



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

LA INGENIERIA COMO EFECTO MULTIPLICADOR EN LOS PLANES RENTABLES DE COMERCIALIZACION DENTRO DE LA PLANIFICACION DE UNA EMPRESA PRIVADA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA (AREA MECANICA, INDUSTRIAL)

P R E S E N T A N

GERARDO DINORIN NUÑEZ
JUAN ANGEL MEDINA GARIBAY

DIRECTOR: M. A. ANTONIO CORDERO HOGAZA



MEXICO, D. F.

2000

283700



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CON TODO MI AMOR A MI ESPOSA CLAUDIA, Y MIS HIJOS LUPITA Y GERARDO, QUE CON SU APOYO Y CARINO, SON EL MOTOR QUE ME IMPULSA A SEGUIR ADELANTE.

LOS AMO.

A MI MAMA, CON TODO MI CORAZON, QUE CON CARIÑO Y DEDICACION ENTREGO TODO DE ELLA PARA QUE LOGRARA FORJAR MI VIDA.

TE AMO.

A MIS HERMANOS QUE SIEMPRE PIENSO EN ELLOS.

LOS AMO.

EN ESPECIAL A LA PERSONA QUE SIEMPRE HA ESTADO A MI LADO, QUIEN ES MI MEJOR EJEMPLO, MI MAS GRANDE AMIGO Y EN REALIDAD EL VERDADERO INGENIERO.
GRACIAS: PAPA.

TE AMO.

AGRADECIMIENTOS

A Dios,
por haberme bendecido con
una Madre como la que tengo.

A mi Madre,
por su amor,
entrega y ejemplo.

A mi familia,
Leonor, Jesús, Mayra, Dante,
Fernando y mi futuro sobrino,
por el apoyo incondicional durante
toda mi vida.

A Laura Poblano Romero,
por caminar siempre a mi lado,
y por impulsarme a dar siempre
lo mejor de mí.

A todos mis muertos,
Juan Angel Medina Ruiz, Federico Garibay,
Enrique Garibay, Nazario Medina, Guadalupe Ruiz,
Raúl Poblano, Carlos Flores y Leopoldo Olmedo.

A todos mis tíos y primos,
por que esto sirva de unión familiar.

A la familia Poblano,
por el cariño y apoyo
que me han brindado siempre.

A la familia Manzo,
por tener siempre
una mano tendida.

A Gabino y Gerardo,
mis mejores amigos
en la carrera de la vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México,
por los conocimientos ahí adquiridos.

A los Cóndores,
por forjar mi carácter,
y darme una visión más amplia
de la vida.

Al Ing. Antonio Cordero Hogaza,
por todo el apoyo para este trabajo,
por la amistad y sobre todo
porque "La palabra convence,
pero el ejemplo arrastra".

A toda la banda de Pilgrim's Pride,
por su ayuda en todo momento, y
en especial al Lic. Antonio Romero
por la ayuda en la elaboración
de este trabajo.

INDICE

JUSTIFICACION DEL TEMA	I
OBJETIVOS DE LA TESIS	II
INTRODUCCION	III
CAPITULO I	1
LOS PLANES DE COMERCIALIZACION Y SU INFLUENCIA EN LAS NECESIDADES ACTUALES DE LAS EMPRESAS, DENTRO DE LA COMERCIALIZACION.	
I.1 LA NECESIDAD DE EJERCER CONTROL EN LA EMPRESA.	3
I.2 PLANIFICACION EXTERNA	3
I.3 LAS DIMENSIONES DE LA PLANIFICACION PARA LA COMERCIALIZACION Y SU SIGNIFICADO E INGERENCIA.	4
CAPITULO II	7
LA INGENIERIA APLICADADA A LA PREPARACION DE LOS ANALISIS FUNDAMENTALES DE COMERCIALIZACION.	
II.1 RECOPIACION DE DATOS Y SUS ANALISIS, ASILMILACION Y PROCESAMIENTO.	9
II.2 EL GOBIERNO COMO FUENTE DE DATOS.	20
II.3 LAS CAMARAS COMO FUENTE DE DATOS.	21
II.4 OTRAS FUENTES DE DATOS.	21
II.5 ALTERNATIVAS DE ACCION.	22
CAPITULO III	23
DELIMITACION DEL ANALISIS DE MERCADO CON BASE EN LOS PLANES DE COMERCIALIZACION Y LOS PRONOSTICOS DE VENTAS.	
III.1 METODOS GENERALES.	25
III.2 LA NOCION DE "MERCADO ATENDIDO"	27
III.3 LA DEFINICION DE LOS MERCADOS Y SUS ANALISIS COMPETITIVOS.	27
III.4 LOS PRONOSTICOS DE VENTAS Y LA RECOPIACION DE DATOS.	32
III.5 METODOS DE PRONOSTICACION.	32
III.6 LOS PRONOSTICOS EN CADENA.	33
III.7 LA REGRESION LINEAL Y LAS VARIACIONES DE LOS DATOS.	34
III.8 LOS PROMEDIOS MOVILES.	36
III.9 EL INDICE ESTACIONAL.	37

CAPITULO IV	38
ANALISIS DE LA COMERCIALIZACION DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA	
IV.1 DETERMINACION DE LAS AMENAZAS MEDIATAS E INMEDIATAS.	40
IV.2 EVALUACION DEL ENTORNO EXTERNO, LA DETERMINACION DE SUS AMENAZAS Y LA NECESIDAD DE PLANES CONTINGENTES.	40
IV.3 EL ENTORNO ECONOMICO.	41
EL ENTORNO TECNOLOGICO.	
EL ENTORNO SOCIAL.	
EL ENTORNO POLITICO.	
EL ENTORNO ECOLOGICO.	
CAPITULO V	48
INTEGRACION DE OBJETIVOS Y TECNICAS EN EL CONCEPTO DE COMERCIALIZACION CON LOS CONCEPTOS DE LA INGENIERIA.	
V.1 DEFINICION DE LA INTEGRACION DE OBJETIVOS Y TECNICAS.	50
V.2 EL DESARROLLO DEL MERCADO Y SU CICLO REPRESENTATIVO.	51
V.3 LA POSICION OPTIMA EN EL CONCEPTO DE COMERCIALIZACION Y LA ADMINISTRACION DE LOS MERCADOS.	53
V.4 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE LA COMERCIALIZACION.	55
CAPITULO VI	56
LA EVALUACION DE LAS POLITICAS DE PRECIOS COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA COMERCIALIZACION.	
VI.1 ELASTICIDAD DE PRECIOS Y SU DEFINICION CON BASE EN LOS DIVERSOS AMBITOS ECONOMICOS.	58
VI.2 LOS VALORES INCLUIDOS EN LOS PRECIOS Y LA PONDERACION DE BENEFICIOS.	60
CAPITULO VII	64
LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR Y SUS CONSIDERACIONES GENERALES EN BASE A LA PLANIFICACION DE LAS VENTAS Y SU MEDIO PUBLICITARIO.	
VII.1 LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SUS DIVISIONES SEGUN CAMBIOS LIGEROS Y ESPECIFICOS.	66
VII.2 CONCEPTO SOBRE LA GENTE QUE COMPARAN LOS PRODUCTOS Y EXTENSION SOBRE LOS MISMOS.	69
VII.3 ESTABLECIMIENTO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO.	73
VII.4 PLANEACION DE LA FACTIBILIDAD.	73
VII.5 LA PLANIFICACION DE LA PROMOCION DE VENTAS.	81

