan una o más funciones de mercadotecnia; donde se encuentran los fabricantes, proveedores de servicio, mayoristas, minoristas, especialistas en mercadotecnia y consumidores; cada uno de éstos tiene un diferente rol, aun cuando la responsabilidad de las tareas de mercadotecnia pueden ser compartidas y modificadas de diferentes formas.

1.10 Funciones de mercadotecnia

Las funciones de mercadotecnia crean utilidad de tiempo, lugar y posesión. La utilidad de lugar es el valor agregado de los bienes o servicios como resultado de hacerlos accesibles en el lugar en que los clientes los quieran comprar; por ejemplo Bimbo por las noches traslada su pan de las plantas de producción a los puntos de venta para que sea consumido por las mañanas. La utilidad de tiempo es el valor agregado de los bienes o servicios haciéndolos accesibles a los clientes cuando éstos los deseen comprar; como por ejemplo las tiendas de autoservicio que abren las 24 horas diarias agregan la utilidad de tiempo en muchos bienes haciendo posible que los compradores los puedan adquirir a media noche o a cualquier hora del día. La utilidad de posesión es el valor agregado de los bienes o servicios que tiene como resultado el traspaso de éstos al comprador a través de una transacción de ventas; lo que le da derecho al comprador de consumir lo que haya comprado ya sea al contado, crédito o por intercambio. Por ejemplo la tarjeta de crédito le permite al consumidor gozar de la posesión de casas, coches y muchos otros bienes aún cuando no los haya pagado.

Existen ocho funciones de la mercadotecnia: a) análisis del entorno e investigación de mercado, b) alcance de las organizaciones e individuos, c) análisis de los consumidores, d) planeación del producto, e) de la distribución, f) promoción, g) precio y h) manejo gerencial.

- a) **Análisis del entorno e investigación de mercado.** Es el monitoreo y adaptación a los factores externos que afectan el éxito o fracaso, así como de la economía y competencia; es la recolección de información para determinar los factores específicos de la mercadotecnia.
- b) **Alcance de las organizaciones e individuos.** Hacer énfasis en la decisión del establecimiento, así como para alcanzar tanto aspectos sociales como mercadotecnia internacional.
- c) **Análisis de los consumidores.** Examinar y evaluar las características, necesidades y procesos de compra de los consumidores, así como seleccionar los grupos de consumidores con los cuáles se cumplen los esfuerzos de mercadotecnia.
- d) **Planeación del producto.** Involucra bienes, servicios, organizaciones, gente, lugares e ideas. Es desarrollar y mantener productos, grupos de productos, imágenes, marcas, empaques y características adicionales y eliminar productos defectuosos.
- e) **Planeación de la distribución.** Consiste en formar relaciones con los intermediarios para la distribución física, manejo de inventario, almacenamiento, transportación, localidad de los bienes y servicios y almacenamiento.
- f) **Planeación de la promoción.** Comunicación con los clientes, con el público en general y otros, a través de algún tipo de publicidad, de relaciones públicas, vendedores y/o promociones.

- g) Planeación de precios. Es determinar los niveles y rangos de precios, técnicas de precios, términos de compra, ajustes de precios y usar los precios como un factor activo o pasivo.
- h) Manejo gerencial. Consiste en la planeación, implementación y control del programa estratégico de mercadotecnia y sus funciones individuales, valoración de los riesgos y beneficios de las decisiones tomadas y enfocarse en calidad total.

1.11 Objetivos del sistema de mercadotecnia

Existen cuatro posibles objetivos de la mercadotecnia en vías de no afectar a la sociedad.

a) Maximización del consumo

Se piensa que la tarea de mercadotecnia debe ser estimular el consumo para crear un nivel máximo de producción, de empleo y consumo, como por ejemplo, las papas Pringles realizan sus anuncios para estimular el antojo y compra a la vez; o Gatorade incitando la compra cuando se tiene sed. Esto parte de que cuanto más compra y consume la gente es más feliz.

b) Maximización de la satisfacción del consumidor

Desde otro punto de vista se dice que el objetivo del sistema de mercadotecnia es maximizar la satisfacción del consumidor y no sólo la cantidad que consume, sino que se debe tratar de medir la satisfacción que provoca un producto específico o una actividad de mercadotecnia y la satisfacción que producen a un consumidor individual los beneficios de un producto o servicio; éste debe compararse con sus inconvenientes, como la contaminación o el daño al medio ambiente y además la satisfacción que alguna gente deriva del consumo de algunos bienes, como el status, depende de que pocos otros los posean. Por todo esto hay que tratar de evaluar el sistema de mercadotecnia en términos de la satisfacción que proporciona.

c) Maximización de la selección

Otros piensan que el objetivo del sistema de mercadotecnia debe ser la maximización de la variedad en los productos y la elección del consumidor, lo que permite que los consumidores encuentren los bienes que realmente satisfacen sus gustos, alcanzando así el nivel de vida que se proponen y por lo tanto, obtienen una satisfacción general máxima.

Algunas consideraciones a tomar son el costo para el consumidor, el cual es mayor para poder tener una variedad en la elección de productos, porque implica un incremento en los costos de producción e inventario. También el hecho de tener una mayor variedad de productos requiere un mayor esfuerzo de búsqueda e investigación por parte del propio consumidor que pasaría más tiempo conociendo y evaluando los diferentes productos. Otra consideración a tener en cuenta es el que una mayor cantidad no siempre incrementa la elección del consumidor, por ejemplo existen diferentes marcas de cervezas, pero casi todas saben igual. Así, cuando una categoría de producto comprende muchas marcas con pequeñas diferencias entre ellas, los consumidores se encuentran con una elección que no lo es en realidad; por lo que no a todos los consumidores les gusta que exista una gran variedad de productos, pues para algunos esto provoca confusión y frustración.

d) Maximización de la calidad de vida

Este concepto abarca no sólo la calidad, cantidad, disponibilidad y costo de los productos, sino también la calidad del medio físico y cultural (calidad de vida). Se dice que este objetivo es válido para el sistema de mercadotecnia, sólo hay que tener en cuenta que calidad, tiene un significado diferente según las personas.

2.1 Mercadotecnia

“Proceso social y administrativo por medio del cual individuos, negocios y organizaciones con o sin fin de lucro, obtienen deseos y necesidades por medio de un intercambio de bienes y /o servicios”⁶.

El proceso de la mercadotecnia contempla el concepto general de mercadotecnia, el cuál se puede observar en la figura 2.1



Figura 2.1

2.1.1 Plan de mercadotecnia

Es el proceso de relacionar el análisis, formulación y evaluación de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización, manteniendo una igualdad estratégica entre las capacidades de la organización, amenazas y oportunidades que surgen en el entorno.

⁶ KOTLER, Philip "Fundamentos de Mercadotecnia". Prentice Hall. Pág. 5

2.1.2 Mercado de equipo eléctrico

Es aquel segmento del mercado industrial que involucra a productos y servicios para la generación, transmisión, distribución y control de la energía eléctrica; para entender este concepto a continuación se describirá el proceso de la energía en la figura 2.2⁷

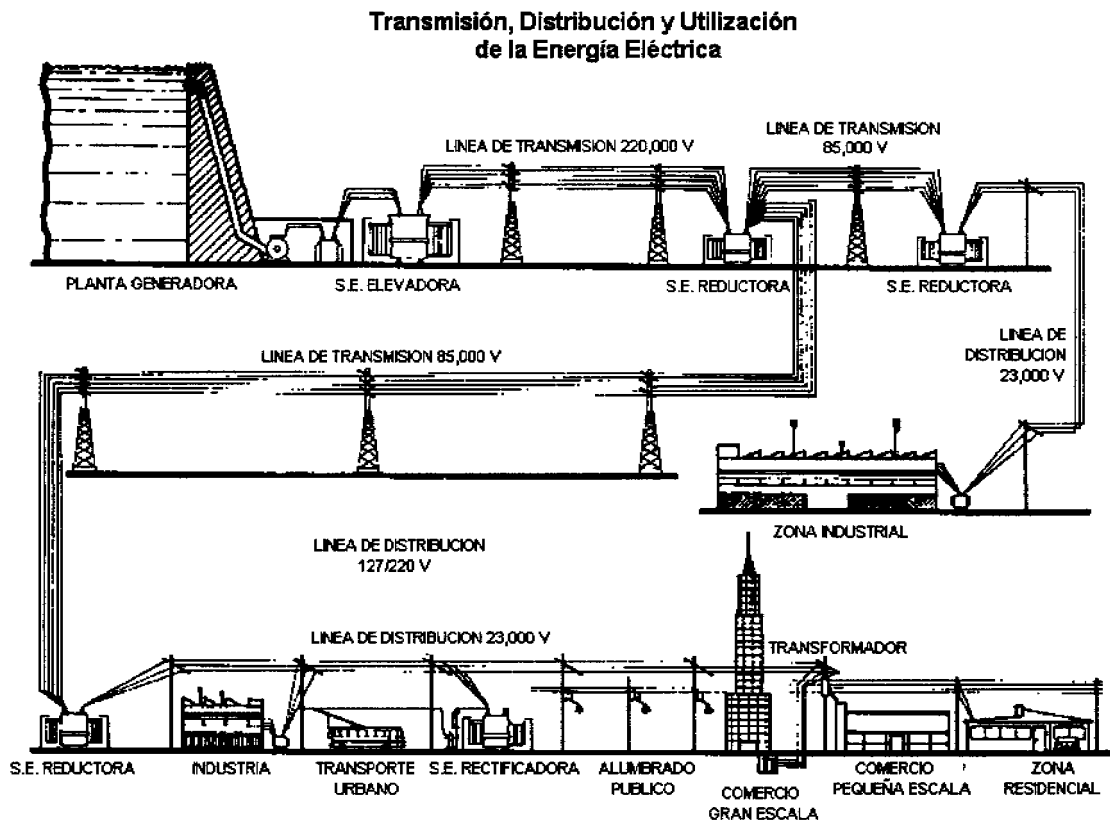


Figura 2.2

⁷ "Fundamentos de distribución eléctrica". Pág. 3

Generación es la etapa donde se obtiene la energía eléctrica a partir de otras formas de energía como la calorífica, hidráulica, nuclear, etc. Los sistemas típicos de generación de energía son: la hidroeléctrica, termoeléctrica, geotérmica, eólica, nucleoelectrica, maremotriz y solar.

Transmisión es llevar la energía eléctrica a las subestaciones reductoras de los centros de distribución en una tensión mayor a la de generación para evitar pérdidas por calor que se tendrían al transmitir en baja tensión y circular altas corrientes y llevar la energía eléctrica a través de valles y montañas hasta puntos lejanos a los centros de generación como: ciudades, pueblos, zonas industriales, etc.

Distribución es llevar la energía en alta o baja tensión a los diferentes usuarios como: industrias, comercios, oficinas, transporte urbano, alumbrado público, edificios, etc.

En todo este proceso se requiere equipo para controlar los generadores y motores, monitorear tensiones y amperajes, distribuir cargas, proteger instalaciones de cortos circuitos y sobrecargas, corregir corrientes armónicas, protecciones de falla a tierra, etc., es decir el equipo eléctrico tiene dos propósitos:

- Distribuir, monitorear y controlar la energía eléctrica para su uso productivo en el hogar, comercio, industria, campo, etc.
- Proteger las instalaciones y equipo productivo (computadoras, bombas, alumbrado, motores, líneas de producción, etc.), pero sobre todo al ser humano.

Dentro de los principales productos de equipo eléctrico encontramos:

Gabinetes. Envolventes que protegen al equipo eléctrico alojado en su interior contra todo tipo de condiciones externas del medio ambiente, como polvo, granizo, explosivos, gases, etc.

Interruptores de Seguridad. Equipo para desconectar una carga o abrir un circuito; con fusibles protegen la instalación, maquinaria, equipo contra fallas eléctricas (sobrecargas y corto circuitos).

Centros de Carga. Son un arreglo de barras y conectores dentro de un gabinete preparados para que en conjunto con interruptores termomagnéticos distribuyan energía eléctrica y brinden protección e interrupción de circuitos en residencias, oficinas, talleres, escuelas, etc.

Tableros. Gabinetes con columnas y conectores preparados para que en conjunto de interruptores termomagnéticos distribuyan energía eléctrica y brinden protección a circuitos eléctricos.

Ducto Cuadrado. Canales de lámina de sección cuadrada con tapa removible, donde se instalan cables para la distribución de la energía; utilizándose en instalaciones visibles, entre techo y plafond soportados por colgadores universales o escuadras.

2.1.3 Conceptos básicos de mercadotecnia basados en el sector eléctrico

a) Producto

Es todo aquello con la cualidad de satisfacer la necesidad o deseo de un cliente; en la industria eléctrica el producto no se vende como tal sino por la función específica que tiene el equipo para distribuir y controlar la energía eléctrica.

b) Cliente

Es todo aquel objetivo final al que están dirigidos los esfuerzos de las empresas para ofrecerle un satisfactor de sus necesidades o deseos.

Existen diferentes tipos de clientes:

- Consumidores finales. Individuos que compran bienes y servicios para el propio consumo
- Mercados industriales. Organizaciones que compran bienes y servicios para procesarlos y/o utilizarlos en sus procesos de producción (por ejemplo contratistas, tableristas, revendedores)

c) Canales de distribución

Conjunto de empresas o individuos que adquieren el producto y participan en la transferencia de un bien o servicio, para desplazarlo del productor al consumidor o usuario final. La distribución de productos a través de los diferentes canales en el sector eléctrico se muestra en la figura 2.3

Flujo de Distribución de Productos Eléctricos a través de Canales

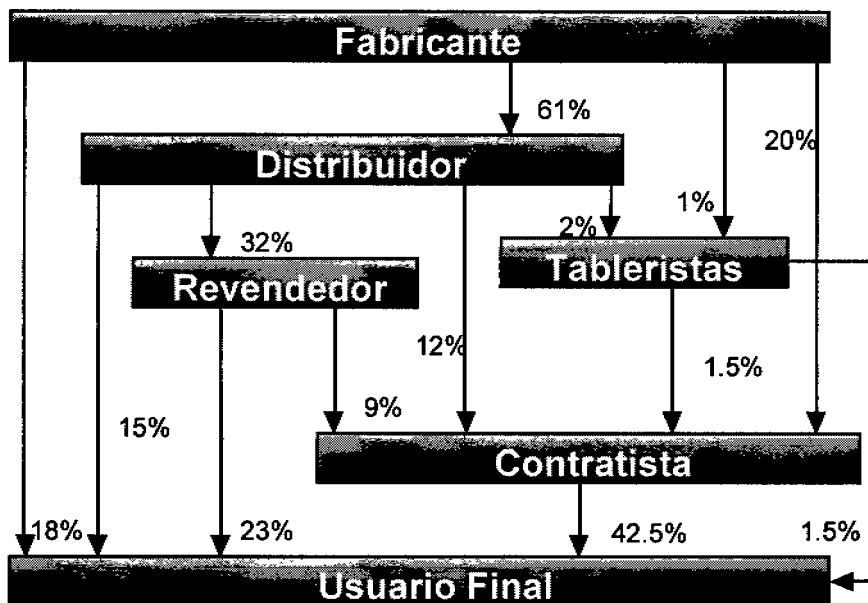


Figura 2.3

Funciones del canal de distribución:

- Investigación. Reúne la información necesaria para planear y facilitar el intercambio
- Promoción. Dan a conocer el producto o servicio por medio de comunicaciones persuasivas sobre una oferta
- Contacto. Investigan quienes son los posibles compradores y realizan acercamiento comercial
- Correspondencia. Adaptan la oferta a las necesidades del consumidor por medio de actividades como de primer nivel (modificaciones sencillas) o intermedian ante el productor para modificaciones mayores como ensamblado y empaque
- Distribución física. Transportan y almacenan los bienes
- Financiamiento. Cubren los costos del canal, así como realizan inversiones para inventariarse

d) Costumbres de comercialización

Son los comportamientos, acciones y estrategias que se dan dentro del sector comercial en que está posicionado el producto, tales como el regateo de precios, precios fijos, descuentos, crédito, trueque, exclusividad, reconocimiento del proveedor por parte del cliente, etc.

e) Objetivos

Es el estado final que desea alcanzar una organización. Deben ser medibles, realizables, consistentes y alcanzables en un periodo específico.

f) Estrategias

“Conjunto de técnicas a través de las cuales se deciden las metas y objetivos a alcanzar, considerando los medios”⁸. Tiene la función de proyectar el futuro y los medios para éste, ya que deben superar a la competencia.

Evalúan necesidades y oportunidades de una organización en una base de clientes ampliamente definida, segmentando a ésta de acuerdo a necesidades comunes y posición competitiva; desarrollando productos, mercados y planes de distribución de segmentos, diseñando programas de mercadotecnia y comunicaciones para alcanzar estos segmentos, implementando acciones a través de esfuerzos corporativos, monitoreando y ajustándose a las respuestas del mercado.

g) Planes de acción

Son programas y decisiones tácticas u operacionales aplicables en diferentes áreas de la organización.

h) Habilidades competitivas

Dentro de éstas se dividen conceptos por su fuerza e importancia, destacando los tiempos de entrega, confiabilidad del producto, servicio post-venta, como los más importantes, los cuáles se describen en la figura 2.4

⁸ KOONTZ, Harold “Administración”. Mc Graw Hill. Pág. 71,72

Habilidades Competitivas (Fuerza vs Importancia)

FUERZA

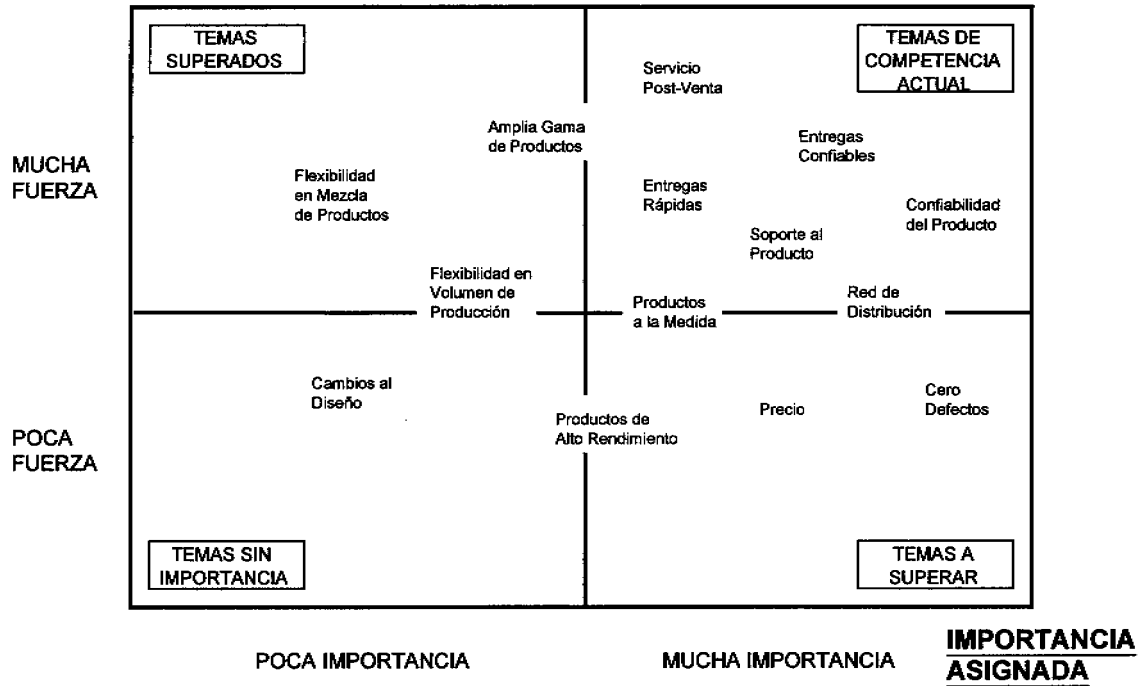


Figura 2.4

i) Demanda

Deseo o necesidad de un producto o servicio específico respaldado por un poder adquisitivo.

j) Cuatro enfoques de la mercadotecnia industrial

- El objetivo es el incremento de las utilidades
- Identificación de las necesidades de los clientes

- Selección de los grupos de clientes a quienes se pueden ofrecer ventajas competitivas
- Diseño del paquete de servicios/productos

k) Segmento de mercado

Es un grupo extenso e identificable dentro de un mercado. Se deben tomar en cuenta las diferentes necesidades, poderes adquisitivos, localidades geográficas, hábitos de compra.

En el sector eléctrico existen diferentes segmentos de mercado según la localización y el tipo de actividad que desempeñan los clientes finales, como se puede ver en la tabla 2.1

Segmentos de Mercado del Sector Eléctrico

	Residencial		Consolas de Control
Química	Comercial	Termoeléctrica	Máquinas-Herramientas
Alimenticia	Industrial	Geotérmica	Bombas
Petrolera	Infraestructura	Nuclear	Aire Acondicionado
		Eoeléctrica	
		PEMEX	
		IMSS, ISSSTE	

Tabla 2.1

Para entender donde se encuentra ubicado el sector eléctrico se presenta la clasificación de la industria manufacturera por división y por destino.

Clasificación por División

División
Productos alimenticios, bebidas y tabaco
Textiles – prendas de vestir e industria del cuero
Industria de la madera
Papel – productos de papel, imprenta y editoriales
Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico
Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivado del petróleo y carbón
Industrias metálicas básicas
*Productos metálicos, maquinaria y equipo
Otras industrias manufactureras

*Sector eléctrico

Clasificación por Destino

Bienes de Consumo Final	Bienes de Capital	Bienes de Demanda Interna	Maquila de Exportación
Duradero	Equipo de transporte	Papel y envases diversos	Maquila de exportación
Equipo de transporte personal	*Maquinaria y equipo	Derivados del petróleo	
Muebles y enceres domésticos	Activos por cuenta propia	Productos químicos y petroquímicos	
Otros		Materiales para la construcción	
		Industria automotriz	
		Otros	

*Sector eléctrico

l) Nicho de mercado

Es un grupo de consumidores muy cerrado, típicamente conformado por mercados pequeños con necesidades específicas, por las cuales dichos consumidores están dispuestos a pagar un precio alto. Se identifican a los nichos comúnmente dividiendo un segmento de mercado en varios subsegmentos con aspectos distintivos.

m) Tamaño de mercado

“Son las ventas expresadas como un porcentaje del total de ventas del mercado”⁹

Para determinar el tamaño de mercado se debe entender la figura 2.5

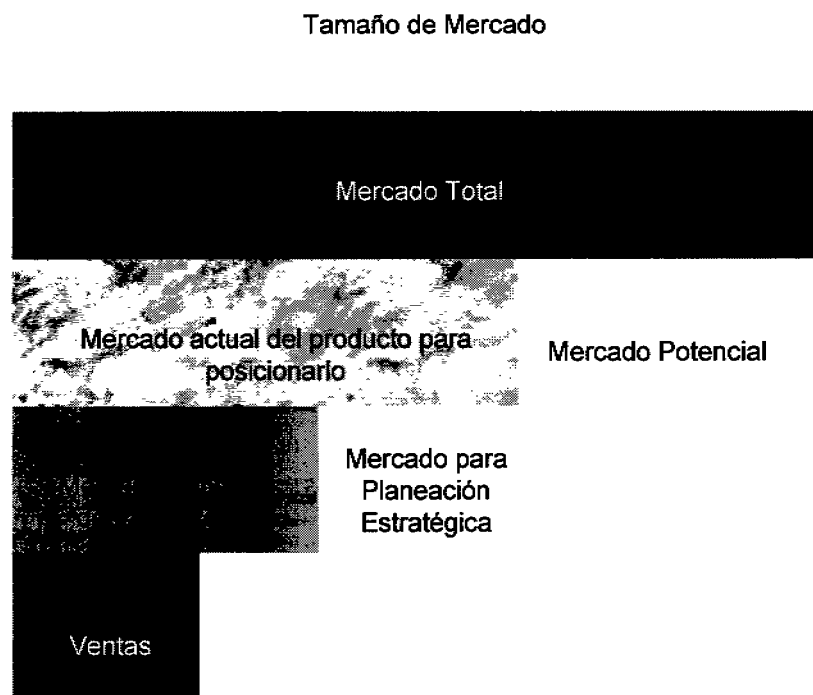


Figura 2.5

⁹ KOTLER, Philip Op. Cit. Pág. 767

Ejemplo:

El mercado total inferimos que son todas las bebidas, el mercado potencial del producto para posicionarlo es el de los refrescos, teniendo un mercado disponible a penetrar en jugos, leche, vinos y cervezas. El mercado accesible donde realizamos las ventas son los refrescos de sabores, contando con un mercado -refrescos de cola- para entrar mediante una planeación estratégica (Ver figura 2.6).

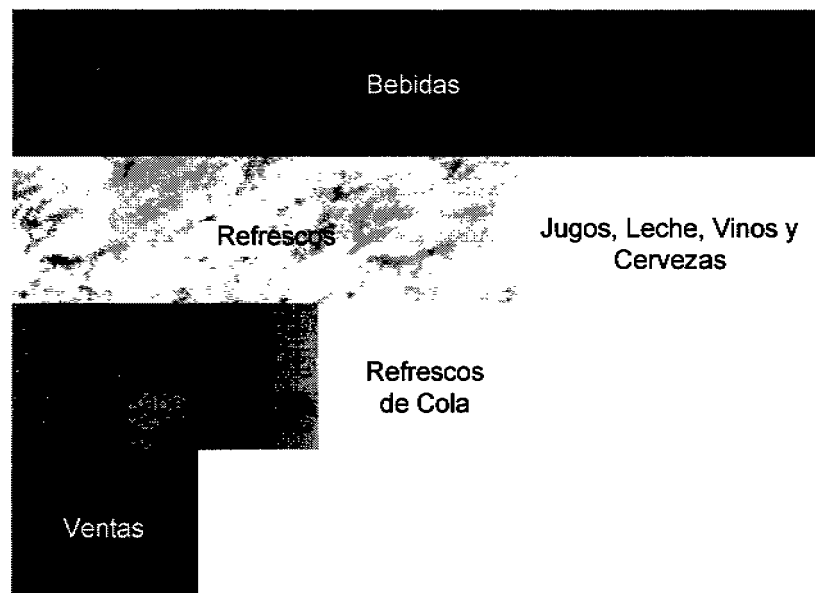


Figura 2.6

Para obtener el tamaño de mercado se deben realizar los siguientes pasos:

- Reunir el valor de ventas de cada uno de los competidores; esto puede obtenerse de datos proporcionados por diferentes entidades: INEGI, SECOFI, entre otros.

- Obtener el consumo del producto en el mercado por medio de datos estadísticos; como por ejemplo:
 - ❑ Población (número de habitantes en una ciudad)
 - ❑ Consumo de productos (al año o mensual)
 - ❑ Producción de producto (al año o mensual)

- Realizar un estudio de mercado para comprobar los datos recolectados, implementándolo con: usuario final ó canales de venta o con la competencia.

2.2 Concepto de indicadores económicos

a) Mercado cerrado

Es cuando el comprador no tiene diversas alternativas de selección de productos (similar al monopolio), se puede dar por protección arancelaria, falta de tecnología, situaciones políticas y sociales de la región, etc.

b) Producto interno bruto (PIB)

Valor (actual o a precios de 1980) de todos los bienes y servicios de uso final (consumo o inversión) producidos en la economía durante un periodo de tiempo. Este agregado no incluye los bienes producidos que entran de nuevo al proceso productivo, como las materias primas, por lo que representa el valor agregado generado por la economía. Este indicador es el utilizado para medir el ingreso generado a través de todos los procesos productivos, que se dividen por los sectores primarios (agricultura, pesca, y ganadería); sector industrial que se desglosa a su vez en minería, construcción, manufacturas, electricidad, gas y agua; y el sector de los servicios (turismo, bancos, comercio, aseguradoras, etc.)

c) Índices de inversión

Se refieren a la comparación de los gastos de la economía abocados a mantener o incrementar el acervo real de capital con respecto al realizado en 1980, donde se toma como base al valor de la inversión igual a 100. La inversión se puede desglosar en pública o privada, por el tipo de bienes en construcción: maquinaria y equipo sean de procedencia nacional o extranjera. Estas medidas permiten conocer la generación de capital físico dentro de la economía, lo que en el largo plazo incrementa la capacidad productiva del mismo.

d) Consumo total

“Comprende el valor de bienes y servicios de consumo comprados en el mercado interno más las compras directas en el mercado exterior”¹⁰. Se desglosa en el realizado por entidades públicas (servicios de educación, médicos, administración pública y defensa), y por el sector privado. Este indicador permite conocer la evolución del mercado interno de la economía, así como una aproximación a la evolución del nivel de bienestar de las familias del país.

e) Índice de precios

“El sistema de índice de precios permite conocer la variación de los precios de diversas canastas de bienes y servicios producidos, o consumidos en el país. Los precios al consumidor permiten analizar el costo de una canasta básica de consumo, mientras que los precios al productor muestran el nivel de precios que los productores ofrecen en la economía”¹¹.

¹⁰ FISCHER, Stanley “Economía”. Mc Graw Hill. Pág. 578, 579

¹¹ Ibid Pág. 34, 35

f) Tipo de cambio

Referencia a la cantidad de pesos necesarios para comprar un dólar estadounidense. El controlado se refiere al fijado por el Banco de México destinado a las transacciones comerciales con el exterior. El libre se refiere al precio del dólar fijado para las transacciones financieras y turismo o en su caso, a la cantidad de pesos necesarios por un dólar determinado en el mercado libre.

g) Rentabilidad

Ganancia neta esperada de una inversión en productos o servicios, es decir la tasa de rendimiento que una compañía puede obtener con respecto a su capital empleado o invertido.

h) Inflación

Es un incremento constante en el nivel general de precios, eso no significa que el precio de un producto particular esté en aumento, sino que todos los precios en general están en aumento, para medirla se toma como referencia un paquete de productos que cubren las necesidades primordiales para la subsistencia familiar (canasta básica: alimentación, vestido, servicios como: agua, luz, teléfono, gas, renta). De la misma manera existe una canasta básica para los productos (acero, cobre, gasolina, gas, electricidad, plásticos, etc.) del sector industrial.

i) Devaluación

Se da cuando la cantidad de las reservas económicas nacionales no respalda, o no está en la misma proporción que la cantidad de circulante que se mantiene en el país, lo que ocasiona la elevación del precio de las divisas, encareciendo relativamente los bienes extranjeros y abaratando relativamente los bienes nacionales.

j) Arancel

Impuesto sobre el valor de las importaciones de determinados bienes o servicios; con fines de protección de la economía y de los productores nacionales, a fin de regular los precios en el país.

3.1 Antecedentes

El plan de mercadotecnia surgió a partir de la necesidad de crear una ventaja competitiva, debido a los cambios en la sociedad a finales de los 70's, como fueron el crecimiento de los medios de difusión, desarrollo de nuevas tecnologías, crecimiento de la economía, cambios de demografía, oferta amplia de productos, incremento de competidores y demanda de productos de mejor calidad.

Las organizaciones tenían que diferenciarse de sus competidores con productos de calidad y costos relativos de distribución; existen dos alternativas básicas para establecer una ventaja competitiva: costo y diferenciación.

Una organización puede establecer una ventaja competitiva ofreciendo el mismo valor con un costo más bajo, alcanzándolo con economías de escala, producción eficiente, acceso privilegiado a las materias primas, mano de obra barata, etc. Este valor o diferenciación que debe establecer una organización por encima de su competencia se puede realizar con un desarrollo superior, innovaciones, servicios eficientes y/o marcas prestigiadas.

El desarrollo del plan de mercadotecnia parte del concepto de una planeación de sistemas, el cual se considera como un desarrollo formal y sistemático para implementar estrategias; los sistemas de planeación pueden caracterizarse en términos de:

- Control y creatividad
- Confianza en técnicas analíticas
- Auditorías
- Resistencia gerencial para planear al alcance del corporativo

El sistema de planeación no puede ser efectivo si existen insuficientes recursos o resistencia de la gerencia para ofrecer soporte. La planeación es un proceso de aprendizaje; las organizaciones progresan a través del plan propio que desarrollan. El tipo de sistema de planeación de las organizaciones depende de las suposiciones hechas sobre la naturaleza del mercado y del contexto organizacional en términos de la naturaleza del negocio.

3.2 Definición del plan de mercadotecnia

Se puede definir como un sistema de planeación para formular metas, estrategias y tácticas, con base en el objetivo principal que guía comercialmente a la empresa, en el posicionamiento de mercado, estrategias de productos, estrategia de marcas, niveles de precio, actividades de promoción y rentabilidad del negocio; todo esto mediante un proceso organizado de actividades de dirección de mercadotecnia, para obtener máximos resultados. Su importancia es derivada de la habilidad del planeador en la aplicación creativa de la mercadotecnia en un rango amplio de combinaciones estratégicas. Su elaboración es regularmente anual; un plan puede ser tan corto o largo, 1 a 5 años aproximadamente, para coincidir de la mejor manera con el desarrollo de productos, ciclo de vida de los productos, prácticas de compra de mercado, patrones de temporada, o con cualquier factor de importancia. Existen tres puntos relevantes para tener éxito en mercadotecnia:

- a) Orientar el producto a las necesidades y deseos del cliente
- b) Mantener una organización que establezca el producto en contacto con el cliente
- c) El plan de mercadotecnia debe identificar las estrategias y responsabilidades para la implementación de los programas de acción con el objeto de obtener los resultados deseados

3.2.1 ¿Por qué se debe preparar un plan de mercadotecnia?

- Proporciona el camino a seguir de la empresa
- Establece el objetivo específico a alcanzar por los productos y/o servicios a comercializar
- Establece el camino de la planeación a seguir
- Persigue optimizar las utilidades
- Permite un mejoramiento continuo
- Mide el progreso
- Prepara las acciones correctivas en caso de cambios

El plan de mercadotecnia indica exactamente como se puede atacar una línea específica de mayores oportunidades de mercado; dado lo anterior, usualmente se involucran muchas personas responsables de un gran rango de actividades, y sólo monitoreando el progreso de estas actividades se puede hacer efectivo a través de una constante referencia al plan.

3.2.2 Pasos del plan de mercadotecnia

- a) Preparar la base de los hechos (estado actual); recopilación de información, documental, encuestas
- b) Listar los problemas y las oportunidades (causas raíz y/o diferencias); análisis de la información disponible

- c) Establecer los objetivos específicos (estado deseado); definir un pareto del 20% de problemas que van a dar el 80% de los beneficios
- d) Desarrollar las estrategias (planeación del camino); para establecer los planes de acción sobre la base de problemas y oportunidades
- e) Establecer el presupuesto
- f) Proyectar ventas y utilidades
- g) Implantar y evaluar lo real contra lo planeado

Para el cumplimiento del plan de mercadotecnia por medio de los pasos anteriormente mencionados se necesita de un plan con tiempos específicos; para lo cuál se puede utilizar un cronograma, como se muestra en la figura 3.1

Cronograma

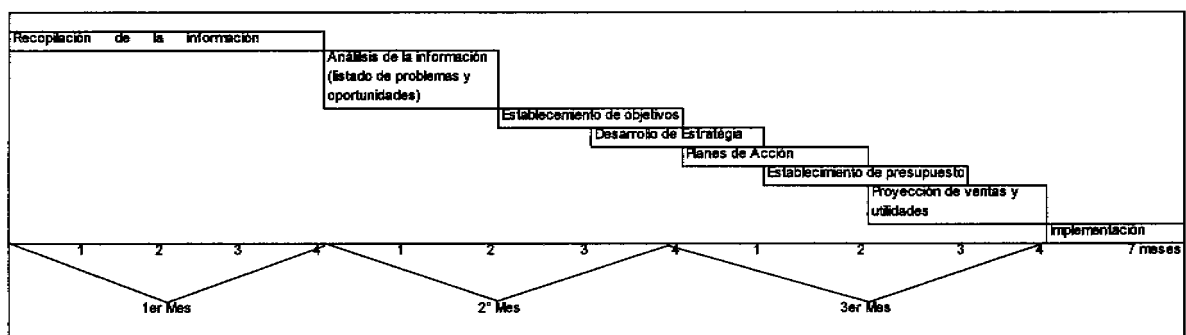


Figura 3.1

El análisis que se realiza mediante los pasos del plan de mercadotecnia permiten a la empresa un mejoramiento continuo; lo cual es fundamental para mantener a la empresa operacional y competitiva, como se puede observar en la figura 3.2

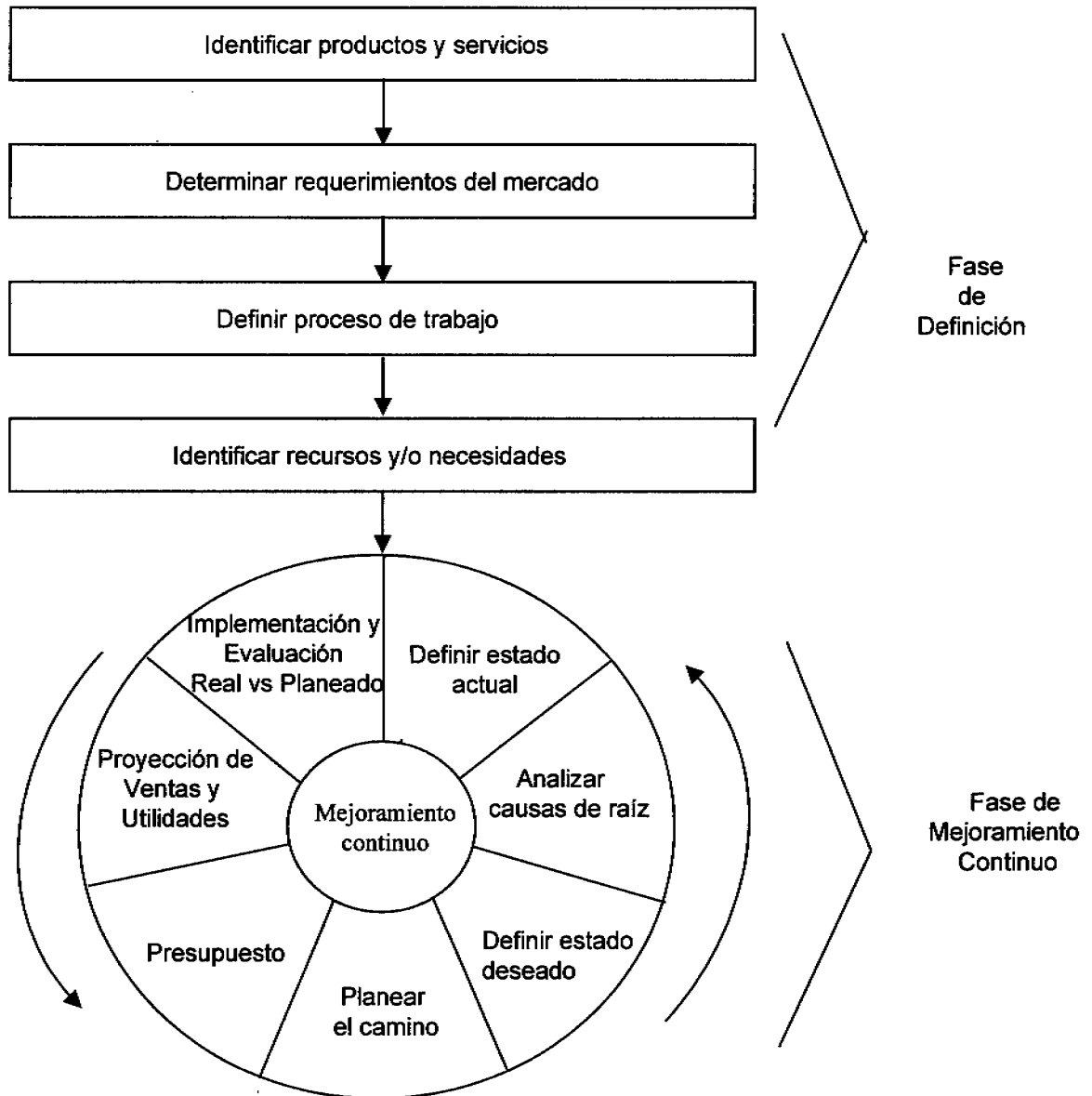


Figura 3.2

3.3 Hechos

Se debe incluir todo aquello que tenga relevancia con las responsabilidades de mercadotecnia; este punto por ser la base para partir con el plan de mercadotecnia puede llegar a ser la parte más importante, por lo tanto se deberá definir:

3.3.1 Propósito

Se debe visualizar el alcance del plan sobre base del propósito de la empresa, estableciéndolo por escrito, siguiendo el estado general del negocio y relacionándolo con la posición actual de la empresa; de tal manera que para entender la dirección a seguir se debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Qué productos se manufacturan?
- ¿Qué clientes y cómo se necesitan satisfacer?

3.3.2 Estado general de la empresa

Este se puede entender estableciendo todos los puntos que posicionan a la empresa en ese lugar:

- a) Mercados. Lo primero es identificar las necesidades y requerimientos de los productos y/o servicios con las características propias del mercado como: nivel económico, edad, región, ambiente, costumbres, cultura, situación tecnológica, etc. Para cada producto, su participación de mercado, su tendencia (crecimiento o disminución), y los mercados en que no se tiene participación, así como saber el porqué.

- b) Ventas. Las cuáles se deberán medir con una estadística propia de la empresa y/o del mercado con antigüedad mínima de 2 años, estas deberán estar separadas en moneda y unidades. Teniendo los reportes por producto o línea de producto, mercado, ventas por territorio, o por canales de distribución ayuda a visualizar las oportunidades y problemas. Los reportes con la tendencia dentro de los 3 o 5 años ayudan mucho a la toma de decisiones.
- c) Alcance. Se debe identificar las situaciones que pueden influenciar en las fuerzas de la empresa de una u otra forma, lo cuál puede relacionarse con los productos, materiales, aplicaciones, innovaciones, competencia, políticas, regulaciones del gobierno, productividad, economía, cambios en la distribución, gente, cultura del mercado, etc.
- d) Productos. Indicar el estado de los productos, dar una evaluación objetiva de la calidad, confiabilidad, precio, valor, satisfacción del cliente (uno de lo más importante), las cualidades y beneficios, desventajas, apariencia y otros valores estéticos. Identificar los vínculos faltantes de la línea de producción, los productos innecesarios que no satisfacen las necesidades del cliente, e igualmente se deben considerar los factores de empaque y mercadeo (buenos o malos), ya que podrían ser importantes para la situación actual.
- e) Competencia. Identificar la competencia, el segmento en donde están posicionados y aquellos en donde se encuentran como líderes. Visualizar de cada uno de los competidores sus fortalezas y debilidades en los productos, mercado, clientes, financiamiento, capacidades de producción, distribución, actitudes de clientes. Es muy importante reunir información confiable de la competencia, de sus ventas, porción de mercado, tendencia a la alta o baja, porcentaje de crecimiento, planes futuros, precios.

- f) Inventario / Entregas. Con esta información se puede tener un parámetro del nivel de servicio al cliente; manteniendo el inventario en la mezcla de productos adecuada, de manera en que se puedan procesar las órdenes y embarques rápidamente; se debe cuestionar si los clientes están satisfechos con los niveles de servicio, comparándose con la competencia, visualizando las áreas de mejora.

- g) Distribución. En este punto se identifican las fuerzas y debilidades de la capacidad de distribución; cuántos distribuidores y comerciantes se tienen, cuánto mercado abarcan, dónde están los enlaces faltantes, qué clase de distribuidores y comerciantes tiene la competencia, cuáles representantes de ventas están produciendo y cuáles no; si la logística y sistemas administrativos son los correctos o no, etc.

- h) Actitudes del cliente. Determinar si los clientes son indiferentes, cómo actúan frente a los productos, por qué no les gustan los productos, sienten que el costo - beneficio es proporcional a lo que esperaban. Hay que cuestionarse si la compra se inició, porque el servicio o producto satisfizo la necesidad del cliente y si volvería a comprar el producto.

- i) Comunicación del cliente. En este punto es donde se puede tener una apreciación objetiva del producto, mediante una relación directa con el cliente y obtener información acerca de: si el producto cumple con sus necesidades, si saben de sus aplicaciones y características, si están los catálogos al día, si las listas de precios son claras; si los clientes perciben la información y publicación del producto en forma satisfactoria, si los clientes están de acuerdo con la respuesta y atención que reciben.

3.4 Problemas y oportunidades

Es muy importante hacer un análisis de los problemas, ya que de éstos pueden derivarse oportunidades. Un problema puede ser detectado en aquellos aspectos que pudieran impedir el buen funcionamiento de la mercadotecnia tales como:

- Insuficiente promoción
- Calidad del producto
- Falta claridad de los beneficios y ventajas de los productos
- El producto no cubre las expectativas de los clientes
- Incremento de precios
- Limitantes en producción
- Mezcla de inventario poco favorable
- Servicio al cliente
- Competencia nacional y extranjera
- Cobertura de ventas deficiente
- Disminución de la participación de mercado
- Pérdida de uno de los elementos de los canales de distribución
- Falta de personal y/o personal ineficiente
- Motivación para las ventas
- Políticas comerciales de la compañía
- Regulaciones gubernamentales poco favorables

3.4.1 Análisis de los problemas

¿Cómo analizar problemas?

Lo más importante es el continuo análisis hasta encontrar las causas del problema

a) Se debe verificar si es un problema o sólo un síntoma de un problema real.