CAPITULO VIII	86
ELABORACION DEL PLAN DE COMERCIALIZACION Y IMPLICACIONES PARA LLEVARLO A LA PRACTICA.	
VIII.1 REDACCION DEL PLAN DE COMERCIALIZACION, SUS HIPOTESIS EN FUNCION DEL ANALISIS DE MERCADO.	88
VIII.2 POSIBILIDADES FINANCIERAS Y SEGUIMIENTOS DEL PLAN.	92
CAPITULO IX	97
CONCEPTOS Y DIRECCION POR SERVICIO DENTRO DE LA COMERCIALIZACION.	
IX.1 CALIDAD EN EL SERVICIO	101
IX.2 DIRECCION POR SERVICIO	103
MOMENTOS DE LA VERDAD	
TRIANGULO DE SERVICIO	
CICLOS DE SERVICIO	
EL CLIENTE	
EL CONTEXTO Y MARCOS DE REFERENCIA DEL SERVICIO	
LA EMPRESA.	
IX.3 COSTOS DE LA CALIDAD	112
COSTOS DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS	
COSTOS DE LA CALIDAD Y LA GERENCIA.	
CAPITULO X	118
CASO DE REFERENCIA, PRACTICO	
X.1 DEFINICION DE LA OPORTUNIDAD	120
X.2 ANTECEDENTES	120
X.3 METODOLOGIA	121
X.4 ESTRATEGIA GENERAL (INICIO DE OPERACIONES)	121
CONCLUSIONES GENERALES	131
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN LA TESIS	132
ANEXOS: HEMEROGRAFIA	133
ENTREVISTAS	137

JUSTIFICACION DEL TEMA

La importancia de que el empresario conozca lo que sucede en su negocio, así como el impacto de la misma dentro de la sociedad, no lo conducen sino al cumplimiento de los objetivos y metas que como industria persigue.

El empresario tiene la necesidad de supervisar las partes que componen a su empresa, por que nada queda exento de falla y si alguna parte de la estructura se ve afectada entonces repercute en el cumplimiento de sus objetivos y metas como antes ya se mencionó. Por lo tanto cuando ocurra una anomalía, el empresario debe ser capaz de resolver cualquier situación; dicha resolución debe ir encaminada a utilizar el mínimo de recursos con los que cuenta la empresa, que proporcionen una solución optima e idónea al problema que se presente.

De esta manera el presente trabajo pretende aportar en algo al empresario en el desarrollo de planes rentables de comercialización. Tomando como base las materias estudiadas a lo largo de la carrera y también nuestra observación y experiencia en el campo. Materias como estudio del trabajo, evaluación de proyectos, diseño de sistemas productivos, productividad, calidad, estadística aplicada y como eje de este trabajo sistemas de comercialización.

Por consecuencia surge el titulo de nuestra tesis que busca principalmente ser una guía para el empresario que debido al desarrollo de su empresa tiene la necesidad de buscar nuevos canales de distribución, innovar productos y servicios con la respectiva cuota de incertidumbre. Esta tesis ofrece al lector opciones para solucionar problemas dentro de los planes de comercialización.

OBJETIVOS DE LA TESIS

OBJETIVOS GENERALES.

- Se buscará por medio de la investigación y el caso práctico en la empresa en estudio la apertura de horizontes para mejorar la planificación de la comercialización buscando siempre dar la mejor alternativa al problema, y usando las diversas técnicas de la ingeniería.
- Estudiar de manera objetiva la situación de la empresa con respecto a sus planes de comercialización y su repercusión directa en el posicionamiento de sus productos en el mercado y en las utilidades de la empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Se analizarán las partes de la empresa involucradas en los planes de comercialización para poder implementar mejoras en su participación.
- Se utilizarán algunas de las herramientas que muestren y justifiquen la ejecución de las sugerencias que se plantean en el proyecto de planes rentables de comercialización.
- Se pondrán en práctica conceptos que faciliten el funcionamiento de los planes de comercialización y aceleren el impacto de la empresa sobre su mercado.

INTRODUCCION

De una u otra forma, todas las empresas se dedican a planificar la comercialización, al mismo tiempo, los ejecutivos que a ello se dedican, tratan constantemente de hallar nuevos métodos para simplificar y lograr resultados mas eficaces.

La presente tesis, pretende hacer una recopilación de técnicas y métodos teóricos y prácticos dentro del entorno de las materias cursadas en la carrera, para mejorar los sistemas de comercialización, ya que es una de las alternativas firmes y fundamentadas para sacar una empresa adelante en un país en crisis económica como el nuestro. No se ha limitado este trabajo a una discusión de su valor, se a tratado de hacer una descripción del proceso, desde la preparación de un análisis de comercialización, la recopilación de datos y la confección de planes específicos para la fuerza de trabajo, en armonía con la publicidad y la promoción de ventas, ya que se trata de incrementar la rentabilidad de una empresa.

No concebimos este trabajo solo para cumplir o escribir una teoría, sino que hemos tratado de hacer un método práctico en función de un proceso teórico, para estandarizar un sistema de comercialización, adaptable a cualquier empresa con sus adecuaciones pertinentes a cada caso.

Este planteamiento creemos que logra llevar a una revisión estandarizada el proceso de comercialización y como cualquier proceso es factible de mejorarse (de optimizarse), existirán puntos donde este proyecto ayude a reorientar a cualquier método de comercialización ya implantado o en proyecto y por ende, al beneficio de una empresa en el corto, mediano y largo plazo.

CAPITULO I

LOS PLANES DE COMERCIALIZACION Y SU INFLUENCIA EN LAS
NECESIDADES ACTUALES DE LAS EMPRESAS, DENTRO DE LA
COMERCIALIZACION.

He aquí una lista de los siete pecados capitales.

Riqueza sin trabajo

Placer sin conciencia

Conocimientos sin carácter

Negocios sin moral

Ciencia sin amor a la humanidad

Religiosidad sin sacrificio

Política sin principios

Mohatma Gandhi.

- I.1 LA NECESIDAD DE EJERCER CONTROL EN LA EMPRESA.
- I.2 PLANIFICACION EXTERNA.
- I.3 LAS DIMENSIONES DE LA PLANIFICACION PARA LA COMERCIALIZACION Y SU SIGNIFICADO E INGERENCIA.

Las empresas productivas suelen realizar cuatro tipos de planificaciones: de la producción, la financiera, la comercialización y la estratégica.

Resulta sencillo advertir la necesidad de la planificación de la producción, sin lo cual, ninguna empresa sobreviviría por mucho tiempo. Este tipo de planeamiento prevé las necesidades de materia prima, mano de obra y los procesos necesarios para combinarlos y obtener así, productos terminados. Creemos que no tiene discusión la evidencia de este tipo de planeamiento.

La planificación financiera anticipa flujos futuros de ingresos a la empresa y flujos de gastos futuros hechos por la misma. Define asimismo los ingresos, tal vez no satisfagan los gastos y permite a la administración tomar por adelantado disposiciones para atender dichas diferencias. Tal vez algunos empresarios principiantes no llegan a visualizar la importancia de esta planificación financiera, los mejores empresarios la tienen muy presente.

Ambos tipos de planeamientos se concentran en las actividades internas de las empresas. Tratan de emplear sus recursos técnicos económicos, financieros en tiempo y dinero en forma más eficaz y eficiente. En tanto que dichos planes toman en cuenta algunos factores externos como los pronósticos de ventas, los precios de materias primas en época de inflación, las tasas de interés, etc., el planeamiento de la producción y financiero se concentran en elementos internos de la empresa. Por lo general con el medio externo como algo más o menos estable o por lo menos fijo, a corto plazo.

I.1 LA NECESIDAD DE EJERCER CONTROL EN LA EMPRESA

Cuando una compañía sólo planifica la producción y las finanzas, lo que en realidad hace es ceder el control de su destino a factores ajenos a la empresa.

La compañía se responsabiliza de aceptar todo lo que ocurra y de enfrentarlo del mejor modo posible cuando ocurra. Las empresas pequeñas suelen pensar que no tienen modo de dejar una impresión en sus mercados; en contraposición, las empresas grandes tal vez lleguen a la conclusión de que sus mercados son tan estables que no vale la pena esforzarse por impactar sobre los factores ajenos a la empresa; quizás juzguen que sus mercados son tan volátiles que no cuentan con una técnica para influir sobre ellos. Estas razones pueden ser reconfortantes pero también son altamente peligrosas. Cualquiera que sea su tamaño, toda empresa de cualquier rama industrial tiene el deber y la capacidad de influir sobre su medio externo y de llegar a controlar hasta cierto punto su propio futuro.

Los medios para lograr este fin radican en una comercialización cuidadosa además de su planeación estratégica, como consecuencia de lo antes expuesto, las empresas deben integrarse en sus cuatro fases del proceso de integración, de la producción, de las finanzas, de la planeación estratégica y de la comercialización.

I.2 PLANIFICACION EXTERNA

La planificación de la comercialización y la estratégica pueden considerarse como planificación externa, va encauzada hacia el medio que se halla fuera de la empresa en su afán por controlar ciertos acontecimientos de modo tal y de tal forma que beneficien a la empresa.

La planificación de la comercialización y la planificación estratégica tienen varias similitudes y dos diferencias fundamentales. Ambas comienzan con el análisis muy cuidadoso del medio externo; examinan el tamaño de los mercados y su tasa de crecimiento; se estudian a los competidores sus productos, su distribución, su publicidad y sus precios. La planificación estratégica y la de comercialización pasan revista al desarrollo económico, tecnológico y social. Se definen estrategias para el aumento de utilidades, se estipulan objetivos y se formulan tácticas. En todos los casos los ejecutivos tratan de organizar los escasos recursos de la empresa, tiempo y dinero, para lograra el mayor impacto en el medio externo.

Las diferencias entre la planeación estratégica y la de comercialización radican fundamentalmente en el factor tiempo y en el nivel de detalle. La planificación estratégica es de largo alcance, se suele concentrar en objetivos que se encuentran a tres, cuatro y cinco años de distancia. La planificación de la comercialización es de cierto alcance, es decir, se aplica a periodos mensuales y anuales.

La planificación estratégica es más global y amplia y trata de cuestiones tales como en que mercados debería competir una empresa en los próximos cinco años; le son de menos importancia los tamaños o gustos que podría ofrecerse en ese momento futuro, mientras que para la comercialización esos gustos son fundamentales.

I.3 LAS DIMENSIONES DE LA PLANIFICACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y SU SIGNIFICADO E INGERENCIA

Puede decirse que los planes de comercialización que consisten en escoger, reunir y comunicar las actividades a corto plazo que desea emprender una empresa a fin de lograr sus objetivos a largo alcance.

Su propósito es utilizar al máximo los recursos inmediatos de que se dispone y obtener de ellos el máximo rendimiento. Así, los planes de comercialización suelen prepararse como guía de decisiones acerca de productos, precios, distribución, actividades del equipo de ventas, publicidad y promociones. Lo importante es que todas las decisiones acerca de todas las fases antes mencionadas se adopten de modo que apoyen los objetivos globales de la empresa.

Es importante que los objetivos estén individualizados en los planes estratégicos de la empresa.

Aún en caso de no contar con un plan estratégico, sí es importante * contar con la planificación de la comercialización por dos razones básicas:

1. A la larga se tendrá que formular planes estratégicos si se quiere mantener a una empresa en condición próspera. Una buena parte de la preparación de los datos, los análisis, de situación necesarios, se aplican tanto a la planificación estratégica como a la de comercialización.
2. Resulta muy importante optimizar las utilidades a corto plazo al tiempo que se deciden los objetivos a largo alcance. La planificación de la comercialización tiende a lograr precisamente el generar este proceso.

La administración debe encargarse de cuatro tareas básicas que incorpora la planificación de la comercialización; como primera tarea, el empresario debe llegar a entender los mercados en que compiten sus productos existentes, la posición de sus productos en dichos mercados y las posiciones de los productos de sus competidores. Esto exige comprender como han ido desarrollándose mercados y productos y las perspectivas de crecimiento en dichos mercados conexos para individualizar posibles fuentes adicionales de ventas.

Por lo demás, deben analizarse los recursos tecnológicos, políticos y sociales que rodean cada uno de estos mercados para identificar las amenazas inmediatas o las nuevas oportunidades que puedan afectar a nuestra empresa.

*La Mercadotecnia Mexicana P. Woessner, 1997

La experiencia muestra que muchas compañías no logran comprender muy bien como funcionan sus mercados, que factores afectan el crecimiento o la situación de los productos de la competencia. Muchos factores contribuyen a esta falta de percepción; la solución cotidiana de problemas limita a veces el tiempo que tienen los ejecutivos para supervisar sus negocios desde una perspectiva amplia. En muchas empresas, los administradores parten hipótesis implícitas sobre como se desarrollan esos negocios, nunca se somete a una prueba, la validez o veracidad de esas premisas, ya que además la contabilidad concentra su atención de la administración del pasado. Todos estos factores limitan la percepción que tiene la administración de los negocios en el aquí en el ahora y las posibilidades futuras.

Como segunda tarea, el ejecutivo debe identificar las tareas que la empresa debe emprender y que serán las que produzcan mayores utilidades. Esta selección siempre supone trueques, optar por hacer una cosa y no la otra y debe elegirse porque, a corto plazo, los recursos de la empresa están actualmente muy restringidos, el tiempo y el dinero suelen ser los recursos más escasos.

A veces, el avanzar hacia un mercado nuevo implica renunciar a ventas potenciales en los mercados existentes; no siempre resulta tan evidente cual mercado, si el nuevo o el actual, ofrece mayores posibilidades de beneficio para la empresa. La segunda tarea de la planificación de la comercialización tiende a aclarar más las posibilidades respectivas de utilidades en tales decisiones alternativas.

También deben de considerarse otros tipos de trueques, por ejemplo, pueden emplearse fondos de la empresa para aumentar el nivel de publicidad, se los puede "gastar" en una reducción de precios, pueden destinarse a un programa de mejora de calidad o un programa de atención posventa. Cada una de las anteriores posibilidades ofrece perspectivas de utilidades diferentes y que no se suelen realizar a la vez. Que actividades escoger y cuales descartar son la tarea básica y elemental de la planificación de la comercialización.

La tercera tarea consiste en describir cómo se ha de llevar a cabo cada una de las actividades escogidas en la segunda tarea. La selección de cada actividad que se propone, tratándose de la mejora de la calidad de los productos o que deben aumentarse las partidas en publicidad, o de implementar un plan de visitas personales a los clientes, debe justificarse con razones bien fundamentadas, deben exponerse los objetivos de cada actividad propuesta, precisarse un calendario de ejecución, calcularse un presupuesto de gastos y formularse una clara relación de responsabilidades individuales y/o de grupo.