- b) Se debe diferenciar si es un problema de la industria o un problema de la compañía; si es un problema de la industria, la competencia también debe tener el mismo problema (y muy probablemente estará trabajando en resolverlo); resolverlo puede dar una posición dominante en el mercado y nuevas oportunidades. Si es un problema de la compañía, la competencia podrá o no podrá tener el mismo problema y solucionarlo puede dar una ventaja competitiva.
- c) Identificar si es un problema factible o no de resolverse; si es un problema que se puede resolver puede obtenerse una oportunidad de mercado, convirtiéndose en objetivo y si no se puede resolver deberá considerarse en el desarrollo de un programa de estrategia.
- d) Resolver un problema es la pauta para un cambio favorable y significativo en el posicionamiento actual, por lo que se debe reflexionar sobre los problemas reales, ya que se pudiera estar concentrando en otros que impedirían la solución a éstos.
- e) Sin embargo cualquiera que sea la magnitud e impacto de los problemas, éstos se deben tomar como oportunidades de mejora para la empresa y los clientes.

3.4.2 Oportunidad de mercado

“Es tomar ventaja en una situación o condición del mercado con el objeto de incrementar ventas, utilidades o participación de mercado con ciertas acciones de mercadotecnia”¹².

El análisis y especificación de problemas ayudan a identificar las oportunidades de mercado, las cuáles se listarán y se asociarán en el siguiente punto.

¹² EVANS, Joel Op. Cit. Pág. 84

3.4.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

- Fuerzas de la compañía
- Ventajas del producto
- Cambios de estilos de vida
- Tecnologías emergentes
- Ventajas de los recursos
- Distribución de la organización o ventas fuertes
- Cambios de necesidades del cliente
- Ventajas geográficas
- Descubrimientos de nuevas aplicaciones
- Fortalezas financieras
- Mejoras de la producción o facilidades del servicio
- Vulnerabilidad del costo / precio

En este punto del plan de mercadotecnia la tarea a realizar, es obtener de los hechos una lista de los principales problemas y /o oportunidades (dividiéndola por categorías).

3.5 Especificación de objetivos

Los objetivos del plan de mercadotecnia se derivan del crecimiento natural debido al listado de problemas y/o oportunidades; deberán ser específicos, medibles y cuantificables. Un objetivo deberá identificar los resultados logrados por el plan dentro de un tiempo específico; simplemente representan el deseo de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad; en esencia, son las bases principales del plan de mercadotecnia, a partir de éstas todo procede para que se dirija a su cumplimiento; cada objetivo debe representar un resultado.

3.5.1 Suposiciones

Se debe empezar por establecer las suposiciones antes de hacer los objetivos, ya que son estimaciones futuras de las condiciones operativas para la implementación del plan de mercadotecnia. Las suposiciones describen estimaciones de los desarrollos o condiciones del ambiente que se encuentran fuera de control, es decir que no se pueden pronosticar, pero las cuales intervendrán en el plan.

El no establecer objetivos en un plan de mercadotecnia, también equivale a no establecer suposiciones de las cuáles éstos dependen.

Las suposiciones típicas pueden estar relacionadas con:

- Amenazas en la industria clave
- Tasa de inflación
- Niveles anticipados de inventario en la industria (posibles presiones para el aumento de precios)
- Mayor competencia
- Materiales no disponibles
- La industria con exceso o falta de capacidad
- Estado de la economía nacional
- Apertura internacional
- Mayores innovaciones esperadas (o no esperadas)
- Capacidad de la compañía (o falta de)
- Reglamentos del gobierno

Un ejemplo de clasificación de suposición sería:

a) Economía

- El porcentaje de producto interno bruto incrementará un 5% por año
- Etc.

b) Industria

- La construcción de vivienda incrementará anualmente a una tasa de 2.1 millones
- Durante los próximos 5 años, se construirán 200 plantas nuevas
- Etc.

c) Compañía y productos:

- La productividad del producto "X" incrementará para Abril en un 20%
- Se tiene el proyecto para reducción de 10% en costo del producto

Es importante hacer suposiciones de todas aquellas variables que influyan en el logro de los objetivos.

Para complementar el ejemplo anterior de la suposición puede establecerse los siguientes puntos de forma:

a) General

- El mercado del producto "X" incrementará

b) Específica

- El mercado del producto "X" incrementará 12% en los siguientes doce meses

c) Cuantificar

- El mercado del producto "X" incrementará 12% en los siguientes doce meses como resultado de las continuas bajas tasas de interés

El grado de medición de una suposición depende de la información disponible que se tenga. La lista de suposiciones es muy importante para establecer los objetivos porque identifican factores que no pueden ser pronosticados o controlados y que pueden afectar el logro de los objetivos.

3.5.2 Objetivos

Después de identificar las suposiciones, se puede establecer la esencia del plan de mercadotecnia, la cuál se conforma de los objetivos en términos específicos de los resultados deseados.

Los objetivos no son las metas de ventas y utilidades, sino que representan una solución a un problema o aprovechan una oportunidad.

Los objetivos se relacionan con:

- Creación de un producto con la finalidad de ser alcanzado por un mayor número de compradores
- Oferta de mayores satisfacciones según las necesidades del cliente
- Expansión de la distribución
- Explotación de la debilidad de los competidores
- Adquisición de clientes en un nuevo mercado o para un nuevo producto
- Superación de la renuencia de algunos compradores debido a la calidad de algunos productos
- Posicionamiento en un mercado con nueva tecnología, cambiando las actitudes de los clientes, con una nueva regulación del gobierno o con un cambio en la economía

- Penetración en un mercado de un competidor fuerte mediante el incremento de la capacidad de producción para ofrecer un mejor producto y a un menor precio
- Incremento de las ventas por cliente o por distribuidor
- Eliminación del exceso de pequeñas ordenes o incremento del promedio de ventas

Se deben formular algunas preguntas cuando se establecen los objetivos de mercadotecnia:

- ¿Están los clientes actuales usando el producto como lo persigue mi objetivo?
- ¿Está la planta produciendo el producto a un precio competitivo y con la calidad necesaria?
- ¿Es consistente el costo de penetración en un nuevo mercado con la contribución marginal?
- ¿Es favorable el ciclo de vida del nuevo producto con los objetivos de la compañía?
- ¿Es acorde el objetivo definido con las necesidades de los clientes?
- ¿Qué reacciones se esperan de la competencia y cómo afectarán el logro de mi meta?
- ¿Cómo vamos a lograr que éste objetivo influya en otros productos de la compañía?
- ¿Es compatible éste objetivo con éste listado de objetivos?
- ¿Están estos objetivos dentro de los parámetros de mi esfera de responsabilidades?

Los objetivos deben ser específicos y cuantificables:

- En cantidad específica
- En tiempo específico
- En producto, mercado o área geográfica específica

3.6 Desarrollo de estrategia

La estrategia por ser las técnicas a través de las cuales se dirigen al cumplimiento de los objetivos, proporcionan armas al plan de mercadotecnia como: línea de producción y calidad, precio, promoción, publicidad, distribución, servicio al cliente, mercadeo, actividades de venta.

Con el desarrollo de éstas generalmente se determina la efectividad de los programas de acción, todo plan de mercadotecnia evalúa estrategias alternativas y propone un programa secundario para el logro de objetivos, si es que el plan principal aparenta perder la meta.

3.6.1 Plan de acción

La estrategia constituye la acción como parte del plan; las necesidades, deseos y actitudes del cliente deben ser el punto de partida para tomar decisiones y actuar. El localizar, servir, atraer y satisfacer las necesidades de los clientes se convierten en la fuerza principal de los programas de acción.

Las estrategias resaltan las actividades específicas con la estructura de trabajo:

- Asignación de responsabilidades (quien hace que...)
- Plazos (cuando...)
- Prioridades (en que secuencia...)
- Recursos (con que herramientas de mercado...)

El logro de los objetivos es el propósito para todo programa de acción; las estrategias deberán estar ligadas a los objetivos específicos si se desea un plan viable. Los objetivos sin un programa de acción no tienen una dirección. Los programas sin objetivos específicos no tienen coordinación, desperdician tiempo, esfuerzos y recursos.

3.6.2 Mezcla de mercadotecnia

Los programas exitosos generalmente constan de 4 elementos estratégicos:

a) Producto

“Es la cualidad tangible o intangible que satisface la necesidad o deseo de un cliente”¹³. Se tiene un nivel de competitividad por medio de características, beneficios, desarrollo, especialidad del producto; con estos factores se puede cambiar, mejorar, modificar, agregar accesorios, ofrecer diferentes tipos de colores, hacerlo más seguro, mejorar la calidad, incrementar la vida útil o la eficiencia.

Se puede introducir un nuevo producto que satisfagan las necesidades y deseos de los cambios en el estilo vida o nuevas tecnologías; complacer los requerimientos ecológicos o gubernamentales; rediseñar para ahorrar tiempo y dinero al cliente; hacer compatible el producto con los accesorios de la competencia o estandarizarlo sobre la base de procedimientos o equipos comunes; reutilizarlo y revenderlo después como manufactura; comprar un producto parcialmente manufacturado y darle valor agregado.

Lo más importante es darle orientación al producto o servicio hacia las necesidades o deseos del cliente, lo que producirá una máxima satisfacción de éste.

¹³ CUNDIFF, Edward “Basic Marketing”. Prentice Hall. Pág. 28

b) Plaza

Se refiere a la delimitación del mercado en donde se ofertará el producto, la cual puede ser en forma geográfica o por cualidades del mercado, por ejemplo mercado industrial, mercado comercial, población juvenil, población adulta, etc.

Se le hace más fácil la compra al cliente, al proporcionarle información o asistencia técnica, ofreciéndole soluciones integrales a sus problemas, operándole o dando mantenimiento al producto, efectuándole reparaciones. Es posible cambiar el canal de distribución, adicionando o sustrayendo mayoristas, organizando ventas representativas o creando una fuerza de ventas, dando servicios especiales de venta a los clientes. Se puede facilitar a los distribuidores o clientes el almacenar, manejar o inventariar el producto, vendiendo a través de catálogos o de correo directo. Se puede establecer una red de servicios centrales, proveer un servicio rápido para emergencias, ofrecer un plan de renta, colocar vendedores clave asignados a clientes especiales, etc.

c) Promoción

La información se transmite a través de la publicidad, literatura, eventos, conferencias, así como para promocionar los productos o servicios, se construye la preferencia y posicionamiento, se establece confianza en los compradores, se eliminan barreras de comunicación; al igual que con el mejoramiento de empaque y mercadeo, distribuyendo a los vendedores paquetes promocionales, motivando a la fuerza de ventas y canales de distribución; proporcionando incentivos de mercadeo o descuentos especiales por temporada a los compradores; haciendo el empaque más atractivo, exponiendo los productos o servicios en seminarios, talleres. Se puede atraer a compradores especiales mediante la exclusividad o intereses de ciertos grupos.

d) Precio

“Es el valor que el mercado esta dispuesto a pagar por un producto y/o servicio que cubre una necesidad específica”¹⁴.

Los factores que inciden en la definición del precio son:

- Valor tecnológico y calidad del producto
- Sector del mercado hacia donde esta dirigido el producto
- Cultura del mercado
- Niveles de precio de productos similares en la competencia

Se tiene valor monetario dependiendo el nivel de calidad que se haya seleccionado para desarrollar; se puede crecer mediante la variable de precio en el nivel que se desee ser más competitivo con volumen o abarcando más segmento. Se pueden ofrecer descuentos especiales, ventas de temporada, descuentos por inventario.

Se pueden incrementar los precios para ser más selectivo, proporcionar una garantía de calidad o servicios especiales post-venta.

Se pueden promocionar productos para atraer más compradores, reduciendo el costo con cambios en el diseño o materiales; dando descuentos, créditos, premios, reembolsos. Se puede ofrecer precios especiales según la cantidad de compra; no pagar flete, franqueo, embarque para el caso de pedidos grandes a partir de cierta cantidad. Proporcionar un mejor margen o descuentos en ciertos productos para fomentar la compra, o mayores plazos de pago, difiriendo la facturación, o descuentos por pronto pago.

¹⁴ CUNDIFF, Edward Op. Cit. Pág. 30

Una vez habiendo hecho una investigación completa de la mezcla de mercadotecnia, se podrá tener un panorama más claro de cuáles son las mejores estrategias en términos de los objetivos planteados para la contribución marginal; después de esto vendrán las estrategias primarias y alternativas y se deberán analizar las suposiciones hechas para asegurar que éstas concuerdan con las estrategias.

Lo más importante es la investigación de estos 4 elementos para así formular las estrategias, que ayudarán al logro de los objetivos.

El segmento de mercado identifica a que cliente se dirigirá la estrategia:

Industrial

- Qué tipo de industria
- Responsabilidades de trabajo
- Utilidad del producto

Consumidor final

- Características demográficas del cliente
- Plaza
- Nivel de calidad

3.6.3 Análisis y evaluación estratégica

Antes de terminar las estrategias, se deben analizar y evaluar para evitar un posible fallo, mediante los siguientes criterios:

- **Compatibilidad interna.** Se debe preguntar si la estrategia es compatible con el objetivo; por ejemplo: una estrategia dirigida a un pequeño segmento de mercado, no es consistente con un objetivo de volumen de ventas grande.
- **Compatibilidad externa.** Se debe cuestionar si la estrategia coincide con el mercado, por ejemplo: la estrategia de calidad y satisfacción del producto (resultando un precio alto) está direccionada a un mercado con productos o sustitutos baratos.
- **Recursos disponibles.** Es la estrategia basada en consumidores, pesos, producción, materiales, etc.; entonces se pregunta cuáles realmente no están disponibles.

- Tiempo. Se cuestiona si la estrategia y su plazo son compatibles con el tiempo especificado en el objetivo.
- Factor de riesgo. Se pregunta que tantos recursos están involucrados y qué tanto impactará la varianza de la estrategia en el cumplimiento del objetivo.

3.6.4 Programa estratégico

Para establecer un programa estratégico se necesitan de:

- Conocimiento de los plazos
- Control del desarrollo
- Asignación de recursos

Los requerimientos para un programa estratégico son:

- a) Las estrategias se deberán comunicar a los que estén involucrados: distribuidores, almacén, fábrica, comunicaciones
 - b) Las estrategias se deberán realizar en el tiempo más óptimo según la actividad (factores de temporada, ciclos de ventas, condiciones económicas, etc.)
- Las estrategias necesitan de motivación para asegurar su cumplimiento (empaque especial, publicidad, premios, descuentos, etc.)

Los programas de acción no podrán ser efectivos y confiables sino se coordinan y coinciden con otras funciones de la compañía: ingeniería, manufactura, recursos humanos, finanzas, ventas, etc.

Los programas y estrategias deberán estar basados en las fortalezas, limitaciones y suposiciones futuras de la compañía, si es que estos pudieran ser programas de acción disponibles.

3.7 Presupuesto

El costo recomendable de un programa de mercadotecnia debe ser aprobado por el consejo administrativo. Los costos deben ser identificados por cada una de las diferentes funciones de mercadotecnia. El plan deberá incluir un soporte para el costo de cada artículo, que estará relacionado con las necesidades del producto y con el porcentaje de ganancia generado por las ventas. Pero no se debe confundir el presupuesto con la planeación del objetivo primario que determinará los gastos en vez de generar utilidades.

Se entiende que las principales consideraciones para obtener un presupuesto óptimo son:

- a) El presupuesto de mercadotecnia está relacionado directamente con las primeras actividades planeadas
- b) Las estrategias proponen el plan de ataque
- c) El presupuesto especifica que tanto costará el plan de mercadotecnia

En otros términos se deberá pensar en todos aquellos recursos necesarios para el desarrollo del plan de mercadotecnia como pueden ser:

- a) Sueldos y salarios del personal involucrado en el desarrollo del plan
- b) Entrenamiento
- c) Viajes
- d) Gastos de investigación
- e) Gastos de desarrollo de nuevos productos (muestra, pruebas, certificación, etc.)
- f) Gastos de capital (maquinaria, software, hardware, edificios, etc.)
- g) Otros

3.7.1 Costos

Los costos deben estar estructurados en tres categorías:

- a) Costos de Venta: publicidad, promoción, incentivos, crédito, empaque, mercadeo, sueldos y salarios del personal involucrado en la aplicación del plan (personal de ventas, gerentes, etc.)
- b) Costos de Operación: embarque, almacenamiento, facturación, etc.
- c) Costos de Administración y Finanzas: toda la infraestructura que da soporte a la operación, contabilidad, impuestos, legal, cuentas por cobrar, vigilancia, etc.

Los costos de venta son más controlables que los costos de operación, ya que dependen de la planeación, básicamente del manejo efectivo de éstos.

Los presupuestos se pueden establecer de acuerdo a los siguientes tres métodos:

- a) Método mecánico. El presupuesto se obtiene simplemente de un porcentaje historial o del resultado de un programa hecho para dar resultados después de la manufactura, impuestos o utilidades
- b) Método por tareas. El presupuesto surge del estimado realizado sobre la base de las tareas de la gerencia
- c) Método cooperativo. Es un método que consta de tres fases:
 - El manejo gerencial emite un estimado de pérdidas basado en objetivos corporativos, esto como un plan detallado de captación de fondos.

- Los planeadores de mercadotecnia desarrollan sus estrategias conforme a los parámetros generales, pero con la libertad de recomendar excepciones basadas en detalles completos, justificando las peticiones.
- El manejo gerencial maneja ampliamente los planes de mercadotecnia, que son los hechos para detallar los presupuestos y proporcionar la aprobación final.

Cuando se empieza a pensar de dónde obtener fondos para cumplir con las actividades de mercadotecnia, se comienza a enfrentar más y más decisiones que requieren una elección entre varias alternativas y cuestionamientos, algunos ejemplos de estas situaciones son:

- Si la cantidad de dinero es suficiente para alcanzar los objetivos a través de las estrategias
- Si el potencial de contribución del producto esta en línea con el presupuesto asignado
- Si las estrategias alternativas lograrán un resultado favorable y de igual calidad con costo menor
- Si el presupuesto cubre adecuadamente todos los elementos necesarios de la mezcla de mercado
- Si los costos han sido asignados de una manera real sobre la base del análisis del ciclo de vida del producto

Teniendo la respuesta a estas situaciones se empezará de cero, con un presupuesto bien balanceado, manejable y controlable; pero no se deberá inflar el presupuesto de acuerdo con la teoría de "que la administración recortará todo de cualquier manera". En lugar de esto habrá que agregar un fondo de contingencia para proveerse de costos inesperados.

Para el éxito de una organización, el presupuesto deberá ser organizado en varias categorías; preferentemente dividiéndose por responsabilidades las funciones de mercadotecnia: ventas, publicidad, investigación, servicio al cliente, etc.

Cada segmento del presupuesto puede ser identificado por la responsabilidad que una persona proporciona, ya sea con un acuerdo de lo que debe realizarse o con la asignación de responsabilidad de control de gastos; de igual manera se deseará listar la ayuda del departamento de contabilidad y los programadores de cómputo, para organizar el presupuesto de tal manera que sea compatible con el sistema de administración de información de la compañía que permitirá mantener la información del presupuesto vigente. Se debe insistir en recibir la información necesaria en el momento y en la forma de que sean de más ayuda; pero se deberá ser realista no pidiendo reportes que no se utilizarán o que sean demasiados voluminosos y de los cuáles puede ser difícil extraer información.

3.7.2 Control y versatilidad

El presupuesto de mercadotecnia requiere de un constante monitoreo para no perder de vista la meta. En esencia, el presupuesto es el mecanismo de control en el que se guían para alcanzar los objetivos de mercadotecnia.

Si los gastos comienzan a exceder los estimados, se debe cuestionar:

- ¿por qué?
- ¿las suposiciones cambiaron?
- ¿se deberán modificar los objetivos?
- ¿se seleccionaron las estrategias correctas?
- ¿podrán ser mejores las estrategias alternativas?
- ¿se deberá hacer un recorte de presupuesto? ¿dónde?
- ¿existen influencias imprevistas causando esta desviación?
- ¿qué se debe hacer para esta desviación?

Si los gastos se encuentran de acuerdo a los estimados, hay que preguntarse:

- ¿si la estrategia fue implementada como se planeó?
- ¿si se están estableciendo los objetivos sin tomar en cuenta el plan de gastos?
- ¿si la desviación indica nuevas oportunidades consideradas anteriormente?
- ¿si la estrategia es más efectiva de lo esperado, debemos establecer más fondeos para aumentar las utilidades?

Cuando las desviaciones suben o bajan, siempre es recomendable volver a revisar las suposiciones. Si alguna de las suposiciones no se ha sostenido, se estará en la posición de precisar la causa de la desviación del presupuesto y tomar acciones correctivas.

El presupuesto será lo suficientemente flexible para realizar cambios en la operación o condiciones de mercado, utilidades, flujo de efectivo, economía, desviaciones de ventas, factores de temporada, situaciones de competitividad, etc.

Y finalmente se deberá proveer del control necesario para monitorear y medir el desarrollo de los programas concernientes con el plan.

3.7.3 Pronóstico

Tanto las ventas por volumen como el estimado de las utilidades deben ser incluidos en este rubro del plan de mercadotecnia, ya que así se podrá tener una visión realista de los posibles resultados en la contribución marginal e inclusive éstos junto con el desarrollo actual ayudarán a tener más exactitud de los problemas u oportunidades que pudieran causar desviaciones.

3.8 Proyección de ventas y utilidades

En ésta sección se presenta una proyección total de ventas, costos, porcentaje de utilidades y utilidades antes de impuestos. Con estos rubros la gerencia se proveerá de un resumen financiero de lo esperado en términos de los ingresos y contribución de utilidades para poder establecer los objetivos.

3.9 Evaluación del plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia debe comparar los objetivos alcanzados contra los planeados por periodos. Si los resultados obtenidos son insatisfactorios se debe proceder a las correcciones. Existen cuatro técnicas para analizar los resultados del plan de mercadotecnia: investigación de la satisfacción del cliente, análisis de los costos de mercadotecnia, análisis de ventas y auditoría de mercadotecnia.

a) Investigación de la satisfacción del cliente

“Es el grado en el cual existe una similitud entre lo que espera un cliente de un bien o servicio y lo que ofrece, incluyendo el servicio al cliente”¹⁵. Las organizaciones deben medir la satisfacción del cliente a través de una investigación regular, la cual se puede realizar con los siguientes ocho pasos:

- Instituyendo un proceso dirigido a gerentes, empleados, consultores externos y fuentes de la industria, junto con una investigación del entorno, publicidad, competencia y un programa regular del enfoque hacia grupos internos, que ayuden a identificar las necesidades del cliente.