Esta tercera tarea lleva a cabo y especifica detalles como:

- Las características de los clientes potenciales que son los mejores consumidores eventuales.

- La razón más importante de compra de los clientes potenciales de "x" tipo de productos.

- Los medios de difusión que en cada mercado logran el mayor número de clientes potenciales al más bajo costo.

- El tipo más adecuado de publicidad que debe producirse y el costo de su producción.

- Los momentos precisos en que debe aparecer la publicidad para optimizar su repercusión en las ventas.

- Cómo se evalúan los resultados del programa.

- Identificación de las fallas: puesto que parte importante de los planes de comercialización es la evaluación rigurosa de todos los productos y programas que pueden corregirse con un bajo costo y con grandes beneficios.

- Proporcionan una medición objetiva del desempeño: las compañías en crecimiento necesitan perfeccionar a sus mejores administradores de nivel medio para encomendarles mayores responsabilidades. Los planes de comercialización dan lugar a criterios objetivos para evaluar el desempeño de esos administradores.

Dan nuevas perspectivas a la filosofía de la administración: el desempeño medio en función del cuadro actual de pérdidas y ganancias, refleja tan solo decisiones anteriores y circunstancias previas. Por importantes que sean las utilidades de hoy, mucho más lo son las utilidades futuras. La planificación de la comercialización endereza la atención sobre esas utilidades futuras.

Hasta aquí se ha presentado la planificación de la comercialización de la comercialización en función de productos. Solo hemos tratado de facilitar su comprensión; todo lo que se dice de productos se aplica con igual validez a los servicios. Los detalles serán diferentes, pero las ideas básicas son las mismas.

Los proveedores de servicios deben pensar en los "productos" que ofrecen. Es más difícil definir que son exactamente qué son estos "productos", pero no son otra cosa si se piensa que hay clientes que pagan por ello dinero y que reciben de ellos satisfacción.

CAPITULO II

LA INGENIERIA APLICADA A LA PREPARACION DE LOS ANALISIS FUNDAMENTALES DE COMERCIALIZACION

*Todo lo que necesitas
es un plan, un mapa,
y el valor para continuar
hasta tu destino.*

Earl Nightingale.

- II.1 RECOPIACION DE DATOS Y SUS ANALISIS, ASIMILACION Y PROCESAMIENTO.
- II.2 EL GOBIERNO COMO FUENTE DE DATOS.
- II.3 LAS CAMARAS COMO FUENTE DE DATOS.
- II.4 OTRAS FUENTES.
- II.5 ALTERNATIVAS DE ACCION.

II.1 RECOPIACION DE DATOS Y SUS ANALISIS, ASIMILACION Y PROCESAMIENTO.

La planificación de la comercialización impone, como primera fase, adquirir una comprensión total y a fondo de los mercados en que compiten cada uno de los productos de los competidores en esos mismos mercados.

También es necesaria la comprensión de las tendencias de crecimiento en cada mercado, de sus productos y los de la competencia. Para ir logrando esta comprensión, el ejecutivo debe formar sistemáticamente una base de información sobre sus mercados. La primera vez que se intenta planear la comercialización, seguramente la base de información será más completa. Pero parafraseando a Benjamín Disraeli: "El percatarse de que usted ignora la realidad es un gran paso hacia el conocimiento".

Inicialmente, es importante contar con información suficiente a base de la cual tomar decisiones sensatas y con conocimiento de causa.

En los años siguientes, el ejecutivo deberá planear el adquirir datos adicionales para llenar los huecos en la base de la información. La situación puede representarse gráficamente en el siguiente diagrama.



Deberemos iniciar los esfuerzos de planificación en un punto situado hacia la carencia de información y debemos de tratar el desplazamiento constante hacia la izquierda en cada una de los ciclos de planificación sucesivos.

Los datos precisos que serán más útiles en los planes de comercialización varían de industria a industria y a veces de compañía a compañía. Cada ejecutivo debe decidir exactamente qué datos necesita, pero a continuación mencionamos los datos más comunes:

Después de que el investigador haya conseguido concretar el problema y sus diversas dimensiones, es necesario que tenga la seguridad de que la dirección desea aún que se emprenda la investigación del problema tal como ha sido definido. El trabajo realizado para definir el problema, revelar y centrar las cuestiones que lo rodean, determina que la dirección vea claramente que puede tomarse una decisión, o que no debe realizarse investigación alguna.

Durante el proceso de determinar las dimensiones y naturaleza del problema, el investigador habrá, indudablemente, recopilado gran cantidad de información de la cual la dirección puede estar solamente enterada parcialmente. Por ejemplo, la dirección la oportunidad de tomar una decisión sobre si desea continuar el proyecto de investigación.

No existe un planeamiento "óptimo" de proyectos de investigación comercial, los posibles planes de investigación probablemente son tan numerosos como los tipos de problemas que pueden presentarse a los investigadores. Un plan sólido y bien concebido debe ajustarse al problema, a las clases de información necesaria, al tiempo y al dinero que la empresa puede dedicar al empeño, al personal que se dispone, y a las clases de servicios externos que pueden utilizarse en el proyecto.

Al decir el plan, el investigador de comercialización no puede confiar totalmente en normas objetivas, a los fines de determinar las técnicas y procedimientos a utilizar. Su experiencia y conocimiento general de los instrumentos y técnicas de la investigación comercial, así como de aquellas agencias competentes para realizar las diversas clases de investigación, serán la base que le permitirá planear adecuadamente la labor de investigación, o planearla en estrecha colaboración con una agencia externa.

No es necesario que el investigador sea personalmente un experto en todos los aspectos de los instrumentos y técnicas de investigación, pero es esencial que tenga conocimiento de ellos y de su utilización, suficiente para permitirle hacer recomendaciones útiles a la dirección, con respecto a los métodos y a los individuos o empresas capaces de aplicar dichos métodos.

A continuación hacemos un estudio general de los tipos de problemas que llevan consigo el planear y preparar la labor de investigación.

Aún cuando, tal como señalamos anteriormente, no puede decirse que haya un plan que sea mejor para solucionar todos los problemas de investigación comercial, los aspectos que se exponen a continuación probablemente se darán en casi todo el tipo de problemas de investigación comercial.

La decisión sobre las clases de información necesaria, se analiza después que el problema ha sido claramente definido, y que la dirección haya decidido proseguir la labor de investigación, queda por tomar una difícil decisión respecto a las clases de información que deberá obtenerse. Por su puesto, hasta cierto punto, la definición del problema y la búsqueda de información llevadas a cabo por el investigador habrán determinado la clase de información necesaria, pero aún queda la difícil labor de precisar exactamente la información que se necesita.

En este sentido, el investigador se verá frente a problemas de costos y de disponibilidad de datos. Además, el investigador deberá pensar en las potenciales aplicaciones a que, en última instancia, se destinará la información y deberá procurar planear el proyecto previendo las alternativas de actuación que se abrirán ante la dirección comercial, dados ciertos tipos de información definitiva.

Las secciones precedentes de este artículo han tratado de algunas de las diversas clases de información que la dirección comercial puede necesitar. A los fines de la exposición que hacemos a continuación, se supondrá que el investigador tiene un problema y un proyecto que llevan consigo la consecución de información procedente de los consumidores.