¹⁵ LAMB, Charles Op. Cit. Pág. 54

- Usando esta retroalimentación para desarrollar el programa establecido de los grupos enfocados al cliente y entrevistas personales para identificar las dimensiones de la satisfacción del cliente.
- Trabajando con un staff profesional desarrollando herramientas utilizadas en investigaciones por teléfono o e-mail para confirmar y validar las dimensiones identificadas.
- Sin importar que la investigación sea interna o externa, se tiene que asegurar el entendimiento de las bases teóricas y de los instrumentos, y estar familiarizado con los procedimientos estándares para un desarrollo y pruebas confiables, validando cada factor.
- Haciendo regularmente investigaciones y reevaluar su confiabilidad y validez.
- Desarrollando un sistema para medir la satisfacción del cliente, que no solamente la evalúe, sino que además analice la importancia de las diferentes variables y dimensiones de ésta satisfacción.
- Usando ésta información para desarrollar un plan de acción que mejore cada aspecto y comunicando estas mejoras hacia los clientes; tomando en cuenta que la satisfacción del cliente no se lleva a cabo si éste no lo percibe.
- Registrando la evaluación del desempeño de cada empleado involucrado en cada plan de acción. Esto asegurará que los objetivos del cliente concuerdan con los objetivos de los empleados. Un aspecto importante es que lo medible puede ser recompensado y lo que puede recompensarse se cumple.

b) Análisis de costos de mercadotecnia

Este análisis es usado para evaluar la eficiencia de costos de varios factores de mercadotecnia, como las diferentes configuraciones de calidad total, líneas de producción, tamaños de orden, métodos de distribución, campos de venta, canales, personal de ventas, publicidad y tipos de cliente. Con el análisis de costo una organización puede determinar que factores son los más y menos eficientes y hacer los ajustes apropiados.

Un análisis de costos de mercadotecnia se divide en tres puntos: estudio las cuentas de gastos, reclasificación de estos gastos en funcionales y separación de los gastos funcionales en una clasificación de mercadotecnia.

- Estudio de las cuentas de gastos. Estudia el nivel de las cuentas de gastos, las cuáles se reportan por el nombre de dichos gastos y no por sus propósitos, dichas categorías de gastos incluye: salarios, rentas, publicidad, suministros, seguros e intereses.
- Reclasificación de la cuenta de gastos en funcionales. Aquí es donde se indica el origen o el propósito de la cuenta de gastos, entendido como: administración de mercadotecnia, personal de ventas, publicidad, transportación, almacenamiento, investigación de mercado y administración en general.
- Separación de los gastos funcionales en una clasificación de mercadotecnia. Se asignan los costos funcionales por producto, métodos de distribución, cliente o cualquier otra clasificación de mercadotecnia.

c) Análisis de ventas

Es el estudio detallado de la información de ventas con el propósito de identificar la efectividad de la estrategia de mercadotecnia; establece planes en términos de ganancias por productos, líneas de productos, vendedores, regiones, tipo de cliente, periodo de tiempo, línea de precio, método de ventas, etc. También compara las ventas actuales contra las ventas planeadas.

El análisis puede resaltarse en situaciones donde los objetivos de ventas no fueron alcanzados o existen oportunidades de venta.

Un reporte de productos de baja venta establece aquellos productos que están debajo de los pronósticos; el cuál puede sugerir acciones correctivas como reducciones de precios, promociones e incentivos para incrementar las unidades de venta.

Un reporte de productos de venta alta establece los elementos cuyas ventas superan las expectativas, puntualizando aquellos productos que necesitan manejo de inventario para prevenir un exceso de almacenamiento.

Finalmente un reporte de ventas lleva a evaluar la validez de los pronósticos y a realizar las modificaciones apropiadas.

d) Auditoría de mercadotecnia

“Revisión sistemática, crítica e imparcial de los objetivos principales y políticas de mercadotecnia y de la organización, métodos, procedimientos y empleados para implementar políticas y alcanzar los objetivos. El propósito de la auditoría de mercadotecnia es determinar como los esfuerzos de mercadotecnia están siendo conducidos y como puede implementarse”¹⁶.

¹⁶ KOTLER, Philip Op. Cit. Pág. 101

4.1 Problemática

Para describir la problemática del sector eléctrico y las empresas involucradas en él, se tiene que realizar un análisis retrospectivo de diez años atrás, situándose antes de los años 80's cuando los mercados eran de fronteras cerradas, pasando después a la liberación de importaciones con la supresión de las barreras arancelarias a finales de los 80's; así se obtuvo acceso a tecnología cada vez más avanzada con precios más bajos, por lo que las empresas mexicanas tuvieron que enfrentar a empresas extranjeras de mayor experiencia y competitividad, lo que las llevó a fusionarse para poder hacer frente a éstas.

Cuando se pensaba que se estaba logrando una estabilidad económica global en el país, lo que beneficiaba a las empresas mexicanas del sector eléctrico, se presentó a finales de 1994 y principios de 1995 una crisis económica con una devaluación del 89% y una inflación de siete veces mayor. Para 1996 - 1997 se observa un repunte global, donde las empresas comienzan a ver una situación más alentadora; aunque actualmente se puede observar que aún dependemos del entorno externo como lo son las afectaciones de la crisis asiática y brasileña.

4.1.1 Antes de los 80's

El sector manufacturero de equipo eléctrico se encontraba en un mercado protegido por el sistema arancelario mexicano, en otras palabras sólo se podían conseguir productos en México de algunas cuantas empresas que tuvieran manufactura local; situación que el gobierno aprovechaba para promover la creación de empleos en esos años, ya que al momento de convocar a concursos para sus proyectos, las secretarías paraestatales y todas aquellas dependencias gubernamentales en sus inversiones en obras,

remodelaciones y ampliaciones, generalmente ganaba el proveedor que pudiera demostrar que al menos contaba con un 10% de integración nacional en sus productos.

Las empresas con presencia en México que manufacturaban y/o comercializaban equipo eléctrico, tenían por lo general utilidades muy altas, dado que de alguna manera, el mercado al no tener acceso a productos de importación, se especulaba con el producto y se creaba un acaparamiento del mercado; por otro lado también permitía creación de empleos y una parte de sus utilidades la dedicaban a investigación y desarrollo, ya que tenía que adecuar los productos manufacturados en otros países a las condiciones del mercado mexicano. En pocas palabras las empresas se habían acostumbrado a tener el mercado acaparado -demanda alta con poca oferta- y con alta rentabilidad.

4.1.2 Liberación de las importaciones - 1982 -1994

1982 - 1988

- 100% de las importaciones se realizaban con licencia y niveles de tarifa
- La liberación comenzó con la simplificación del programa de tarifas y la eliminación de permisos
- Las licencias de importación de productos fueron eliminadas en 1988

1991 - 1994

- Las tarifas arancelarias para la producción eléctrica eran superiores al 15% antes de la apertura comercial
- El 12 de agosto de 1992 se concluyeron las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC), pero no entró en vigor sino hasta enero de 1994
- Con el TLC hubo una reducción en las tarifas de las importaciones entre un 0 y 40%, por lo que se incrementaron en un 73.2%
- En diciembre de 1994 se perdió el control del tipo de cambio

4.1.3 Apertura a los tratados de libre comercio - 1990

Con la apertura de México hacia los mercados internacionales y la desgravación de los aranceles, provoca que otras compañías del ramo se asienten en México, lo que en gran medida beneficia al consumidor final, dado que puede tener acceso a productos de última tecnología y con precios más bajos; pero ¿qué pasa con la industria establecida en México?, son empresas que al mantener fronteras cerradas no tenía la experiencia organizacional para desenvolverse en un ambiente fuertemente competitivo, donde la demanda empieza a establecer sus condiciones de compra, además comienza a manejarse el concepto de satisfacción al cliente. Todo esto afecto en gran medida a muchas empresas nacionales, no sólo del ramo, que los obligaba a bajar precios con costos altos y aquellas que no estaban preparadas para estos cambios tuvieron pérdidas importantes de ventas y utilidades e incluso muchas quebraron.

Al mismo tiempo en el mundo se empieza a hablar de la globalización, concepto que llega a los grandes consorcios y se dan importantes fusiones de empresas grandes, que dos o tres años atrás jamás hubieran imaginado el fusionarse por ser acérrimos competidores; ¿qué beneficios trae una fusión?:

- a) Une experiencias de mercado
- b) Definición como una sólo oferta de productos
- c) Reducción del importe de inversiones en investigación y desarrollo, de estructuras y por lo tanto de gastos fijos, e incrementa favorablemente el poder y condiciones de compra de todos los insumos
- d) Agilidad en cuánto a establecer una estrategia comercial
- e) Incremento de productividad; pero también algunas fusiones fracasaron debido al periodo de transición, en el que no tenían una estrategia clara comercial (plan de mercadotecnia)

4.1.4 Crisis económica - 1994

Durante el periodo salinista, México presentaba la imagen de un país que estaba entrando a los albores del mundo desarrollado; pero al final de éste como cíclicamente se ha dado, el país cae en una crisis económica y política que afecta en forma general la actividad productiva, el PIB cae de 1,311,661.1 (4.5%) a 1,230,925 (-6.2%), la inversión cae de 62% a -29.1%, la moneda se devaluó en un 89%, de un 3.38 que se encontraba en 1994 subió a un 6.43 en 1995, lo que se muestra en la tabla 4.1, muchas obras y proyectos se tuvieron que detener e incluso abandonar definitivamente. Las empresas en forma general para mantenerse se vieron obligadas a reducir sus márgenes de utilidad, las cifras de venta cayeron tan dramáticamente que era más conveniente parar operaciones que mantener pérdidas.

Indicadores Económicos 1994 - 1999

Millones de Pesos

	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Inv. Privadas	31%	-32%	14.1%	22.8%	12.8%	6.1%
Inv. Públicas	22%	-17%	20.4%	21.5%	10.8%	6.09%
PIB	4.5%	-6.2%	5.2%	7.0%	4.6%	2.4%
Inflación	7.1%	51.9%	27.7%	15.7%	17.9%	19.5%
Tipo de Cambio	3.38	6.43	7.6	7.94	9.91	10.74
Cetes 28 días	18.51	48.62	27.23	18.85	24.29	24.1

Fuente: INEGI, Banco de México, SHCP, American Chamber, GBM, Inverlat, Bimsa, Bancomer, Centro de Análisis e Investigaciones Económicas, Ciemex-Wefa, Grupo de Economistas y Asociados, Latin Source Mexico

*Cifras Estimadas

Tabla 4.1

4.1.5 Repunte de la industria manufacturera y el sector de la construcción - 1996 - 1997

Después de un periodo de dos años de extrema crisis, aquellas empresas que tuvieron las suficientes bases para sostenerse, comienzan a ver un panorama más halagador, es decir durante el año de '96 y '97, la economía tuvo un repunte que sorprendió al mundo, se empieza a reactivar la inversión extranjera, permitiendo que proyectos y obras suspendidos se retomen nuevamente, e incluso se nota un mayor peso en inversión de bienes fijos que en inversiones bursátiles, lo que permite que estos sectores tengan crecimientos a más del doble de lo que crecía el PIB (ver figura 4.1). Uno de los factores que empujan la inversión extranjera en México es la mano de obra barata, lo cual podemos apreciar en la tabla 4.2, de los 80's a los 90's el costo de la mano de obra sigue siendo el mismo en México y como por ejemplo Corea de 1.2 ha llegado hasta 4.8 dólares por hora y los países de primer mundo como Japón ha llegado en los 90's hasta 22 dólares por hora.

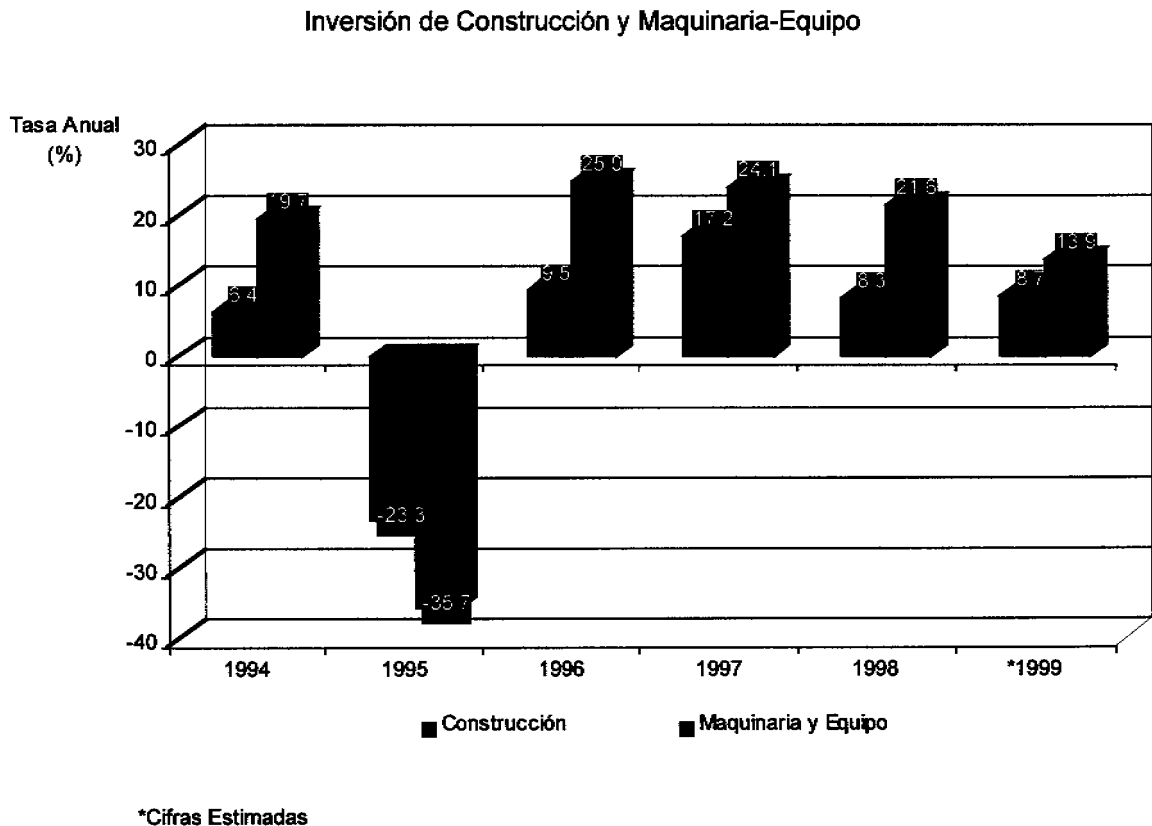


Figura 4.1

Mano de Obra

Dólares/hora

Pais	1985	1995	1998
US	13.0	17.2	19.0
Alemania	9.6	31.9	27.5
Francia	7.5	19.3	19.1
Japón	9.4	31.2	22.0
Corea	1.2	7.4	4.8
México	1.6	1.5	1.8
España	4.7	12.7	12.5

Tabla 4.2

4.1.6 Influencia económica de mercados extranjeros - 1998

Hay que reconocer que México a pesar del repunte que ha mostrado, éste sigue siendo débil frente a los grandes movimientos y/o bloques económicos del mundo, algún suceso importante que se presente dentro de ellos, crea desconfianza en los inversionistas que mantienen sus capitales en mercados emergentes como lo es el mexicano y éstos de un día a otro retiran sus inversiones hacia países más estables como E.U. y algunos países europeos causando graves estragos en la productividad de todos los sectores.

Por otro lado la gran parte de la actividad económica del país radica en la inversión que el gobierno realiza; al caer el precio del petróleo mundialmente (ver figura 4.2), el país no tiene los mismos niveles de ingresos, por lo que tiene que hacer recortes de presupuesto en obras y proyectos generando al mismo tiempo una parálisis en ciertos sectores productivos por la incertidumbre del futuro económico.

Precio Promedio Nominal del Petróleo Mexicano

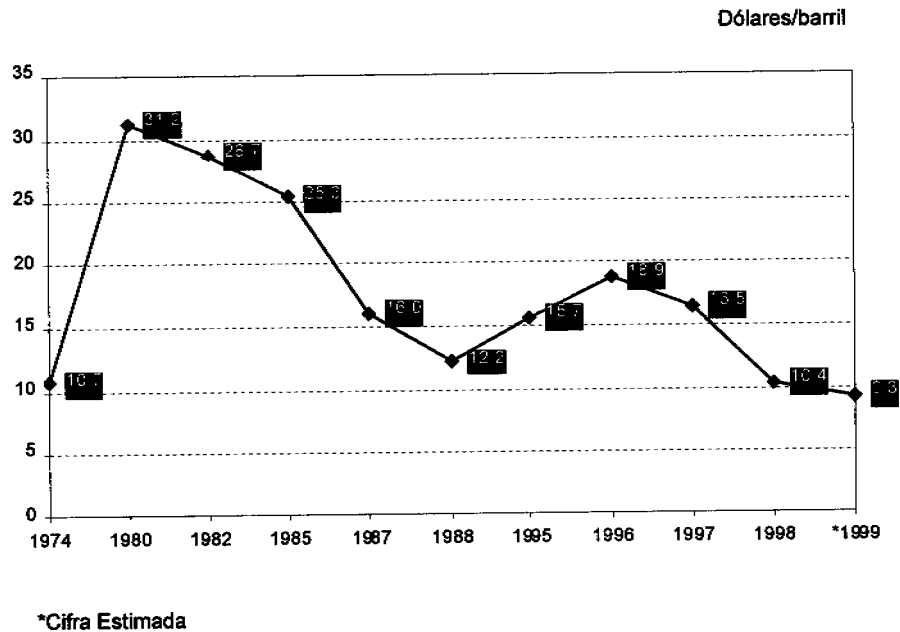


Figura 4.2

4.2 Situación actual

4.2.1 Actividad económica de Schneider

Para este planteamiento se tomó como muestra a empresas líderes en este mercado como Square d, Cutler Hammer, General Electric, Federal Pacific, Siemens, ABB y Allen Bradley, así como se realizaron entrevistas con distribuidores, usuarios finales y directores de Schneider.

La empresa Groupe Schnedier forma parte del sector manufacturero, dentro del rubro "equipo eléctrico", como se puede observar en la tabla 4.3 y la figura 4.3

Estructura del Sector Manufacturero

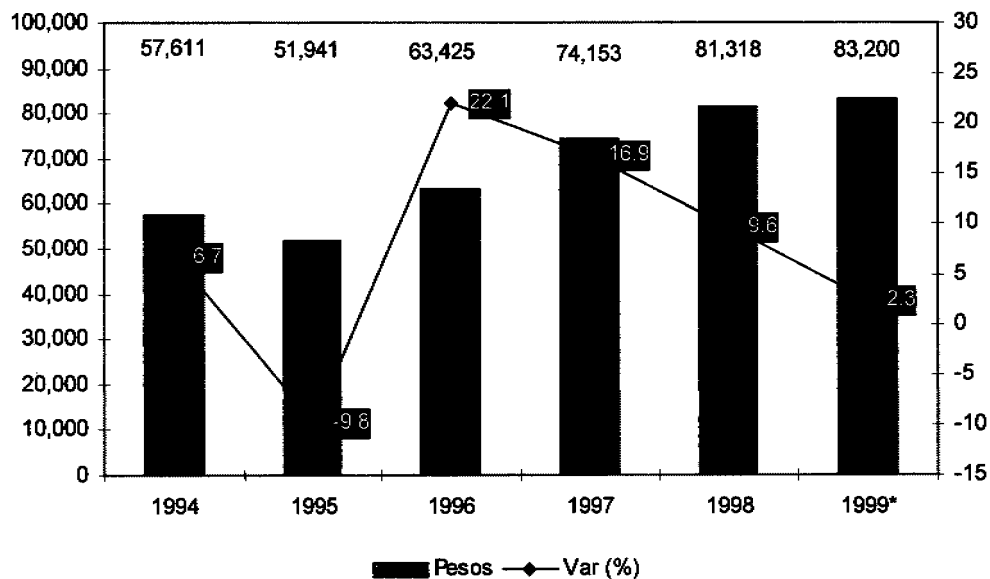
Sector Manufacturero	(% Participación)
Comida, bebida y tabaco	27
Textiles y vestido	8.1
Productos de madera	2.7
Papel e impresión	4.3
Químicos	16.8
Minerales no metálicos	7.0
Metálicos básicos	5.4
Maquinaria, equipo y Productos metálicos	25.9
Otras manufacturas	2.7
Total	100

Tabla 4.3

Del 100% del sector manufacturero el ramo de maquinaria, equipo y productos metálicos representa un 25.9%, lo cual como se puede observar es el ramo más importante por su derrama económica del sector manufacturero.

PIB Anual del Sector Manufacturero (Maquinaria y Equipo)

Millones de nuevos pesos de 1993



*Cifras estimadas

Fuente: Centro de Análisis Macroeconómico. Boletín No. 108

Figura 4.3

La oferta de productos de Schneider es de dos tipos: estándares, por lo general son de stock y de ingeniería que son diseñados sobre la base de las indicaciones del cliente, se dividen en las siguientes familias.

a) Productos estándares

- Interruptores termomagnéticos miniatura
- Centros de carga
- Bases de medición
- Interruptores termomagnéticos
- Transformadores
- Capacitores
- Contactores y Arrancadores
- Variadores de velocidad
- Sensores
- Botones

b) Productos de ingeniería

- Centro de control de Motores
- Tableros de distribución
- Electroducto
- Ducto cuadrado

El mercado de Schneider se encuentra dividido en cinco zonas, su tamaño de mercado es de 642,857 millones de dólares, las ventas anuales son de 180,000 millones de dólares, la participación de mercado es de 28%, tiene 240 distribuidores, 17 oficinas y 250 vendedores; lo que se puede apreciar en la figura 4.4

División de Mercado por Zona

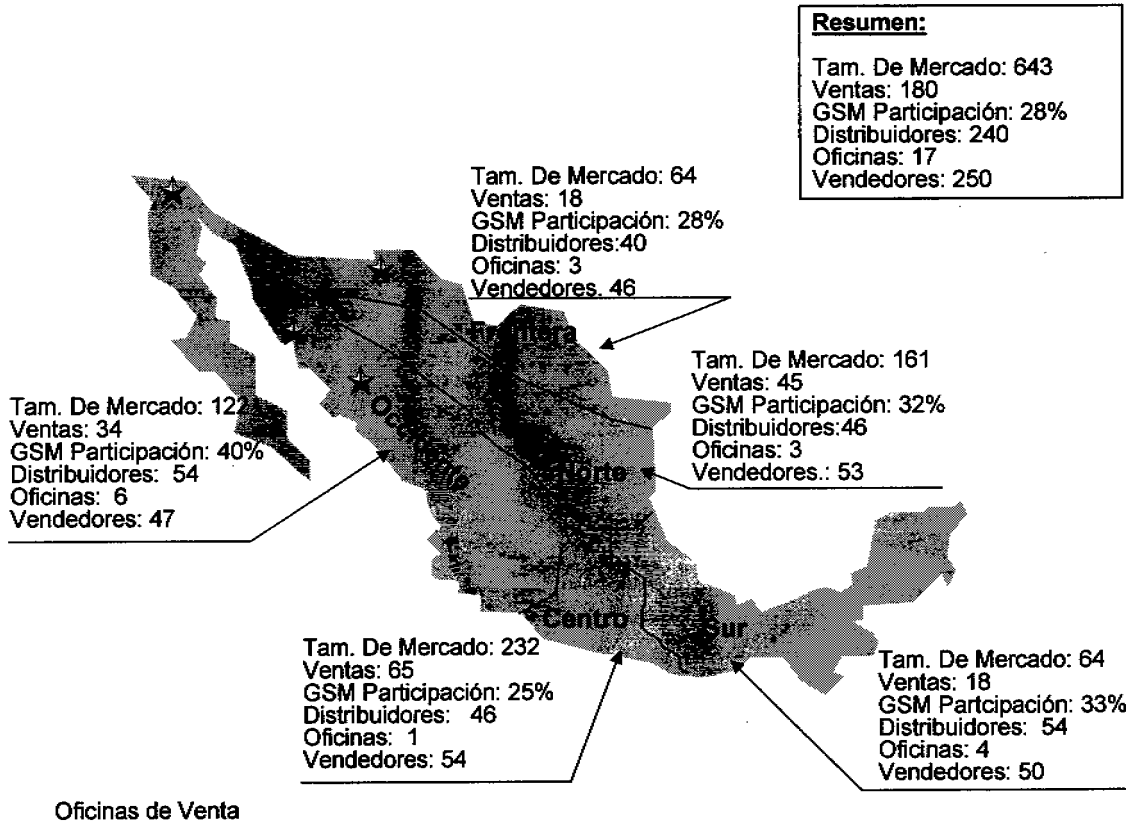


Figura 4.4

Los mercados a los que llegan los productos de Schneider son básicamente los sectores: residencial, comercial, servicio, industria y agricultura; los cuáles tienen una demanda de servicio eléctrico mostrada en la tabla 4.4 y la figura 4.5.