Al decidir las clases específicas de información necesaria, el investigador podrá verse obligado a elegir entre diversos tipos de información. En este sentido, Lorie y Roberts hacen una útil división de las clases de información potencialmente necesarias en cinco categorías*:

1. Información sobre el comportamiento: la información de esta clase, que se refiere a actos pasados, puede obtenerse a fin de prever actos futuros.
2. Información sobre las intenciones: este tipo de información requiere de aquellos que la dan, determinen por sí mismos aquello que se propone hacer.
3. Información sobre opiniones y actitudes: la investigación en este terreno busca definir actitudes y opiniones del consumidor sobre temas tales como publicidad, empaquetado, diseño, precio, u otros factores implícitos en la comercialización del producto de una empresa.

*Ideas modernas de mercadotecnia. D.H. Westing, 1995

4. Conocimiento y hábitos mentales: este tipo de información concierne a lo que las personas conocen o piensan sobre aspectos específicos de las actividades comerciales de una empresa, por ejemplo, mensajes de publicidad, o con los tipos de asociaciones mentales del consumidor sobre tales cosas como, por ejemplo, imágenes de la empresa y productos.
5. Causas del comportamiento: mientras que los tipos de información definidos anteriormente requieren que el propio investigador de comercialización interprete la información obtenida a fin de poder descubrir las razones de las acciones pasadas o futuras, este tipo de información requiere que la empresa entrevistada determine las relaciones causantes de su comportamiento. Aún cuando la información en los primeros cuatro terrenos puede ser muy difícil de obtener, generalmente se considera que los datos exactos de esta última categoría posiblemente son más difíciles de conseguir. Por ejemplo, puede ser extraordinariamente difícil saber con certeza las "verdaderas" razones por las que se compran determinadas marcas de pasta dental, debido a que las posibles razones, algunos de las cuales quizá no sean conscientes, son casi innumerables y con frecuencia difícil de elucidar. Además, causas pueden variar de un día a otro.

Es tan difícil averiguar por qué los consumidores han hecho cosas, que el investigador comercial frecuentemente se ve obligado a recurrir a psicólogos, y otras personas versadas en ciencias sociales, en un intento para hallar respuestas a esta interrogante.

La decisión sobre el modo de obtener la información, la tendremos aún cuando algunas clases de información son más difíciles de obtener y de interpretar que otras, todas ellas comportan problemas de tiempo, de recursos financieros y de interpretación. Hablando en términos generales, los modos para conseguir la información implican la observación y comunicación; además pueden utilizarse combinaciones de observación y comunicación. La primera faceta que expondremos es la del método de observación. Sin embargo, la observación se utiliza en la investigación comercial con menos amplitud que las comunicaciones directas.

La observación consiste en observar las actividades de la gente, antes que en comunicarse directamente con ella. Normalmente es un método más costoso de conseguir información; además, no puede conseguir información de factores tales como actitudes, planes y comportamiento anterior. Aún cuando la observación evita algunos de los elementos subjetivos ajenos a las entrevistas o a los cuestionarios por escrito, no evita completamente los problemas subjetivos debido a que el observador mismo está sujeto a la gama de presiones subjetivas o errores al advertir, registrar y comunicar la información. Por otro lado, los datos obtenidos por este método son más objetivos en algunos aspectos, por ejemplo, no es necesario conseguir sujetos voluntarios, pasivos, capacitados, e igualmente, aquellas personas a quienes observa no pueden quedar influenciadas por el hecho de ser observadas.

En términos generales, aún cuando los métodos de observación son útiles particularmente con respecto a ciertas tareas de investigación, tales como estudios del comportamiento del consumidor en el interior de los comercios, la mayor parte de la investigación comercial que se realiza actualmente, no utiliza la observación, o la utiliza poco debido a limitaciones de costos, de información o funcionales.

La comunicación directa es, a grandes trazos el segundo método para obtener la información deseada. La comunicación realizada normalmente mediante entrevistas o cuestionarios o ambos, tiene varias ventajas sobre el método de observación. Puede obtener mayor información sobre el comportamiento, actitudes, opiniones, pensamientos e intenciones y permite un mayor control del procedimiento de obtener información.

Normalmente, es también más rápido y menos costoso tanto si las preguntas o las respuestas son verbales como cuando son escritas.

En la investigación comercial, la comunicación directa con los individuos puede hacerse por correo, teléfono o entrevista personal.

La suma de información que puede obtenerse mediante los cuestionarios por correo es limitado y además, en este aspecto los cuestionarios son menos flexibles. Por otra parte, los resultados por correo suelen producir menos respuestas tendenciosas, debido a que evitan que la presencia del entrevistador imponga cierto tipo de tendencia, o que éste de una interpretación errónea a las respuestas. Normalmente empleando los cuestionarios por correo, el investigador ha de disponer de unas listas de nombres las cuales con frecuencia no están al día y pocas veces son verdaderamente representativas. Además, no puede tenerse la certeza de que los resultados de los cuestionarios por correo sean realmente representativos de todos aquellos a quienes se enviaron inicialmente. Por ejemplo, es frecuente que las respuestas a los cuestionarios no alcancen el 15%. A fin de solventar parcialmente este problema, muchos investigadores consideran conveniente entrevistar a un grupo de aquellos a quienes se remitió el cuestionario por correo, a fin de tener la certeza de que los hallazgos derivados de las respuestas por correo son representativos de aquellas respuestas que cabía esperar de las personas a quienes los cuestionarios fueron remitidos originalmente.

La comunicación por teléfono es otro método de conseguir información, este método ofrece mayor flexibilidad que el cuestionario por correo, pero tiene la desventaja de que, en términos generales, es difícil obtener gran cantidad de información por teléfono. La comunicación por teléfono también permite al entrevistador explicar las clases de información necesarias, aun cuando en este procedimiento haya cierto peligro de que el entrevistador o el entrevistado, de modo no intencional, ejerzan influencia que de lugar a respuestas tendenciosas. La falta de teléfonos en algunos hogares también impide, en cierto tipo de actividades de investigación comercial, tener la certeza de que aquellos que tienen teléfono representen a toda la gente a quien el investigador comercial intenta o debiera interrogar. Finalmente, la conversación telefónica tiene también la desventaja de dificultar que quien contesta refleje u obtenga información adicional, aun cuando en ciertas circunstancias el investigador puede no desear que el interrogado tenga esa oportunidad.

*Pese a que en cierto tipo de circunstancias, la entrevista personal puede resultar más costosa, se utiliza con más frecuencia que el cuestionario por correo o por teléfono. Una razón primordial para ello es la mayor flexibilidad de la entrevista personal, junto con la oportunidad que representa para explorar ciertos terrenos con una profundidad y detalle mucho mayores. Parte de la falta de voluntad e incapacidad del contestante para contestar preguntas, puede ser eliminada completa o parcialmente por la forma en la cual el entrevistador realiza la entrevista. Además, con las entrevistas personales es posible mostrar o hacer la demostración de un producto o anuncio, observar ciertos tipos de comportamiento del personal que esta entrevistando; finalmente, la entrevista permite al investigador tener más fe si se dan ciertas circunstancias en el grupo que se esta entrevistando; este respecto frecuentemente es necesario volver a visitar a cierto número de personas ausentes en su hogar a fin de mantener la validez de las muestras de probabilidad.

Además de decidir el método de comunicación, el investigador comercial también ha de tomar una decisión sobre la naturaleza de las preguntas que va a formular. Ello es así en casi todos los tipos de tareas de investigación comercial y comporta una serie de problemas fundamentales. El investigador deberá decidir, por un ejemplo, si la información podrá obtenerse con mayor facilidad y exactitud cuando sus preguntas o cuestionario permiten ocultar al contestante la naturaleza de la información que se desea obtener.

*La nueva ciencia de la toma de decisiones. H. A. Simón.