Crecimiento de la Demanda Promedio Anual de Electricidad por Segmento

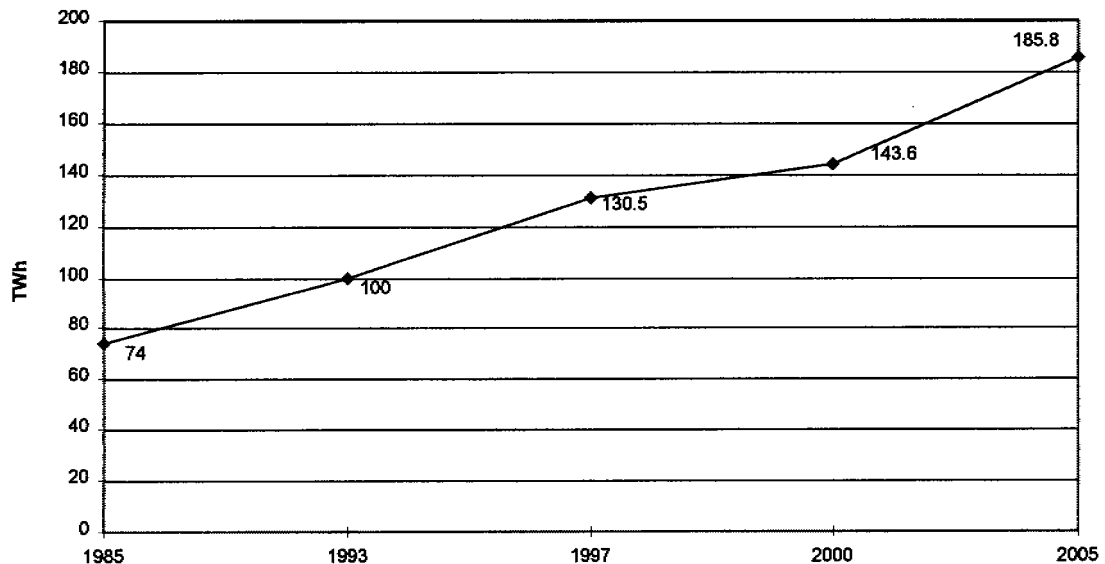
Sector	1986 – 1995 %	1996 – 2005* %
Residencial	7.1	4.8
Comercial	3.2	5.2
Servicios	2.5	2.4
Industria	4.7	5.7
Agricultura	3.0	1.5
Total	4.9	5.1

*Cifras estimadas

Tabla 4.4

Proyección del Crecimiento de la Demanda de Electricidad

Terawatts por hora



*Cifras estimadas

Figura 4.5

4.2.2 Posicionamiento de Schneider en el mercado

Una vez focalizado el sector en el que se encuentra Groupe Schneider, se puede describir con las figuras 4.6 a 4.14 y las tablas 4.5 a 4.7, todos los factores relevantes que posicionan a ésta empresa como líder en el mercado.

La figura 4.6 muestra que Schneider es líder en el sector manufacturero, en la rama de equipo eléctrico con una participación de mercado de 28%, del cuál el desglose de sus ventas corresponde el 75% al equipo de distribución, 20% al equipo de control y 15% a media y alta tensión.

En la tabla 4.5 se listan los principales competidores de Schneider y las siglas con las que se identifican.

Participación de Mercado en el Sector Manufacturero en Equipo Eléctrico

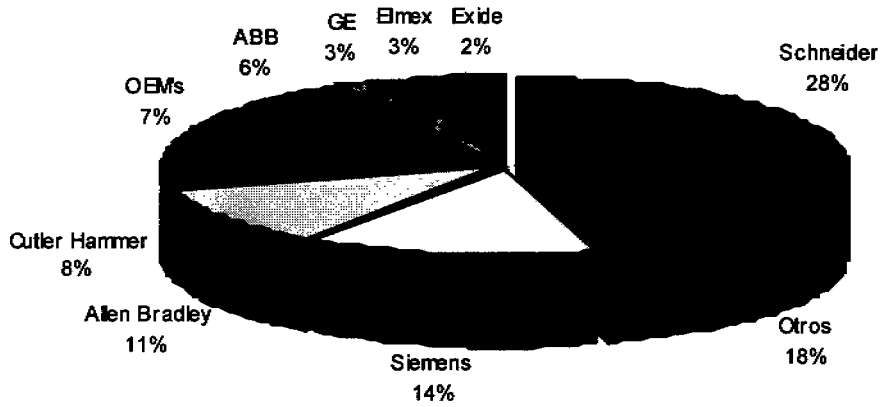


Figura 4.6

Principales Competidores de Schneider

Empresa	Siglas
Cutler Hammer	CH
Allen Bradley	AB
Fabricantes de Eq. Original	OEM'S
Asea Brown Boveri	ABB
General Electric	GE
ELMEX	ELMEX
EXIDE	EXIDE

Tabla 4.5

Schneider como líder en el mercado eléctrico se encuentra en primer lugar en el sector residencial y construcción debido a su penetración en los productos de distribución, pero en el sector industrial se encuentra Siemens como líder por sus productos de control y automatización; tal como se observa en la tabla 4.6.

Posicionamiento de Schneider por Sectores

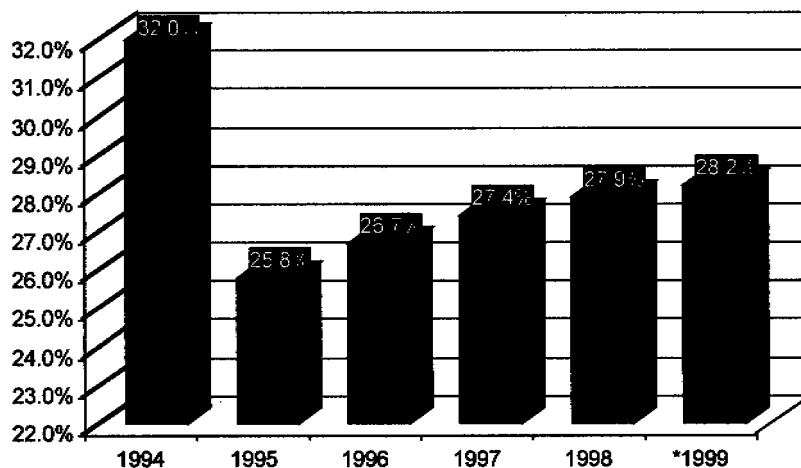
Millones de dólares

	Residencial	Construcción	Industrial	Total
Tamaño de Mercado	120	339	184	643
Rango 1	Schneider	Schneider	Siemens	Schneider
Rango 2	Cutler Hammer	Siemens	Schneider	Siemens
Rango 3	ISA	Cutler Hammer	Allen Bradley	Cutler Hammer
Rango 4	General Electric	ABB	General Electric	General Electric

Tabla 4.6

La participación de mercado por estar ligada a las ventas de la empresa, se nota en la figura 4.7 como en el '95 y '96 caen las ventas con respecto al '94 debido a la devaluación en éste último y también se nota el repunte de las ventas en el '97 y '98, esto representándose a la par del crecimiento de la economía.

Participación de Mercado de Schneider por Año



*Cifra estimada

Figura 4.7

Schneider canaliza sus ventas en un 19% de forma directa, es decir con tableristas, usuarios finales, contratistas y fabricantes de equipo original, y el 81% restante lo realiza a través de distribuidores, como se aprecia en la figura 4.8

Desglose de Ventas de Schneider

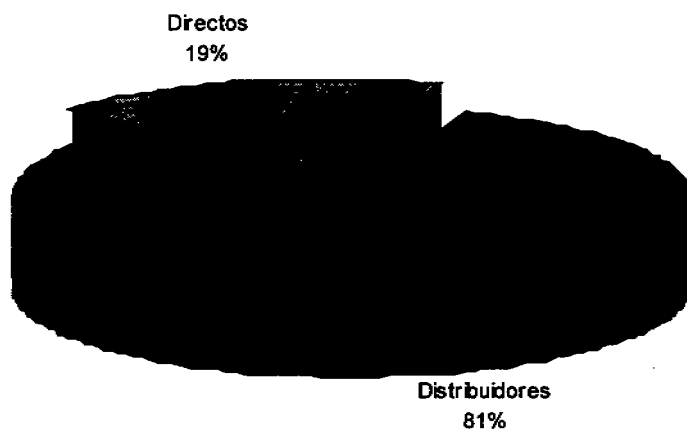


Figura 4.8

Las oficinas de ventas están divididas en cuatro zonas, el 36.2% de las ventas se realizan en la zona centro, ya que gran parte del equipo utilizado en proyectos para el interior de la república se vende en esta zona; el 24.6% de las ventas se realiza en la zona norte, de las que se tiene un distribuidor que realiza el 44% de éstas; en la zona occidente se vende el 18.8%, en frontera se realiza el 10% y en el sur el 10.4% restante, esta última zona es la de mayor crecimiento por su alto índice de turismo. Asimismo cada una de las zonas están divididas por regiones y por sector como lo muestra la tabla 4.7

División del Mercado por Zona

Zona	Región	Sector
Norte	Monterrey Torreón Tampico	Acero Industria Automotriz Construcción Químico
Frontera	Nuevo Laredo Cd. Juárez Tijuana	Maquiladora Electrónica Automotriz
Occidente	Aguascalientes Guadalajara Hermosillo Culiacán Querétaro León	Alimentos y Bebidas Hotelería Electrónica Comercial
Sur	Coahuila Tlaxcala Mérida Cancún	Industria Automotriz Construcción
Centro	D.F.	Industria Construcción

Tabla 4.7

De la misma forma como se mencionó anteriormente el nivel de ventas representa el posicionamiento, como se puede apreciar en la figura 4.9

Rompimiento de Ventas por Zona

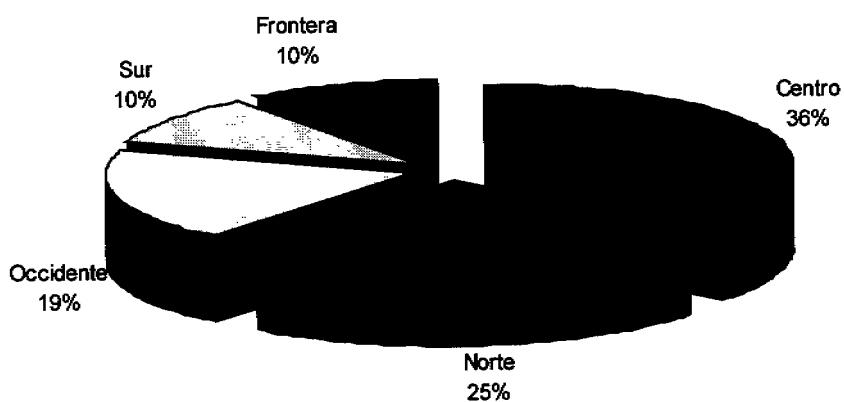


Figura 4.9

La marca Square d tiene más de 50 años en el mercado mexicano, por lo que su imagen y calidad la han hecho líder en el mercado de baja tensión. También Schneider posee otras marcas como Federal Pacific y Merlin Gerin para el mercado antes mencionado, las que corresponden a la tecnología NEMA; pero también posee las marcas Telemecanique y Modicon para el mercado de control y automatización correspondientes a la tecnología IEC; con esto se puede inferir que tiene una gran oferta para los diferentes mercados y por lo tanto sus ventas por marca son como se visualiza en la figura 4.10

Rompimiento de Ventas por Marca

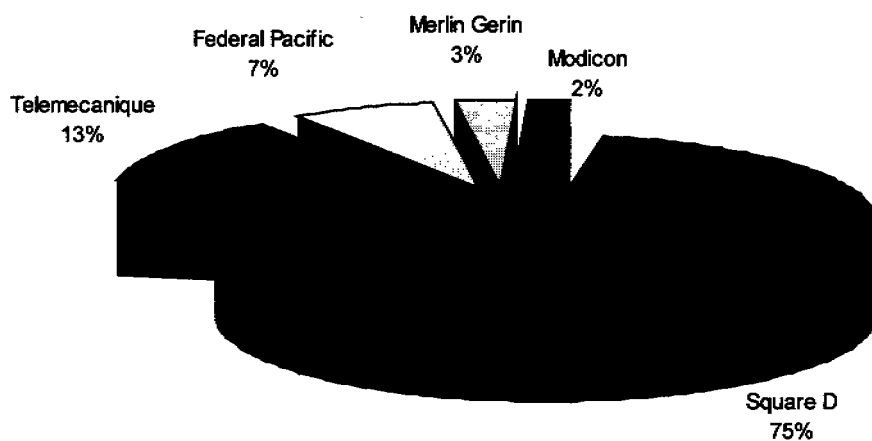


Figura 4.10

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Para la compra de equipo eléctrico y sobre todo en proyectos, como por ejemplo la construcción de un edificio corporativo, se necesitan tableros de distribución y pueden llevar marca Square d y/o Federal Pacific, la última decisión la tiene el usuario final; aunque existe una gran influencia por parte del contratista y/o consultor, los cuales en muchas ocasiones llegan a ser el mismo (Ver figura 4.11 y 4.12).

Agentes que Participan en la Toma de Decisión para la Compra de Equipo

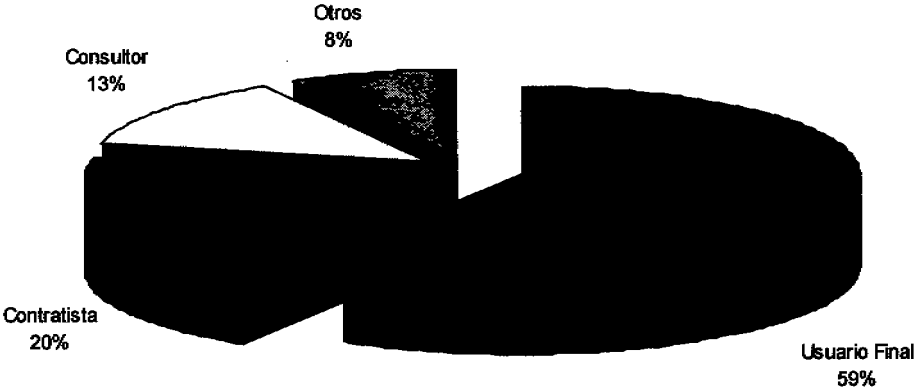


Figura 4.11

Agentes que Influyen en la Toma de Decisión

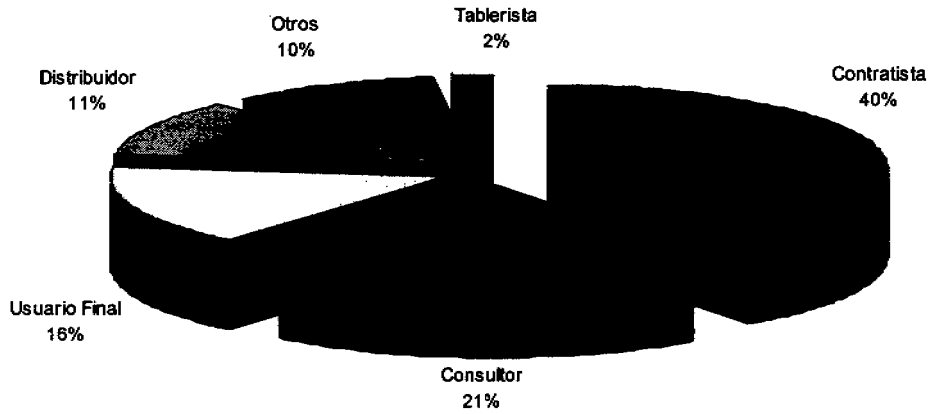
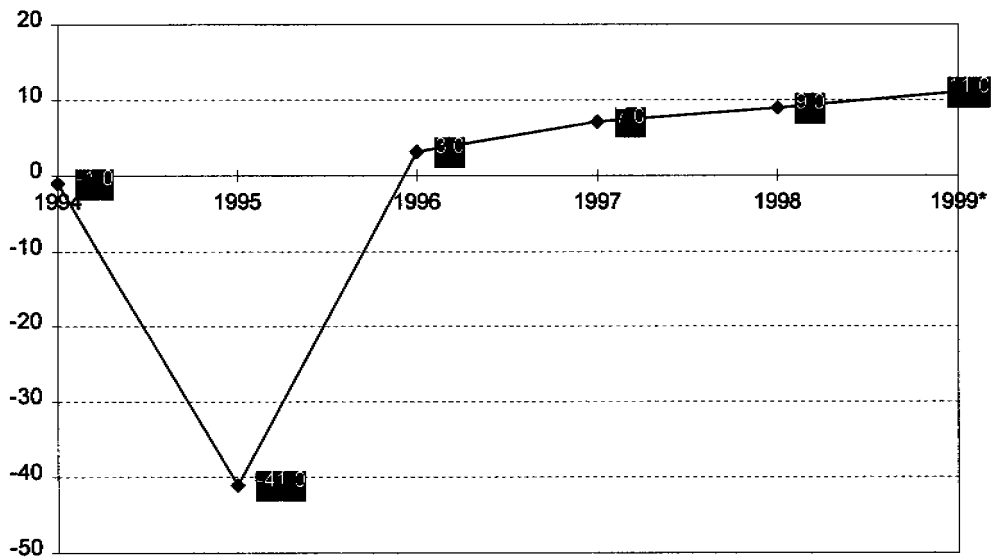


Figura 4.12

En la figura 4.13 se puede observar como Schneider decreció en sus ventas con la devaluación de 1994, sin embargo se ha ido recuperando poco a poco, con incrementos promedios del 7.5% del '96 a la fecha.

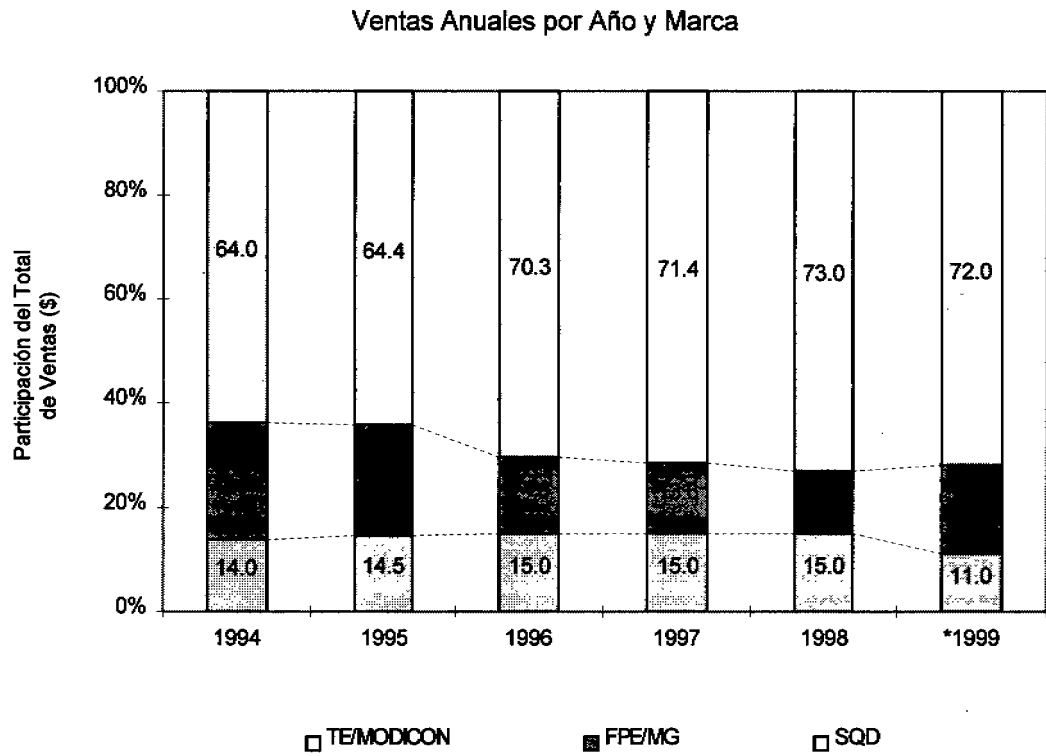
Porcentaje de Crecimiento en Venta



*Cifra estimada

Figura 4.13

Como se mencionó anteriormente la marca Square d es líder en el mercado, por lo que representa el 73% de las ventas de Schneider, seguida por las marcas Federal Pacific, Merlin Gerin y finalmente por Telemecanique y Modicon, lo cual se representa en la figura 4.14



*Cifras estimadas

Figura 4.14

4.2.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Fortalezas

- La más amplia red de distribución (240 distribuidores en el país)
- Oferta completa de productos tanto en IEC como en NEMA
- Política comercial estable (precios, descuentos, oferta de productos, etc.)
- Valor agregado de las marcas Federal Pacific, Square d y Telemecanique (líderes mundiales en ciertos productos)
- Lealtad de los clientes
- Certificación ISO 9000

Debilidades

- La misma red de distribuidores genera competencia desleal entre ellos, al estar excedidos en número
- Erosión de precios en el mercado
- Falsificación y pirataje de productos en la marca Square d
- Baja rentabilidad de los distribuidores
- Canal reducido en productos de automatización
- Línea de interruptores termomagnéticos Square d obsoleta

Oportunidades

- Mercado de proyectos llave en mano y servicios, debido a un cambio cultural del mercado
- Desarrollo y crecimiento en cuentas estratégicas
- Reducción de tiempos de desarrollo de productos de ingeniería
- Penetración en el mercado de productos de automatización
- Especificación de productos con consultores, contratistas y usuarios

Amenazas

- Presión de los corporativos de General Electric y Cutler Hammer por su mayor interés en el mercado mexicano
- Presión de precios por parte de los canales y competencia
- Piratería de personal competente
- Mayor apertura del mercado

¿Quién es la competencia?

Compañía	Estrategia Principal	Otras Estrategias	Planes de Acción
Siemens	Incrementar la participación de mercado con un menor precio (5 – 10 % < Schneider)	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos • Mejores tiempos de entrega • Calidad gerencial en el manejo de proyectos • Imagen buena de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tableristas • Enfoque de utilidad y segmentos industriales
Allen Bradley	Penetración en los segmentos industrial y comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente reputación mediante calidad • Habilidad en los proyectos de automatización 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte de mercado internacional • Política estable para distribuidores • Productos con nueva tecnología
Cuttler Hammer	Incrementar la participación de mercado con un menor precio (6% < Schneider)	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente manejo gerencial en proyectos de alta y media tensión • Alta tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de presencia mediante específicos y últimos consumidores
General Electric	Recobrar la participación de mercado mediante un menor precio (5 - 10% < Schneider)	<ul style="list-style-type: none"> • Alta tecnología • Imagen buena de la marca • Diversificación de productos • Habilidad gerencial en el manejo de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración en los segmentos industrial y comercial • Incremento de presencia mediante específicos y últimos consumidores

4.2.4 Distribuidores

De la misma manera que se describieron los factores que posicionan a la empresa como líder en el mercado, se debe analizar a más detalle su red de distribución y la comunicación con éstos. A continuación se esquematizará la red de distribución con la figura 4.15.

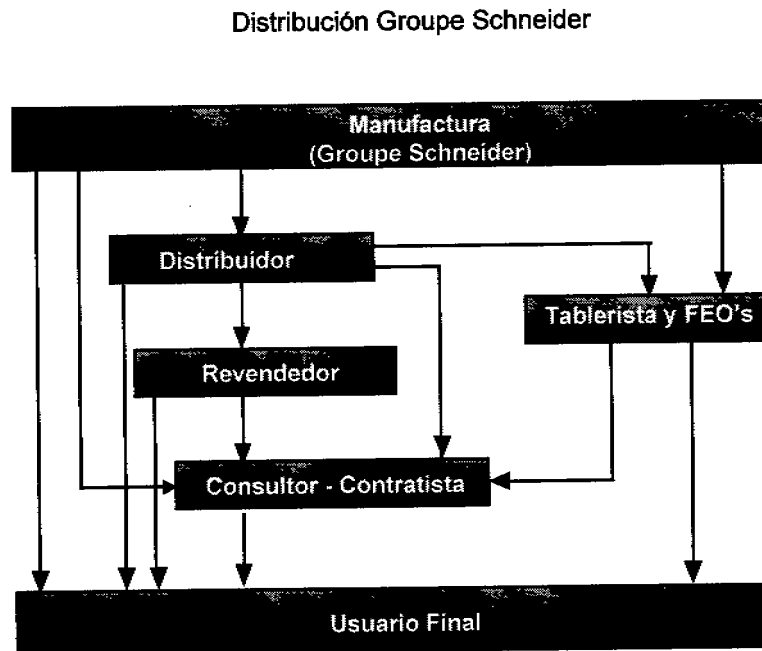


Figura 4.15

a) Categorías de distribuidores

- Mayoristas
 - ❑ Venden todas las marcas de productos
 - ❑ Se dedican a revender
 - ❑ Tienen descuentos preferenciales
 - ❑ No tienen una fuerza de ventas técnica, ni grande
 - ❑ Poseen una alta capacidad financiera
 - ❑ Los productos que manejan son de alta rotación

- Diversificados
 - Venden todos los productos
 - Se manejan por marcas
 - Tienes descuentos preferenciales

- Pequeños
 - Poseen un personal más técnico
 - Tienen poca capacidad financiera
 - El mercado en el que se encuentran es más especializado

- Especializados
 - Venden todos los productos
 - Se manejan por tipo de mercado
 - Tienen descuentos preferenciales

En la figura 4.16 se puede apreciar el peso de los distribuidores, ya que representan el 81% del total de las ventas, también se puede apreciar la amplia red de distribución con 240 distribuidores, de los cuales los mayoristas son los más representativos en ventas con un 40% en éstas. La fuerza de ventas es de 100 personas para los distribuidores y 150 para los usuarios finales.

Categorías de Distribuidores

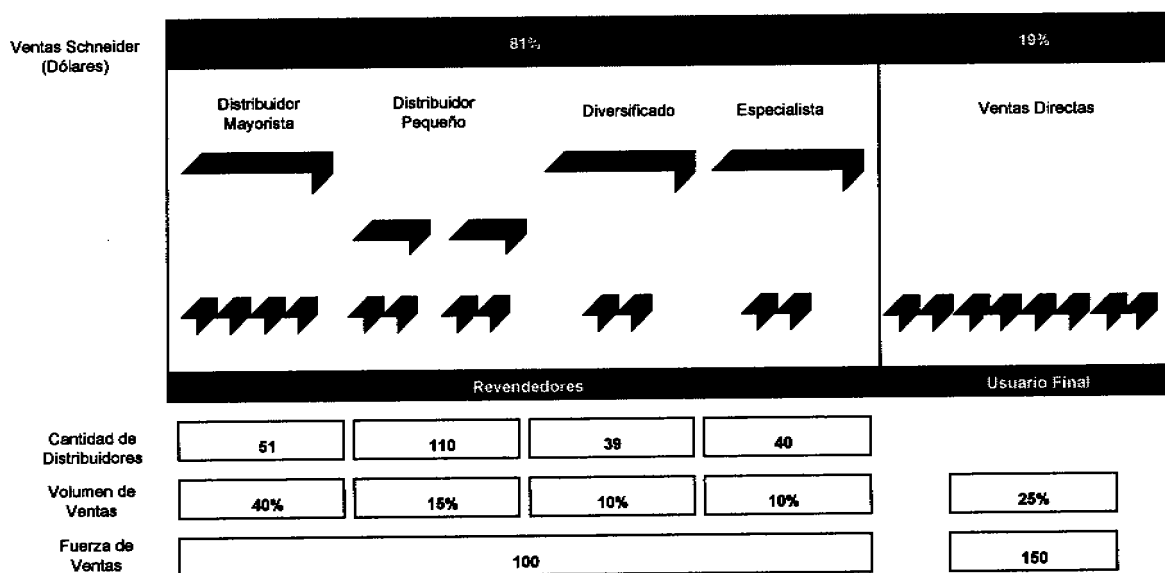


Figura 4.16

b) Políticas para llegar a ser distribuidor de Schneider

- Ofertar equipo estándar y especial (equipo de ingeniería)
- Tener niveles de inventario adecuados
- Eliminar las marcas que compitan directamente con Schneider
- Tener un área de exhibición
- Tener por lo menos 4 ingenieros especializados en distribución, control y automatización
- Cumplir con las cuotas periódicas de ventas

- c) Condiciones de pago. Existen dos tipos, pronto pago y pago a tiempo, los que se esquematizan en las figuras 4.17 y 4.18

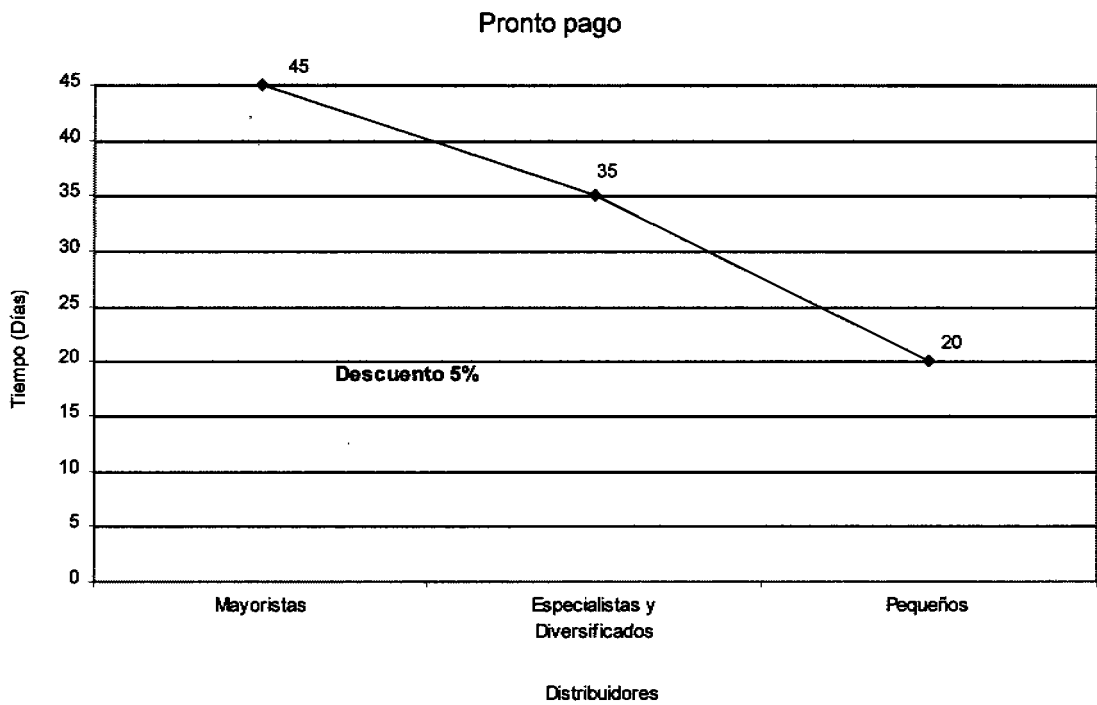


Figura 4.17

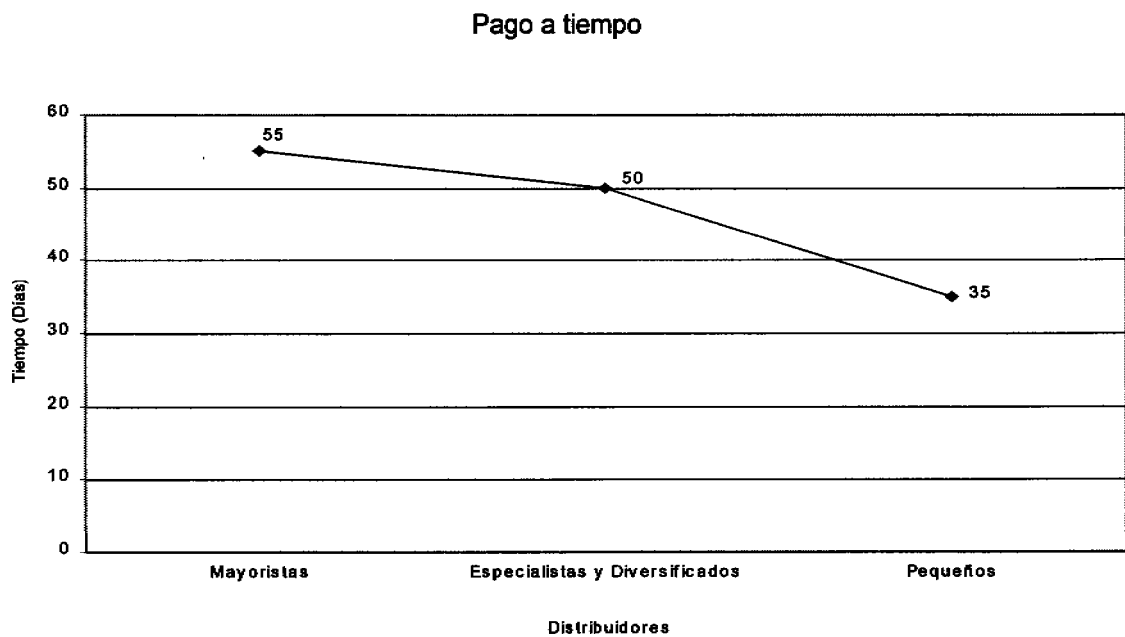


Figura 4.18

d) Comunicación y servicio al cliente

La comunicación y servicio que se les da a los distribuidores es por medio de un centro de atención al cliente por teléfono, tanto para productos estándares como de ingeniería, además del personal de la fuerza de ventas que tiene contacto personalizado con éstos.

La atención está caracterizada por los siguientes puntos:

- Personal dedicado al seguimiento de pedidos, con evaluación mensual de los tiempos de entrega
- Personal exclusivamente para cuentas específicas (clientes importantes)
- Política de garantías, la cuál consiste que con un reporte de falla se reemplaza el producto, después se verifica y si el error es imputable al cliente, se le hace un cargo
- Acceso directo a los productos de Schneider para los distribuidores vía sistema
- Concepto de línea roja, es una línea telefónica con atención los 365 días y 24 horas del año, la cuál es especialmente para dudas, las que tendrán que ser aclaradas en un máximo de 24 horas
- Servicios de mantenimiento y atención a emergencias los 365 días y 24 horas del año
- Capacitación en especificación y uso de los productos originales hacia usuarios finales a través de talleres interactivos, exposiciones propias y ferias

4.2.5 Conocimiento y actitudes de los clientes

Como se observó en la figura 4.15 para Schneider sus clientes pueden ser los distribuidores, consultores, tableristas, contratistas y usuarios finales, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

a) Distribuidores

- Técnico: Algunos desarrollan ingeniería, cuentan con inventario de productos; venden a mayoristas (industria, contratista, gobiernos, entre otros), en ocasiones participan en proyectos con su propia fuerza de ventas
- Revendedor: Pueden ofrecer una o varias marcas, cuentan con inventario de productos, venden a contratistas y usuarios finales

□ Necesidades

- Precio y términos de pago
- Apoyo de manufactura
- Promocionales
- Servicio después de la venta
- Protección

□ Conducta

- Acciones para incrementar la demanda de sus productos, así como su utilidad
- Acercamiento continuo con el cliente, mediante un servicio eficiente y términos de pago
- Influencia en la decisión del usuario final, aunque es muy limitada

b) Consultores

Son aquellas asociaciones como CONACOME, CANAME, CANACINTRA, son alrededor 100 consultores, la mayoría localizados en D.F. y Monterrey, diseñan las instalaciones eléctricas de media y baja tensión

□ Necesidades

- Información técnica en productos y aplicaciones
- Capacitación
- Confianza en los productos y el servicio que les proporciona el proveedor
- Presencia local del proveedor

□ Conducta

- Hábitos basados en experiencia e instalaciones NEC (norma americana para instalaciones eléctricas)
- En busca de mejores soluciones
- Usualmente especifican diferentes marcas

c) Tableristas

Son aquellos que se dedican a ensamblar los tableros de distribución de acuerdo a los pedidos y necesidades del cliente

□ Necesidades

- Precio y descuento de acuerdo al tipo de cliente (usuario final)
- Inventario disponible
- Calidad y precisión de los productos
- Asistencia técnica y promocionales

□ Conducta

- Normalmente les venden a los contratistas; aunque en algunas ocasiones tiene contacto directo con el usuario final
- Le compran directamente al distribuidor de acuerdo a las especificaciones de los consultores
- Se encuentran por lo general especializados en una industria específica

d) Contratistas

Son los agentes que ofrecen sus servicios para atender las necesidades de los usuarios finales, dirigiendo los proyectos o construcciones y se caracterizan por:

- Se encuentran agrupados en CONACOME y en asociaciones del estado
- En la mayoría de los casos son solamente eléctricos, aunque pueden ser mecánicos y técnicos
- Algunas veces importan productos

□ Necesidades

- Precio y términos de pago
- Información de los productos y cambios de precio
- Respuesta rápida de las cotizaciones
- Servicio post-venta
- Compromiso entre éstos y los proveedores

□ Conducta

- Realizan ingeniería, y en algunas ocasiones lo hacen sin costo
- Relaciones especiales con los consultores
- En ciertos casos el contratista es el consultor
- Desarrollan hábitos
- Primero negocian el contrato y después negocian el equipo

e) Usuario final

- Son las cuentas estratégicas que posee Schneider
- Reciben una atención directa y preferencial

□ Necesidades

- Precio y términos de pago
- Asistencia rápida
- Seguimiento a sus proyectos
- Servicio post-venta

□ Conducta

- Compran por calidad, experiencia e imagen de la marca
- Realizan proyectos grandes y de forma directa
- Tiene contacto directo con la competencia

En estos días para poder participar dentro del mercado global, las empresas tienen que cubrir una serie de requisitos que satisfagan totalmente las necesidades de los clientes. Durante años, la palabra "calidad" significó que el producto cumpliera con un ciclo de vida natural, que funcionara y de preferencia que viniera de una marca conocida; sin embargo ahora, "calidad" abarca aspectos que van desde el funcionamiento del producto, los procesos y los insumos con los que se diseña y fabrica, la distribución, la promoción, la administración de la empresa, la certificación de proveedores, las garantías, desarrollo del personal y todo esto documentado y comparado con estándares internacionales, pero sobre todo con el objetivo de satisfacer al cliente con "calidad".

4.2.6 Estructura de un proyecto para la compra de equipo

- Las decisiones son tomadas por:

- Consultor

- Toma decisiones sobre la base de la experiencia, precio o relaciones
- Especifica las condiciones de operación y sugiere marcas, pero si el cliente (usuario final) no especifica una marca, el tampoco lo hace

- Contratista

- Especifica el tipo de equipo a instalar como por ejemplo los electroductos y cables, sobre la base de los hábitos y precio

- Tablerista

- Especifica la marca con la cuál ha trabajado, aunque la última decisión sobre ésta la toma el usuario final (cliente)

- La influencia es por:

Consultor

El consultor tiene mucha influencia en el cliente sobre la selección de productos. Usualmente para seleccionar marcas se basa en la calidad, relación con el proveedor y las garantías que le puede ofrecer éste

- La decisión es de:

La última decisión sobre la marca a elegir la toma el usuario final sobre la base de un presupuesto, calidad de instalación y normas

- La compra la realiza:

Esta finalmente la realiza el contratista, sobre la base de la especificación del usuario final y la lleva a cabo a través de un distribuidor

4.3 Problemas y oportunidades

- Poca capacidad para competir con alta tecnología en equipos de ingeniería, como se observa en la figura 4.19

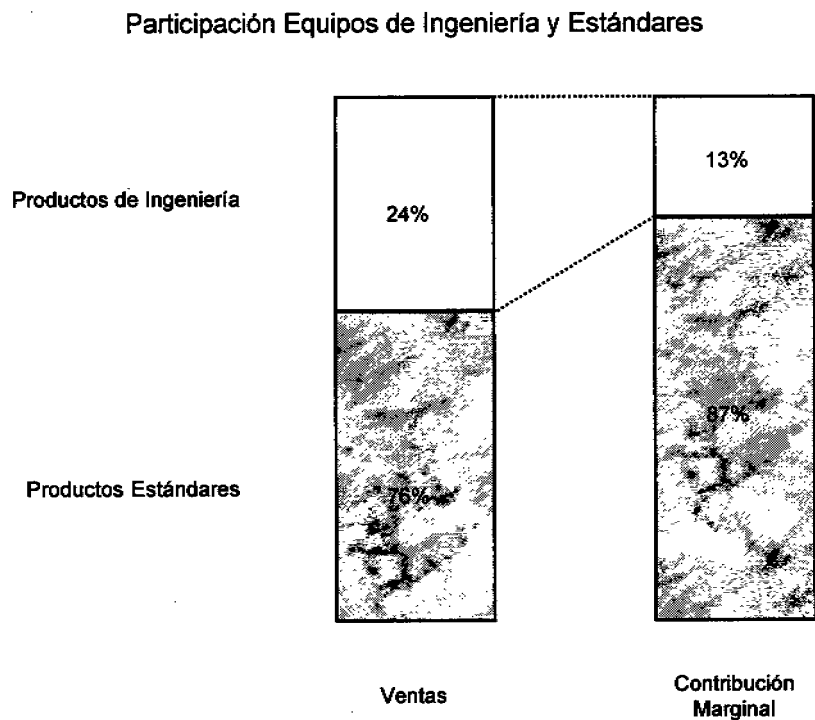


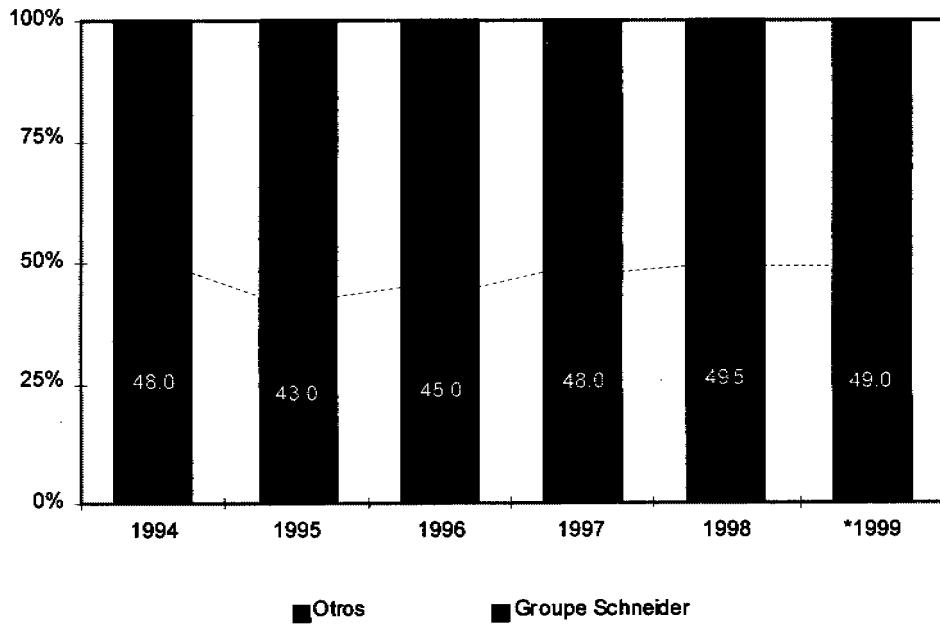
Figura 4.19

Los cinco productos estándares más rentables son:

Producto	% Contribución Marginal
Interruptores termomagnéticos	55%
Interruptores termomagnéticos miniatura	44%
Tableros de alumbrado	42%
Contactores y arrancadores	31%
Centros de carga	29%