Por ejemplo si el proyecto de investigación tiene el fin de obtener información sobre las pertenencias del consumidor en materia de colores de automóviles, el investigador deberá de decidir si puede obtenerse información más exacta, dentro de los límites de tiempo y dinero, haciendo que los contestantes no sepan el tema en que el investigador esté más interesado. Muchas personas están frecuentemente poco dispuestas o son incapaces de dar información exacta que justifiquen su comportamiento, por lo que ciertas clases de investigación, implican necesariamente el empleo de preguntas disimuladas o de preguntas que permiten a los entrevistadores profundizar en sus entrevistas.

La conferencia u otro tipo de medios de exposición pueden servir para informar detalladamente del propósito y métodos del estudio a realizar. Frecuentemente, se pide a los entrevistadores que efectúen prácticas de entrevistas sobre el terreno o que simulen entrevistas entre sí. A menudo también se dan instrucciones detalladas sobre el método de hallar sujetos para entrevistas, así como del modo exacto en que el significado de las preguntas habrá de ser aclarado si los entrevistadores tienen dificultades en comprender las preguntas según se formularon originalmente. Finalmente, los entrevistadores han de ser instruidos en el modo en que deben registrar la información obtenida de las entrevistas.

Una vez que los entrevistadores estén listos para actuar prácticamente, el director de investigación deberá disponer lo necesario para la supervisión sobre el terreno.

En muchos casos los supervisores trabajarán con los entrevistadores en las primeras entrevistas para asegurarse de que siguen las instrucciones y de que la información se registra adecuadamente. Después pueden hacer visitas periódicas a fin de observar la labor de los entrevistadores. Si el investigador quiere evitar la posibilidad de que alguno de sus entrevistadores le dé informaciones falsas, le será útil practicar comprobaciones periódicas sobre el terreno, o mediante postales remitidas a los entrevistados con la petición de que comenten el trabajo efectuado por los investigadores de la empresa. Sin embargo, la mejor solución es tomar medidas para prevenir el engaño en el momento en que los entrevistadores comiencen a trabajar sobre el terreno; los mejores métodos de hacerlo consisten en llevar a cabo cuidadosamente la selección original de entrevistadores, adiestrarlos y retribuirlos adecuadamente, y suministrar cuestionarios e instrucciones que sean fácilmente comprensibles y realizables.

Durante la realización del trabajo sobre el terreno el director de investigación y su personal deberán procurar cerciorarse de que la moral del entrevistador es elevada, y de que la información obtenida se registra exactamente. A menudo será aconsejable efectuar comprobaciones sobre el terreno de algunos de los informes obtenidos por los entrevistadores. Inevitablemente algunas de las personas escogidas, no estarán disponibles, por lo que será obligación del investigador tomar decisiones sobre lo que debe hacerse en el caso de que aquellos individuos clasificados como "ausente de su casa". Es evidente que al menos en los muestreos de probabilidad la gente que rehusa hablar o que no está en su casa cuando les visitan los entrevistadores, plantean problemas al investigador. En los muestreos por cuotas surge el problema de lograr que los entrevistadores se limiten a seguir la línea de menor resistencia al escoger a los entrevistados. Estos y otros problemas hacen necesario que el investigador comercial o su personal mantengan estrecha relación con las personas encargadas de los cuestionarios y con el personal que de hecho realiza la labor sobre el terreno. En todas estas actividades, el objetivo del investigador es mantener o incrementar el carácter fidedigno de los datos que se obtienen y evitar que la información que se comunica sea tendenciosa.

ANÁLISIS DE DATOS O ASIMILACION

El análisis de los datos recopilados constituye, por supuesto, una etapa crucial en cualquier empresa de investigación, debido a que las decisiones de la dirección dependen de las conclusiones y recomendaciones que se deriven de aquél. El análisis, particularmente en proyectos de cierta amplitud, puede constituir una labor larga y difícil. Parte del problema del análisis de los datos obtenidos estará ya resuelto si el investigador ha tenido presente desde el comienzo del proyecto, los posibles usos y métodos de presentación de los datos que el proyecto

obtenga. Debido a que las etapas del proyecto están necesariamente interrelacionadas, el análisis definitivo de la información habrá sido determinado parcialmente por las etapas cubiertas con anterioridad; e inversamente, la naturaleza exacta de aquellas etapas habrá sido también parcialmente determinada por la naturaleza del análisis definitivo y por los tipos de información requerido.

Bajo otras circunstancias unas preguntas simples y directas pueden ser suficientes para obtener la información necesaria. El investigador comercial ha de decidir también, si las preguntas y los cuestionarios deben ser elaborados con antelación, o si deben dejarse al arbitrio del entrevistador. Las entrevistas previamente elaboradas posiblemente son las más fáciles de elaborar, especialmente cuando se utilizan en relación con información u opiniones sobre los hechos. Cuando la investigación implica información referente a las motivaciones de los individuos, muchos estudios de investigación comercial se basan en cuestionarios, que no han sido previamente elaborados, los cuáles dan al entrevistador un considerable margen de libertad al dirigir la entrevista. Cuando esto acontece es esencial que se disponga de entrevistadores con experiencia y conocimientos para el proceso de la entrevista.

Por consiguiente la decisión definitiva sobre la naturaleza de las preguntas, en cuanto se refiere al tipo de estructura y presencia o ausencia de disimulo dependerá primordialmente de la naturaleza de la información a obtener, de la clase de personas de las cuales habrá de obtenerlas y finalmente de la disponibilidad del personal preparado.

Habiendo tomado una decisión sobre el tipo de comunicación directa y sobre la naturaleza del cuestionario o de la entrevista, el investigador comercial deberá proceder a elaborar el cuestionario que deberá utilizarse. Esto es así, por lo menos, en todos los casos salvo en aquellos en que se ha decidido emplear una entrevista no estructurada, en los cuales los objetivos de las entrevistas deberán ser cuidadosamente desarrollados. Al proyectar un cuestionario, el investigador deberá tener cuidado en asegurarse en que las clases de información registradas pueden ser redactadas, representadas por claves, o dispuestas en tablas en una etapa posterior de la tarea de investigación. Las preguntas deberán ser simples, comprensibles para el entrevistador y el entrevistado, y preparadas de tal modo que la información pueda ser registrada por el entrevistador. Deberán dar a los entrevistados la mayor facilidad para hablar sobre el tema y deberán, de ser posible, seguir una secuencia lógica que haga una entrevista interesante para los interrogados. Las preguntas inductivas deberán limitarse y donde fuese esencial conseguir una graduación de opiniones, por ejemplo, sentimientos que oscilen desde fuertes simpatías, las preguntas deberán estar cuidadosamente elaboradas para permitir al entrevistador registrar del modo más objetivo posible las graduaciones de los sentimientos de los entrevistados.

*Aun cuando las preguntas abiertas, es decir, que comportan una contestación amplia tales como "¿Por qué utiliza usted la marca "x" de esmalte para uñas?", con frecuencia son buenas preguntas iniciales; sus contestaciones son frecuentemente difíciles de redactar y de clasificar.

Por otra parte, la pregunta de elección múltiple, debería de incluir todas las alternativas posibles y en la mayoría de los casos no debería intentar forzar al contestante a la elección de una categoría. Este último problema puede ser evitado incluyendo la posibilidad de "no lo se" entre las contestaciones a elegir. Siempre que sea practicable, es conveniente variar el orden de las elecciones múltiples ofrecidas, puesto que los contestantes que dudan entre las respuestas y las preguntas de opción múltiple, suelen escoger la respuesta que se encuentra en el punto medio de la gama de alternativas.

*Dirección de Mercadotecnia P. Kotler.

PROCESAMIENTO O PREPARACION DEL INFORME DE INVESTIGACION

Al preparar la versión definitiva del informe de investigación, el investigador comercial debe tener presente al público para el cual se redacta el informe. Será preciso que tenga en cuenta los intereses, conocimientos especiales y accesibilidad de las personas para las cuales se está preparando el informe. Por ejemplo, si los directivos están interesados en técnicas e información técnica, será preciso que el investigador se cerciore de que el informe cubre estos terrenos de modo específico y con suficiente detalle. En muchos casos, el investigador habrá preparado informes profesionales durante el curso del proyecto, a fin de mantener perfectamente informada a la dirección sobre el progreso del proyecto. Cuando tales informes provisionales anteceden al informe definitivo, este último deberá por supuesto estar relacionado de modo claro con los documentos anteriores.

Pese a que no es posible establecer generalizaciones sobre el formato exacto del informe, es preciso tener presente que normalmente resulta conveniente incluir, por lo menos, lo siguiente: índice, declaración de objetivos, declaración de metodología, declaración de hallazgos y limitaciones, recomendaciones y resumen. Cada uno de estos apartados, así como los otros que se incluyen, deben estar redactados de modo claro y presentados de tal manera que los directivos no tengan dificultad en encontrar la información que buscan. Como los directivos disponen de poco tiempo, será aconsejable que el investigador prepare un resumen del informe y de sus principales hallazgos y recomendaciones. El resumen puede ser colocado al comienzo del informe, u ofrecido separadamente de modo que en uno u otro caso, los directivos pueden, si así lo desean remitirse al texto del informe principal para un conocimiento más detallado, o para otros tipos de información. Cuando la dirección comercial solicita recomendaciones, el investigador deberá procurar que estas estén basadas apropiadamente en hechos, y que todas las limitaciones que las afecten queden, también claramente identificadas. En aquellos casos en que el investigador no tiene suficiente perspectiva para evaluar debidamente las consecuencias de las recomendaciones que haga, es aconsejable, por lo general, que acompañe las recomendaciones con una declaración de éstas limitaciones.

Aún cuando el investigador comercial tenga sumo cuidado en proyectar el cuestionario, es sin embargo útil someterlo a una prueba previa sobre el terreno, en circunstancias reales, antes de adoptarlo definitivamente para el proyecto de investigación.

Por lo general, basta con emplear un pequeño número de personas en la prueba, siempre y cuando sea de características similares a los individuos que serán entrevistados durante la ejecución del proyecto. La pre-prueba sirve a una variedad de fines relacionados con factores tales como la secuencia y claridad de las preguntas formuladas y el grado de disposición que la gente muestra al contestar algunas preguntas por razón del modo en que han sido formuladas. En la pre-prueba deberán utilizarse entrevistadores especializados a fin de que los problemas menos patentes deban ser previstos y resueltos. Si la pre-prueba demuestra que es conveniente efectuar cambios en el cuestionario definitivo, deberá realizarse otra prueba después de practicar cambios.

Los problemas universales en la obtención de información de investigación comercial, como vimos en los párrafos anteriores de esta sección, se han ocupado de los tipos de información deseada y de los métodos de obtener tal información. El trato dado a muchos de estos aspectos ha sido necesariamente breve debido a que estudiarlos exhaustivamente, o estudiar los tipos de problemas que les dan origen, es tarea que rebasa el alcance de este artículo. Sin embargo, a fin de desarrollar alguna perspectiva en relación de estos problemas, a continuación se enumeran una serie de preguntas implícitas en el planeamiento de las facetas de muchos proyectos de investigación. Las preguntas de la siguiente lista son solamente unas cuantas entre las que podrían formularse y además, tan solo pueden insinuar las complejidades de los muchos problemas implícitos.

¿De que clase de temas se muestra la gente deseosa de hablar?

¿Sobre qué clase de temas puede hablar la gente?

¿Hasta qué punto las complicaciones emocionales impiden a la gente hablar de las razones por las que hacen las cosas?

¿Puede la gente realmente acordarse por qué hicieron cosas, o en realidad de lo que hicieron?

¿Procurará la gente complacer al entrevistador comunicándole lo que creen él desea oír, o bien se irritarán por la pérdida de su tiempo con lo cual procurarán decirte lo que ellos creen no desea oír?

¿Influirá el aspecto o la actitud del entrevistador?

¿Sabe la gente lo que llevará a cabo en determinado momento futuro?

¿Qué grado de mutabilidad tienen las razones del comportamiento de la gente, o sus intenciones sobre su futuro comportamiento?

¿Qué clase de motivos, son en realidad, subconscientes?

¿Comprende la gente lo que se les pregunta?

Si es esencial el clasificar las actitudes de la gente en diversas categorías que guarden relación con la fuerza del agrado o del disgusto, ¿Cuál es el mejor modo de comprobarlas y clasificarlas?

¿Cuántas posibles razones tiene una ama de casa para comprar una determinada marca de productos cosméticos, pasta para sopa, o aspirador?

¿Qué clase de suposiciones implícitas cree el que contesta que el entrevistador hará?

Si estamos interesados en algo que guarde relación con el comportamiento de toda una familia, ¿Hablamos con los miembros de ella que son adecuados a nuestros fines?

Las cuestiones mencionadas anteriormente guardan relación primordialmente con problemas de comunicación. Además de estos problemas, el investigador comercial debe asegurarse de que las personas entrevistadas han sido debidamente seleccionadas, y de que, en realidad constituyen una representación de aquellas a las que él quiere hacer referencia en el proceso de obtener información. Sus actividades y decisiones en este terreno tendrán una influencia sobre la exactitud de los resultados finales precisamente igual a la que en ella tendrán sus esfuerzos para determinar adecuadamente la información que necesitan, y para decidir los mejores métodos de obtener la información. En consecuencia, la etapa siguiente será elegir a las personas a las cuales deberán visitar sus investigadores.

LISTA DE CONTROL DE DATOS PARA LA COMERCIALIZACION*

NOTA: En los datos que resulta importante, deberán reunirse datos para grandes zonas geográficas, tales como regiones, estados, provincias, municipios, etc. Los totales generales pueden ocultar variaciones geográficas importantes de resultados reales o potenciales. Cualquier compañía acusa variaciones geográficas.

a) MERCADO

- I. ¿Cuan grande es? Número de unidades vendidas y volumen monetario.
- II. TENDENCIAS: ¿Crece? ¿Decrece? En general, nos deba interesar la reunión de datos de los últimos cinco años a fin de determinar las tendencias.
- III. TOTAL DE VENTAS: Por artículo, importes por hogar, por rama de industria, por cliente, por sexo, por edad.
- IV. VENTAS POR TEMPORADA: Por semana, por mes, por año,
- V. VENTAS POR ZONA GEOGRAFICA: Por hogar, por industria, por cliente, estableciendo un índice de desarrollo del mercado.
- VI. ¿Como usan los productos nuestros clientes?, ¿Existen otros productos para lograr iguales propósitos?
- VII. Número de mayoristas, minoristas y distribuidores en general, volumen total de ventas, volumen promedio, clasificación por importancia de distribuidores y mayoristas.
- VIII. Número de negocios minoristas, por lo menos en los mercados principales, que comercializan estos productos por tipo de tienda.
- IX. Volumen total de venta al por menor. Ventas promedio por negocio. Cuentas determinantes por su importancia en el mercado.
- X. Cambios en el cuadro de distribución.

b) LA COMPETENCIA

Debemos enumerar los principales competidores reuniendo los datos sobre nuestra compañía y nuestros competidores.