- b) Costo de inventario alto, así como poca rotación, debido a la saturación con los distribuidores por promociones en paquetes, obteniendo descuentos y mayor plazo para pago. Los distribuidores se sienten presionados para realizar pedidos porque así obtendrán precios más competitivos y finalmente todo da como resultado que los distribuidores cancelen ordenes o saturen su inventario
- c) Enfoque en los productos de menor rentabilidad, así como en pocos productos de precios preferenciales, los cuáles son vendidos por los distribuidores
- d) Poca participación en los productos IEC (automatización y control), en donde Siemens es el líder
- e) Pérdida de mercado en los sectores industrial y residencial, tal y como se puede apreciar en las figuras 4.20 y 4.21

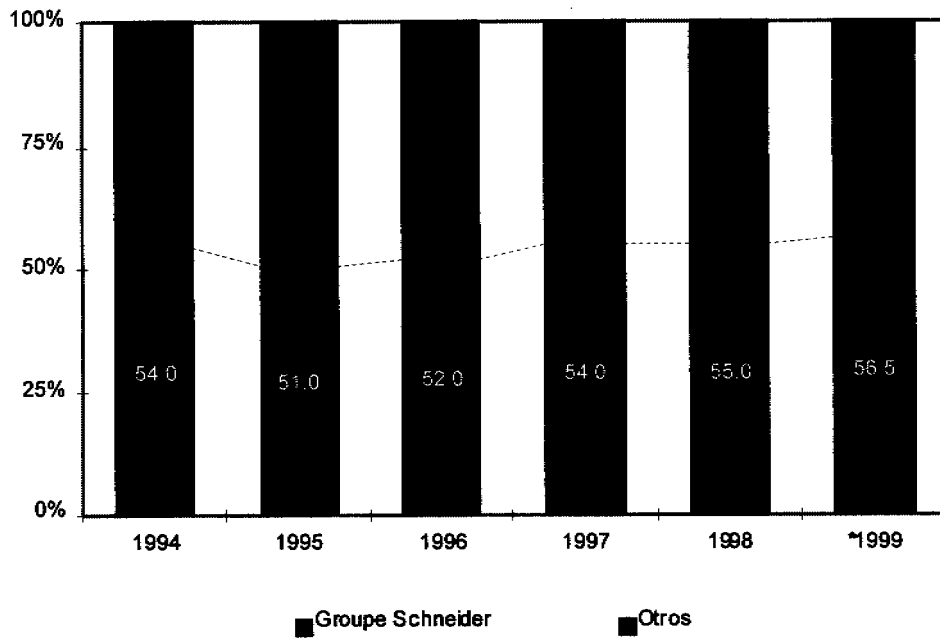
Tamaño de Mercado del Sector Industrial



*Cifras estimadas

Figura 4.20

Tamaño de Mercado del Sector Residencial



*Cifras estimadas

Figura 4.21

- f) Ineficiente control en el inventario de Schneider, ya que está basado en el historial de ventas (estadísticas por producto en pesos y piezas)
- g) Descuido en el seguimiento del producto una vez realizada la venta al usuario final
- h) Política ineficiente en la suspensión de créditos
- i) Política ineficiente para ser distribuidor de Schneider porque ocasiona que éstos traten de vender productos a un mercado que no cuenta con las características de los productos que ofertan, lo que incrementa sus costos; además de que origina motivación en éstos para vender los productos fuera de su mercado, erosionando el precio del producto, competencia desleal entre ellos para ganar proyectos y/o pedidos importantes
- j) Problemas crediticios con los pequeños distribuidores, así como poca capacidad para atender todas las ventas directas
- k) Se trata de que los distribuidores realicen las ventas de proyectos arriba de los 105,000 dólares, obteniendo una comisión del 10%, pero se ha observado:
- No se tiene restricción de venta directa con clientes específicos
 - La política de comisiones es discrecional
 - Existe confusión con las reglas de la política de descuentos para venta directa
 - No existe control en los descuentos de proyectos
 - Algunos distribuidores se enfocan en un solo mercado y se olvidan de las habilidades técnicas y de la infraestructura

l) Poca venta de los distribuidores en proyectos, y esto es a consecuencia de que:

- La percepción de los distribuidores es que están compitiendo con Schneider
- No tienen las habilidades para vender proyectos
- No poseen la capacidad económica para financiar los proyectos
- Los clientes demandan un servicio con atención especial
- La competencia atiende los proyectos directamente

m) Descuentos condicionados al tipo de producto

n) Precios más altos en un rango significativo que el de la competencia

4.4 Establecimiento de suposiciones

a) Estructura económica para 1999

El escenario externo donde se desarrollará la economía mexicana se vislumbra con una debilidad de la demanda en el mercado petrolero internacional, a lo que llevaría a que el precio del crudo se mantenga a un nivel inferior que en 1998, lo cual se aprecia en la figura 4.2

El crecimiento del producto mundial tendrá una expansión lenta del comercio global, así como las importaciones de los países industriales; por lo tanto es probable que los precios internacionales de las exportaciones de México, tanto en materias primas como de bienes manufacturados, continúen en niveles bajos. Por todos estos factores se apunta hacia un menor crecimiento económico en el año, y a una expansión moderada de las exportaciones mexicanas, y quizá el efecto más importante para México será la desaceleración de la economía de los Estados Unidos.

Para poder alcanzar el crecimiento del PIB proyectado a un 2.4% para 1999 y tener unas finanzas públicas sanas se necesita de una inflación a la baja, además de una política monetaria enfocada a la estabilidad de precios. La política fiscal va a consistir en recortes importantes en el gasto público y un incremento sustancial en los ingresos tributarios; llevándose acabo con 0.5% de reducción del gasto programable para 1999 y manteniendo como prioridad el gasto social, seguridad e infraestructura; en cuanto a materia de impuestos se incrementará el ISR para los niveles de ingreso más altos, así como la gasolina y el diesel.

b) Proyecciones económicas para 1999

	1999	2000	2001	2002
PIB	2.4%	3.0%	3.6%	4.4%
Inflación	19.5 %	15.4%	13.9%	12.3%
Tipo de Cambio	10.74	11.53	12.7	13.7
Cetes 28 días	20.8	22.5	19.7	17.6
Precio Petróleo*	11	11.5	N/D	N/D

Fuente: INEGI, Banco de México, SHCP, American Chamber, Capem & Oxford Economic Forecasting

*dólares por barril

c) Pronósticos por sector

- El sector agropecuario es uno en los que se espera más dinamismo con un crecimiento en 1999 de 5.6% y en los próximos tres años en promedio de 2.8%, dentro de éste una de las divisiones con mayor crecimiento podrá ser la agricultura con crecimientos del 4% promedio en los próximos tres años.

- El sector manufacturero se estima que tendrá un crecimiento de 4.5% en 1999 y de 5.9% promedio en los dos próximos años, y dentro de éste, maquinaria y equipo tendrá crecimiento promedio de 7.8% en el periodo 2000-2002.
- El sector industrial, a pesar de la desaceleración que ha representado, tendrá un crecimiento de 3.5% para 1999 y de 5.9% promedio en los próximos tres años.
- En el sector residencial podemos apreciar que la inversión de vivienda en 1998 fue de -2.4% y se espera para 1999 de 2.4%. En la producción total de éste sector se puede observar en la figura 4.22 que el interés social cada vez representa un porcentaje mayor del total.
- Se tiene proyectada una población de 113.8 millones de habitantes con un promedio de ocupantes de 4.2 para el 2010, lo que requerirá de 27.3 millones de viviendas, por lo que para cubrir ésta demanda se deberá construir a niveles del 9% anual.

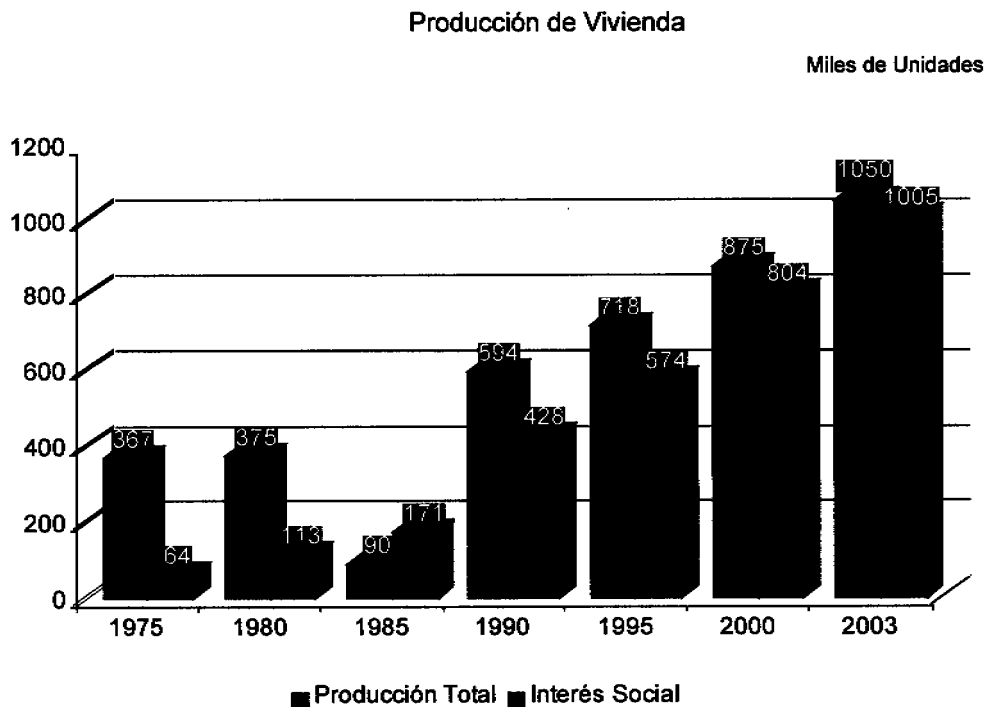


Figura 4.22

- El sector de electricidad ha venido creciendo desde los 80's, pero éste aún no es suficiente para la demanda actual y la industria del país planeada, por lo que se ha iniciado el proceso de privatización. Se estima se incrementará su producción para 1999 en 3.7% y para los próximos tres años en 5.5%; esto con base en la demanda de la electricidad como se aprecia en la figura 4.5
- La desaceleración de la economía residirá en gran medida en el sector manufacturero, que representa cerca del 70% del PIB total, el efecto devaluatorio y el de las tasas de interés, llevarán a un decremento en el comercio de restaurantes y hoteles en un 1.7% en 1999. Por la reducción del gasto público los servicios médicos y educativos se verán afectados con un estanco en 1999 y mostrarán crecimientos cercanos al 3% en el periodo 2000-2002. En contraste, los servicios financieros y de transporte y comunicaciones se incrementarán en 2.8% y 4.5% respectivamente en 1999.

d) Perspectivas de la competencia

- Presencia en la zona norte por parte de General Electric, penetrando a través de proyectos con usuarios finales
- Siemens incrementará su oferta de productos de automatización y control por medio de lanzamientos de nuevos productos (los cuales son copia de los productos de Schneider, ya que ésta oferta la tiene desde hace 5 años)
- Allen Bradley esta incrementado su posicionamiento con mayor volumen de ventas en los interruptores termomagnéticos miniatura con los tableristas
- ABB está compitiendo fuertemente en proyectos de equipo de media tensión con el propósito de eliminar a Schneider de mercado a través de ofrecer precios bajos
- Cuttler Hammer está realizando esfuerzos grandes por mantener su participación de mercado en los productos de medición mediante un descuento más del 20%

4.5 Objetivos

4.5.1 Principal

Incrementar las ventas totales en un rango de 13% por año durante los próximos 5 años, con niveles de utilidad del 17% en promedio, a fin de lograr una participación de mercado del 43% en el año 2003.

4.5.2 Específicos para incrementar participación de mercado

- a) Reducir los tiempos de entrega del equipo especial (ingeniería) en un 20% en 6 meses
- b) Incrementar en un 20% las utilidades de los distribuidores y reducir 30% sus costos en un año
- c) Penetrar en el mercado de tecnología de IEC ofertando 5 productos de los más demandados por el mercado en los siguientes dos años

4.5.3 Específicos para incrementar rentabilidad

- d) Alcanzar en un año un inventario mínimo con un nivel de servicio al cliente en entrega de productos del 95% (por cada 100 veces que el cliente pida un producto, 5 veces no se tendrá disponible)
- e) Optimizar la red de distribuidores teniendo al 100% la misma cobertura del mercado actual en un año
- f) Incrementar los niveles de precio entre un 10 y 15% en un año, sin perder competitividad

4.6 Desarrollo de estrategia

- a) Analizar cada uno de los procesos que involucran la elaboración de los productos de ingeniería, detectando los posibles factores que obstaculizan el desarrollo

- b) Establecer un nuevo programa de operación de los distribuidores, para eficientar inventario, servicio al cliente y publicidad, de forma de alcanzar un 80% de nivel de servicio hacia el cliente directo

- c) Realizar un estudio de mercado para identificar oportunidades de negocio en aplicaciones provenientes de inversión europea en los productos de arranque motor, tableros de distribución, subestaciones, interruptores termomagnéticos y botonería en los sectores de alimentos y bebidas, hotelería, automotriz

- d) Establecer un sistema de pronósticos con un grado de error de +/-20%, es decir con una certividad del 80%

- e) Reducir en un 30% la red de distribuidores en su tipología y marcas para eficientar la oferta

- f) Realizar incrementos parciales en los productos estándares cada tres meses en el primer año, acordes a la aceptación del mercado y los niveles de precios de la competencia como se representa en la figura 4.24 y tabla 4.8

Independientemente de la situación económica se puedan incrementar los precios hasta un 15% sin perder competitividad, realizándolo trimestralmente en el primer año (finales de 1999 - ver figura 4.23), ya que siempre estarían protegidos los precios de los productos a un tipo de cambio mayor al que se maneja el dólar y por lo tanto estarían preparados para una súbita devaluación. Los incrementos se pueden realizar con base a ser líder en el mercado y por lo tanto cada incremento que se haga, la competencia igualmente realizará incrementos, y a pesar de estar un 13% arriba en precios (ver tabla 4.8), el mercado acepta esos incrementos por el valor agregado de los productos de Schneider, por su red de distribución y disponibilidad de productos, con lo que no cuenta la competencia.

En el segundo año (finales del 2000) se habrá logrado alcanzar el nivel de precios por tipo de cambio o de inflación, lo cual permite en este año una mayor contribución marginal dado que cambian las curvas de pedidos, es decir se daría primero el incremento de precios y después la inflación o devaluación.

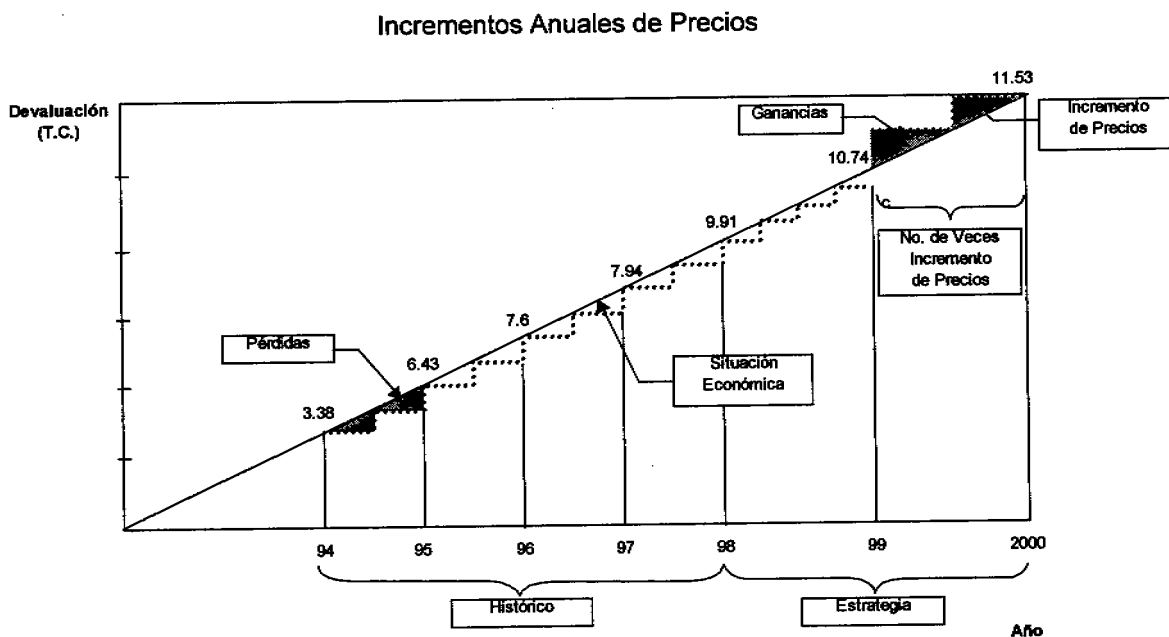


Figura 4.23

Comparativo de Precios Square d vs la Competencia

Dólares

NQOD244L12	Tablero	232.9	141.5	-39.3%	197.3	-15.3%	N/A	N/A	206.82	-11.2%
QOD2(F)	Centro de Carga	3.7	N/A	N/A	3.89	5.1%	3.9	7.0%	N/A	N/A
FAL34100	Interruptor	131.6	120.6	-8.0%	108.9	-17.0%	N/A	N/A	109	-17.2%
KAL36225	Interruptor	375	335	-11.0%	345.4	-7.9%	291.5	-22%	345.7	-7.8%
XB2BA21	Botón	9.8	8.7	-11.2%	9.5	-3.1%	8.3	-15.3%	9.1	-7.1%
LC1D1810	Contacto	41.2	40.4	-1.9%	N/A	N/A	41.3	0.2%	N/A	N/A
2510FG1	Arrancador	27	N/A	N/A	26	-3.7%	N/A	N/A	N/A	N/A
8536SBG2V03	Arrancador	109.6	N/A	N/A	98	-10.6%	N/A	N/A	109.24	-0.3%

Tabla 4.8

4.7 Planes de acción

Para el logro de las estrategias se requiere de varios planes de acción por estrategia, los cuales se describen en el mismo orden en que se establecieron las estrategias, es decir por incisos.

a)

- Implementar un sistema de cotizaciones automático y en red para equipo de ingeniería, tanto en las oficinas de venta de las diferentes zonas de la república, así como con los distribuidores mayoristas.
- Crear adaptaciones de prediseños.
- Estandarizar las partes y componentes , dimensiones y productos a fines.
- Simplificar la entrada de ordenes minimizando tiempos de ejecución.
- Adaptar líneas de ensamble (se llevan los materiales al lugar de ensamble y se pretende que el tablero se desplace por donde están los principales materiales).

b)

- Realizar un programa con los 40 distribuidores de mayor venta para el control de su inventario de equipo de baja y alta rotación, así como el obsoleto, mediante los puntos de reorden (demanda), de tal manera que la rotación de inventario sea de 2 a 6 veces por año y se reduzca al menos en un 40% su valor (un ejemplo de esto se puede apreciar en la tabla 4.9).
- Promover el intercambio de equipo de baja rotación entre los distribuidores.
- Establecer un programa con iniciativa de Schneider para comprarles el equipo obsoleto, el cuál se destruiría y no se pagará impuestos por no ser una venta, sino devolución del cliente; este programa mejoraría la imagen del grupo ante el distribuidor y le agrega valor a sus marcas.

Ejemplo de Rotación de Inventario

	Valor del inventario	Costo por Mantener Inventario	Utilidad por Venta Inventario
ANTES			
*Rotación 2 veces al año (cada 6 meses)			
1er. Semestre	1,000	$(.18/12 \times 6 \times \text{inv}) = 90$	300
2° Semestre	1,000	$(.18/12 \times 6 \times \text{inv}) = 90$	300
Total	2,000	180	600
DESPUES			
+Rotación 6 veces al año (cada 2 meses)			
1er. Bimestre	333	$(.18/12 \times 2 \times \text{inv}) = 10$	100
2° Bimestre	333	$(.18/12 \times 2 \times \text{inv}) = 10$	100
3er. Bimestre	333	$(.18/12 \times 2 \times \text{inv}) = 10$	100
4° Bimestre	333	$(.18/12 \times 2 \times \text{inv}) = 10$	100
5° Bimestre	333	$(.18/12 \times 2 \times \text{inv}) = 10$	100
6° Bimestre	333	$(.18/12 \times 2 \times \text{inv}) = 10$	100
Total	2,000	60	600

inv = inventario

*Utilidad de 30% cada 6 meses

+Utilidad de 30% cada 2 meses

Supuestos: Utilidad del distribuidor por cada vuelta al inventario. Costo de mantener inventario es de 18% (interés anual que ofrece el banco en inversiones mayores a \$50,000)

Tabla 4.9

Es importante mencionar porque se ha establecido como plan de acción el controlar los inventarios de los distribuidores. El inventario es el renglón de la empresa donde hay más recursos invertidos además de que ocupa valioso espacio de estantería y área de bodega; por otro lado, poder ofrecer a los clientes la cantidad de productos que necesiten en el momento que lo requieran, es un imperativo. La conciencia financiera nos invita a no tener inventarios, al mismo tiempo que la conciencia comercial nos seduce a tener de todo en cantidades ilimitadas. Aunque un negocio posee recursos ilimitados, si no cuida la rentabilidad de los mismos, el costo de oportunidad será enorme o bien, será víctima de una severa descapitalización.

- Establecer un programa de capacitación a los distribuidores en productos y servicio al cliente.
- Establecer un programa de publicidad compartida a través de revistas especializadas, imagen del negocio (displays, logos, fachada del negocio).
- Reformar las políticas de pagos por pronto pago y pago a tiempo, que se encuentran en las figuras 4.17 y 4.18, otorgando mayor tiempo de pago, como se muestra en las figuras 4.24 y 4.25

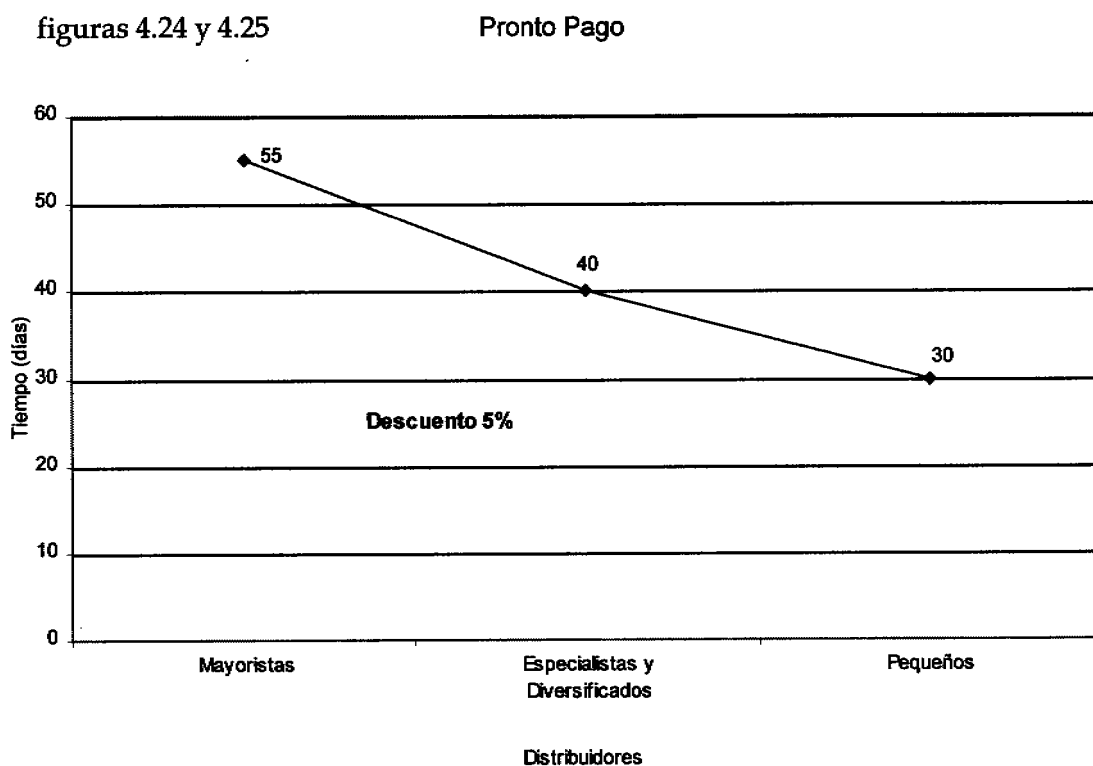


Figura 4.24

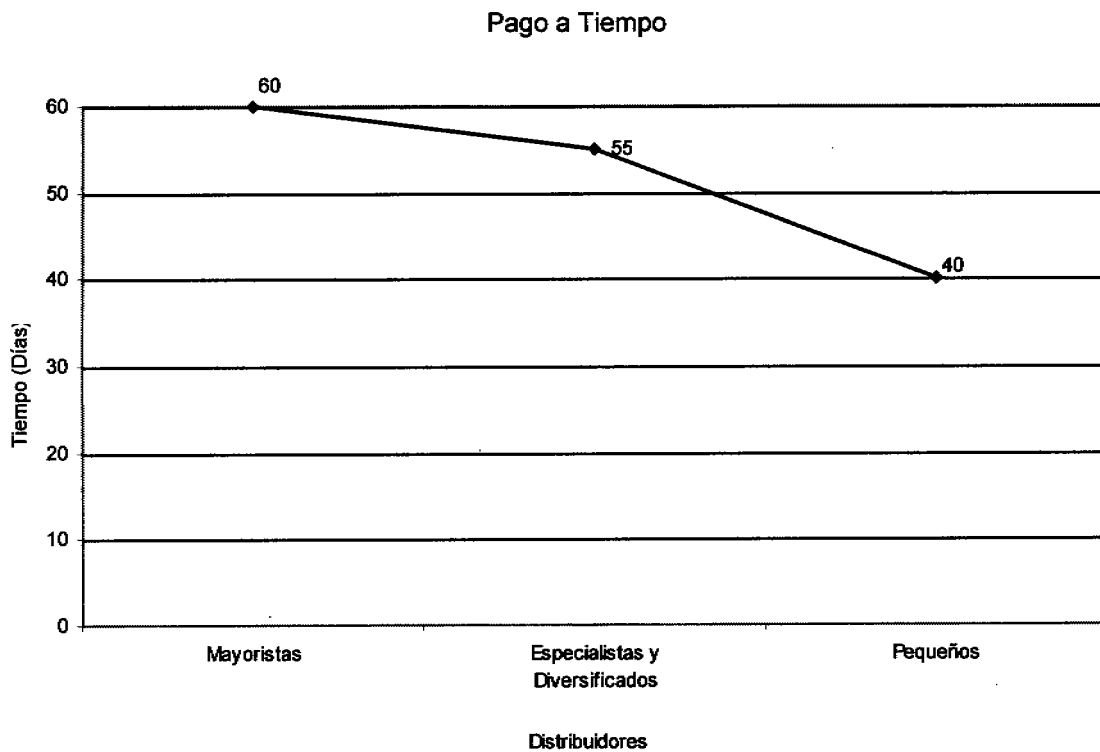


Figura 4.25

- Unificar un solo descuento básico de lista de precios según aportaciones del distribuidor, ya que antes se tenía un 68% general más un 5% por pronto pago, quedando de la siguiente manera:

63% general + 5% compuesto + 5% por pronto pago

- 2% estructura técnica del distribuidor para brindar mayor atención al mercado
- 1% publicidad compartida con Schneider
- 1% lealtad hacia las marcas de Schneider
- 1% modernización de su proceso logístico y manejo de inventarios

Impacto de financiamiento por ofrecer un mayor plazo para pagos

ANTES

Supuestos:

- Plazo de financiamiento 45 días - distribuidores mayoristas - pronto pago (Ver Figura 4.17)
- Tasa de financiamiento - 18% (lo que ofrece un banco)
- Ventas anuales de un distribuidor mayorista - \$1,200,000

Cálculo:

Plazo de financiamiento = 45 días

Ventas Mensuales = $1,200,000/12 = 100,000$

Tasa anual = 18%

Tasa de financiamiento = $(18\%/12\text{meses}/30\text{días}) \times 45 \text{ días} = 2.25\%$

Impacto = $100,000 \times 2.25\% = \$2,250$

De cada 100,000 mensuales de venta a un distribuidor le cuesta \$2,250 por financiar

DESPUES

Supuestos:

- Plazo de financiamiento 55 días - distribuidores mayoristas - pronto pago (Ver Figura 4.24)
- Tasa de financiamiento - 18% (lo que ofrece un banco)

Ventas anuales de un distribuidor mayorista - \$1,200,000

Cálculo:

Plazo de financiamiento = 55 días

Ventas Mensuales = $1,200,000/12 = 100,000$

Tasa anual = 18%

Tasa de financiamiento = $(18\%/12\text{meses}/30\text{días}) \times 55 \text{ días} = 2.75\%$

Impacto = $100,000 \times 2.75\% = \$2,750$

El impacto sobre un financiamiento con un mayor plazo en ventas de \$100,000 mensuales a un distribuidor es un .5% más y esto es \$500 mensuales más

c)

- Desarrollar una encuesta enfocada a los sectores de alimentos y bebidas, hotelería, automotriz con tecnología IEC para determinar las necesidades específicas de los productos de arranque motor, tableros de distribución, subestaciones, interruptores termomagnéticos y botonería en los sectores.
- Establecer un procedimiento de lanzamiento de productos que contemple:
 - Agilización de trámites de importación (certificación NMX, logística de importación)
 - Elaboración de catálogos publicitarios y técnicos
 - Promoción a través de talleres interactivos, mostrando los usos y aplicaciones de los productos con los principales usuarios y distribuidores en las diferentes localidades del país
 - Nivel de inventarios para distribuidores
 - Precio de mercado

d)

- Determinar productos de baja rotación
- Desmotivar la venta de productos de baja rotación a través de incrementos de precios
- Implementar el sistema de pronósticos de la demanda estándar con una certividad del 80% que nos permita bajar los niveles de inventario y mantener el nivel de servicio

e) Reformar la red de distribuidores de la siguiente manera

- Los distribuidores mayoristas disminuirán en un 13% y seguirá teniendo las mismas características, los diversificados disminuirán 95% y mantendrán sus características. Los distribuidores especialistas disminuirán en un 14%, pero en éstos se reforzará el enfoque en los sectores: automotriz, alimentos y bebidas, farmacéutico, hotelero, etc., y serán direccionados preferentemente a una marca, por lo que sólo tendrán descuentos en ésta.

- En cuánto a los distribuidores pequeños disminuirán en un 16% y a los que queden fuera de la red de distribución, les venderán directamente los mayoristas, ya que con esto se logrará mejorar:
 - ❑ Los problemas de cartera vencida
 - ❑ Los choteos de precios
 - ❑ Conflictos de territorios o participación con soporte en proyectos
 - ❑ Fortalecimiento a los mayoristas
 - ❑ Reducción del personal de Schneider
 - ❑ Competencia entre los distribuidores
 - ❑ El precio del mercado se recuperará

De igual forma como se represento en la figura 4.16 se pueden apreciar en la figura 4.26 las categorías de distribuidores reformadas, destacando su participación en el mercado de Schneider.

Categorías de Distribuidores Optimizada

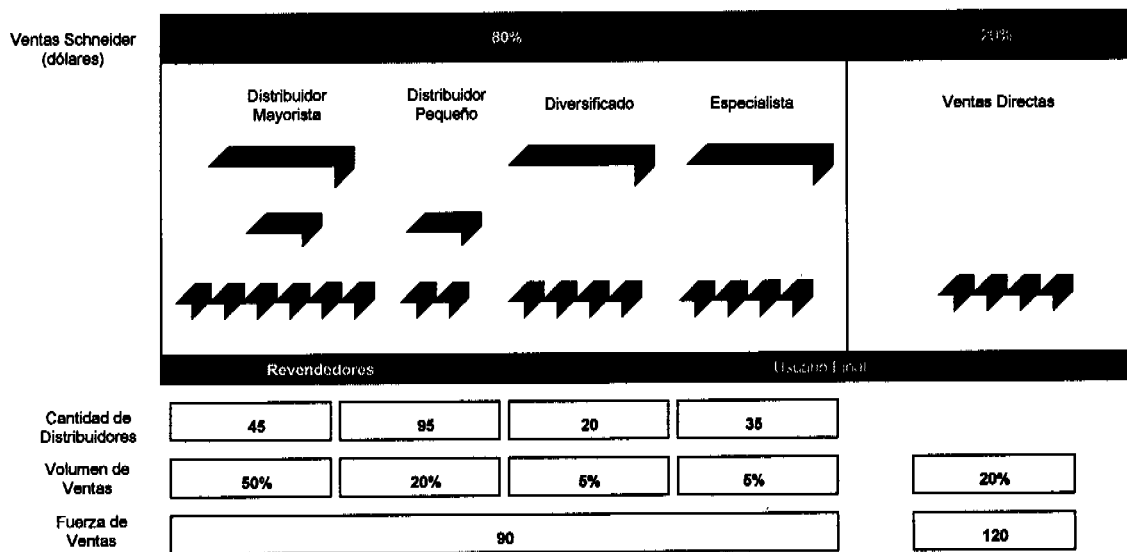


Figura 4.26

- Finalmente se incrementarán las ventas directas en un 5%, las cuáles las realizarán directamente los distribuidores diversificados y especialistas, para evitar dar un mal servicio al cliente y poder ofrecer un mejor servicio a los clientes potenciales

- Con la reforma de los distribuidores, quedarán por marcas de la siguiente manera

Marcas	Actual	Deseado	%
Square D	126	97	-29.9
Federal Pacific, Merlin Gerin	63	57	-10.5
Telemecanique, Modicon	51	41	-24.4
Total	240	195	-23.1

- Cambiar la política para llegar a ser distribuidor de Schneider
 - ❑ Programación de inventario sobre la base de los pedidos
 - ❑ Niveles bajos de inventario
 - ❑ Un ingeniero de servicio, tres personas en mostrador y dos ingenieros especializados en control y automatización, un ingeniero específicamente para cuentas estratégicas
 - ❑ Publicidad compartida con Schneider
 - ❑ Procesos automáticos en los pedidos para ofrecer un nivel de servicio eficiente
 - ❑ Sala de exhibición y de capacitación
 - ❑ Cumplir cuota de ventas mensual, la cuál se establece anualmente y se ajusta semestralmente
 - ❑ Condiciones crediticias sanas
- f)
- Monitorear mensualmente los niveles de precio contra los competidores y los aceptados por el mercado
 - Monitorear diariamente las condiciones económicas del mercado (niveles de inflación, devaluación, tasas de interés)

4.8 Evaluación del plan de mercadotecnia

En la evaluación del plan se debe tener como finalidad analizar y proyectar las ventas futuras, determinar lo que incluyen las cuentas de gastos y verificar mediante los puntos más importantes de una empresa, que son la contribución marginal y las utilidades netas, el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.

Para lo anteriormente mencionado se realizó un pronóstico de ventas y un estado de resultados proforma que se observan en las tablas 4.10 y 4.11

PRONOSTICO DE VENTAS EN MILLONES DE DOLARES												
1998	SIN PROYECTO					CON PROYECTO						
	1999	2000	2001	2002	2003	Año						
180,000	2.6%	2.0%	4.0%	4.1%	4.5%	Ventas año anterior						
	-1.0%	0.0%	0.5%	0.5%	0.0%	Crecimiento de Mercado						
	3.0%	4.0%	4.5%	5.0%	5.2%	Variación en Precio						
	4.6%	6.0%	9.0%	9.6%	9.7%	Ganancia de Participación de Mercado						
						Pronóstico de Ventas						
						199,620	218,784	248,319	283,332	330,082		
						10.9%	9.6%	13.5%	14.1%	16.5%		
						Variación Total vs '98						
						Promedio Total						
642,857	659,571	672,763	699,673	728,360	761,136	Tamaño de Mercado						
28.0%	28.5%	29.7%	31.1%	32.7%	34.4%	Participación de mercado						
						659,571	672,763	699,673	728,360	761,136		
						30.3%	32.5%	35.5%	38.9%	43.4%		

Tabla 4.10

SCHNEIDER ELECTRIC S.A. ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA												
1998	SIN PROYECTO					CON PROYECTO						
	1999	2000	2001	2002	2003	Año						
180,000	188,280	199,577	217,539	238,422	261,549	Ventas Totales						
121,680	129,160	136,910	148,144	161,174	176,807	Costo variable						
58,320	59,120	62,667	69,395	77,249	84,742	Contribución Marginal						
	32%	31.4%	31.9%	32.4%	32.4%	CM %						
10,800	11,124	11,513	11,916	12,393	12,951	Gastos Fijos Manufactura						
47,520	47,996	51,154	57,479	64,856	71,791	Utilidad Bruta						
11,520	12,050	12,411	12,908	13,360	13,827	Gastos Ventas y Mercadeo						
7,920	8,158	8,443	8,739	9,044	9,361	Gastos Administración						
900	923	959	1,038	1,079	1,079	Otros Gastos						
27,180	26,866	29,340	34,834	41,414	47,524	Utilidad de Operación						
1,260	1,318	1,397	1,523	1,669	1,831	Gastos Financieros						
25,920	28,184	30,737	36,337	43,083	49,355	Utilidad antes de Impuestos						
2,592	2,818	3,074	3,636	4,308	4,935	PTU						
8,813	9,583	10,451	12,361	14,648	16,781	ISR						
14,515	15,783	17,213	20,360	24,127	27,639	Utilidad neta						
8.1%	8.4%	8.6%	9.4%	10.1%	10.6%	Utilidad Neta %						
						199,620	218,784	248,319	283,332	330,082		
						131,949	144,616	163,642	186,149	216,864		
						67,671	74,168	84,677	97,183	113,218		
						33.9%	33.9%	34.1%	34.3%	34.3%		
						11,124	11,513	12,274	12,765	13,339		
						56,547	62,654	72,403	84,418	99,879		
						13,824	15,068	16,274	17,576	18,982		
						8,158	8,443	8,739	9,044	9,361		
						923	959	998	1,038	1,079		
						33,643	36,184	40,393	46,761	53,513		
						1,384	1,467	1,599	1,752	1,922		
						35,027	39,650	47,992	58,513	72,380		
						5,503	5,965	6,799	8,051	9,728		
						11,909	13,481	16,317	19,894	24,609		
						19,615	22,204	26,876	32,767	40,533		
						9.8%	10.1%	10.8%	11.6%	12.3%		

Tabla 4.11

4.9 Resumen

Finalmente en la figura 4.27 se esquematiza lo que representa un plan de mercadotecnia, que es alcanzar incremento de utilidades y participación de mercado, con enfoque al cliente y la forma para alcanzar esto son los objetivos planeados, con base en los problemas y/o oportunidades detectados, mediante la implementación de las estrategias.

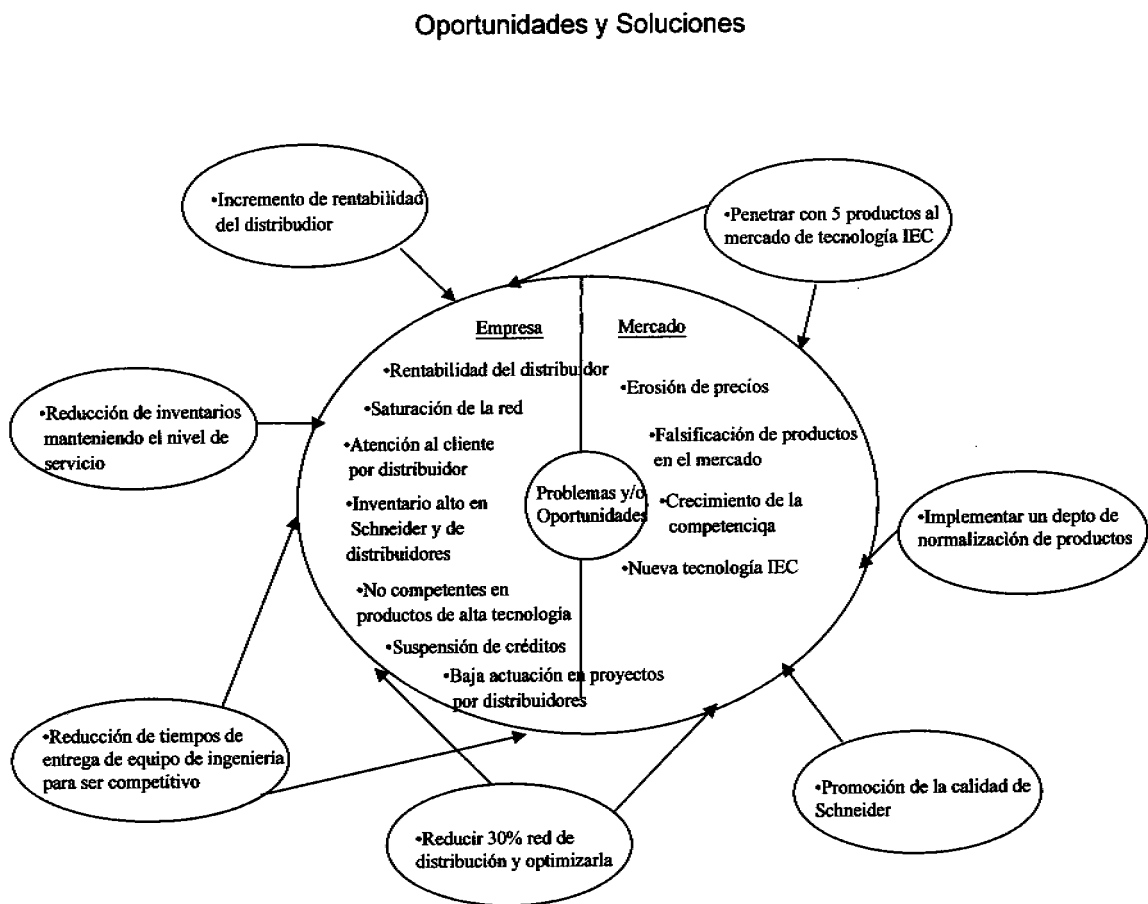


Figura 4.27

En el presente documento se realizó una introducción de la mercadotecnia con el objetivo de crear un panorama general de la importancia de lo que es el plan de mercadotecnia para la operación de una organización.

Además de que una organización requiere plantear sus objetivos y estrategias, no debe olvidarse del entorno que le rodea y no precisamente refiriéndose a la competencia, sino a todos aquellos factores que afectan al mercado en sí, como los económicos, las costumbres de compra, la cultura del consumidor, el nivel social, político y el tipo de comercialización por tipo de producto.

Podemos afirmar que el plan de mercadotecnia es la base para dirigir a una empresa y una herramienta importante para posicionarla como líder, ya que por medio de los pasos de éste: “la base de los hechos, lista de problemas y oportunidades, objetivos específicos, desarrollo de estrategia, presupuesto, proyección de ventas y utilidades, y valuación de lo real contra lo planteado”; se puede realizar un análisis completo de dónde está la organización, a dónde quiere llegar, cómo lo va a lograr y cuáles son los factores que influyen en su operación; sin un plan de mercadotecnia sería muy difícil determinar los lineamientos y dirección a seguir.

Es muy importante resaltar que a pesar de que en éste trabajo se aplicó el plan de mercadotecnia de forma global en una empresa, también puede llevarse a cabo a un nivel tan detallado como se desee, como por ejemplo para un producto; esto por el contenido y la flexibilidad del plan para analizar desde la situación actual del producto o proyecto hasta verificar el cumplimiento de lo planeado.

Finalmente se puede concluir que el plan de mercadotecnia es la guía que permite a la organización ser rentable o alcanzar mayores índices de rentabilidad y ofrecer los bienes y/o servicios demandados por los clientes.

KOTLER, Philip / ARMSTRONG Gary

"Fundamentos de Mercadotecnia"

Ed. Prentice Hall

México 1991

KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz

"Administración"

Ed. McGraw Hill

Novena Edición

México 1990

FISCHER, Stanley / DORNBUSH, Rudiger / SCHMALENSEE, Richard

"Economía"

Ed. McGraw Hill

Segunda Edición

México 1990

KOTLER, Philip

"Marketing Management"

Ed. Prentice Hall

Ninth Edition

New Jersey, USA 1997

EVANS, Joel R. / BERMAN, Barry

"Marketing"

Ed. Prentice Hall

Seven Edition

1997

LAMB, Charles W. / HAIR, Joseph F.

"Principles of Marketing"

Ed. International Thomson

Second Edition

1994

CUNDIFF, Edward W. / STILL, Richard R.

"Basic Marketing: Concepts, Decisions and Strategies"

Ed. Prentice Hall

Second Edition

1996

GROUPE SCHNEIDER

"Fundamentos de Distribución Eléctrica"

Folleto de Capacitación

México 1993

CENTRO DE ANALISIS MACROECONOMICO

"Escenario Macroeconómico"

Boletín Mensual No. 108

Año XI

México 31 de Marzo de 1998

CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLOGICO

"Estrategia Industrial"

Boletín Mensual No. 162

Año XIV

México Febrero 1998

CONCAMIN

"Industria"

Boletín Mensual

Volumen 11 No. 108

México Abril de 1999

AMERICAN CHAMBER

"Macroeconomía 1999"

Boletín Anual

México 1999

BIMSA

"Econometrics"

Boletín Anual

México 1999

CAPEM

"Oxford Economic Forecastig"

Boletín Trimestral

México 1999