- I. Volumen de ventas por unidades y por importes vendidos.
- II. Tendencias: Creciente, decreciente, estática, variaciones estacionales
- III. Participación del Mercado: Creciente, decreciente, estable, estática.
- IV. Número de distribuidores, mayoristas, etc.
- V. Número de negocios minoristas que comercian los productos.
- VI. Cuentas decisivas.

*Dirección de Mercadotecnia P. Kotler, 1992

- VII. Ubicación de fábricas, depósitos o centros de distribución. Se deberá emplear un mapa y al marcar a los distribuidores se lograra indicar su número relativo.
- VIII. Diferencias por productos, por tamaños, por color, por gusto, etc.
- IX. Precios de los distintos productos, por precio de fábrica, precio al mayorista, precio de venta al público.
- X. Distribución por tipo de negocio.
- XI. Participación en el mercado.
- XII. Gastos de publicidad, total y por medio publicitario.
- XIII. Ejemplos de anuncios que se utilizan en la actividad, identificando el objetivo principal que se persigue.
- XIV. Gastos de promoción de ventas; por ejemplo la identificación de los propósitos aparentes.
- XV. Envases, ejemplos o fotografías, etiquetas, divulgación de ingredientes, etc.
- XVI. Cómo se hace la distribución, prácticas de ventas, plazos, número de vendedores, territorios de venta, capacitación en ventas, programas de incentivos en ventas.

c) **MERCADO ALCANZADO**

- I. ¿Cómo se identifican los clientes? Condiciones demográficas, ubicación, empleo de productos, código de identificación y clasificación por tipo de industria y por tipo de producto.
- II. Promedio de importe que se gastan por categorías de productos.
- III. Cantidad de producto utilizado en cada uno de los casos de usuarios importantes, medianos y menores.
- IV. Maneras como se emplean los productos; proporciones de volúmenes aplicados a cada una de las maneras.
- V. Tendencias al empleo de productos.

Los datos deben reunirse en unidades reales, por cajas, por litros, por toneladas, por galones, por kilos, etc. Hay un problema que es la inflación, la cual hace sumamente difícil individualizar las tendencias reales empleando las pautas monetarias. Los aumentos más frecuentes de precios disfrazan el incremento de ventas reales, por lo que fundamentalmente debemos tomar todos los índices por unidades vendidas.

Si resultara muy difícil la cualificación por unidades, como es posible que suceda en las empresas de servicios, deberemos hacer nuestros índices monetarios, con un parámetro de ajuste por inflación.

Organismos oficiales y privados, nacionales y extranjeros, tales como Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Interamericano de Desarrollo; y como nacionales: Banco de México, Secretaría de Hacienda; así como diferentes publicaciones nacionales y extranjeras, contienen índices de inflación, índices de precios (a pesos corrientes y a pesos constantes) y datos económicos de muchos tipos de industrias que tenemos como herramientas muy valiosas (tomando las que más se acercan a nuestro mercado) para poder planear mejor.

El primer paso en la ejecución real de un proyecto de investigación comercial, que puede haberse iniciado parcialmente durante las etapas de planeamiento, es la concreción de las exigencias ajenas a la labor de entrevistar y la contratación e instrucción de los entrevistadores, así como la fijación de las normas que habrán de observar. La realización de las entrevistas es, evidentemente, una de las partes más importantes de la labor de investigación comercial, tanto si las entrevistas son muy estructuradas, como si se dejan a la discreción de aquellos que las llevan a cabo. En muchos tipos de proyectos de investigación comercial, los entrevistadores deben tener cualidades de inteligencia, conocimientos y capacidad que les permitan crear y mantener la aceptación social. Los requisitos previos que la dirección comercial deberá buscar en los entrevistadores variarán según el trabajo, pero los más frecuentes son: inteligencia, vigor físico, que les guste este trabajo, tiempo, movilidad, imaginación, aspecto agradable, experiencia, arraigo en la localidad, meticulosidad, que sean dignos de confianza, imparcialidad y, en algunos casos, preparación sociológica y psicológica. Además de ser capaz de realizar una entrevista satisfactoria, el entrevistador ha de saber registrar la información de un modo conciso, objetivo y no susceptible de interpretación errónea por parte de aquellos que tienen a su cargo la elaboración de la información obtenida.

Una vez concertados los requisitos necesarios para el desempeño del cargo, la etapa siguiente consiste en la contratación real de los entrevistadores.

*Si la dirección de una empresa está interesada en obtener información de una serie de regiones geográficas, y si ni la empresa ni la agencia de investigación disponen de entrevistadores, es aconsejable visitar las regiones a fin de contratar a los entrevistadores. Son muchos los sitios en que es posible encontrar futuros entrevistadores y alguna de las fuentes mejores son las siguientes: grupos locales (cámaras de comercio, iglesias, bibliotecas, escuelas), que pueden también hallarse disponibles, oficinas gubernamentales, agencias de investigación y anuncios en periódicos locales o emisoras de radio. Frecuentemente cuando los futuros entrevistadores no ha realizado anteriormente trabajo alguno para el investigador comercial o este no les conoce, lo normal es sostener con ellos una larga entrevista a fin de asegurarse de que reúnen los requisitos que el investigador comercial necesita. Además es frecuente aplicar test de selección y pedir referencias. En algunas de las mayores zonas urbanas existen agencias que aportarán entrevistadores de su propia plantilla de personal o que pueden contratar entrevistadores.

Hay abundantes medios de adiestrar a los entrevistadores, antes de que actúen sobre el terreno. La conferencia u otros tipos de medios de exposición pueden servir para informar detalladamente del propósito y métodos del estudio a realizar. Frecuentemente se pide a los entrevistadores que efectúen prácticas de entrevistas sobre el terreno o que simulen entrevistas entre sí.

A menudo también se dan instrucciones detalladas sobre el método de hallar sujetos para entrevistas, así como del modo exacto en que el significado de las preguntas habrá de ser aclarado si los entrevistados tienen dificultades en comprender las preguntas según se formularon originalmente. Finalmente los entrevistadores han de ser instruidos en el modo en que deben registrar la información obtenida de las mismas.

Una vez los entrevistadores estén listos para actuar prácticamente, el director de investigación deberá disponer lo necesario para la supervisión sobre el terreno. En muchos casos los supervisores trabajarán con los entrevistadores en las primeras entrevistas, para asegurarse de que se siguen las instrucciones, y de que la información se registra adecuadamente. Después pueden hacer visitas periódicas a fin de observar la labor de los entrevistadores. Si el investigador quiere evitar la posibilidad de que alguno de sus entrevistadores le de información falsa le será útil practicar comprobaciones periódicas sobre el terreno, o mediante postales remitidas a los entrevistados con la petición de que comenten el trabajo efectuado por los investigadores de la empresa.

*Dirección de Mercadotecnia P. Kotler

Sin embargo, la mejor solución es tomar medidas para prevenir el engaño en el momento en que los entrevistadores comienzan a trabajar sobre el terreno; los mejores métodos de hacerlo consisten en llevar a cabo cuidadosamente la selección original de entrevistadores, adiestrarlos y retribuirlos adecuadamente y suministrar cuestionarios e instrucciones que sean fácilmente comprensibles y realizables.

Durante la realización del trabajo sobre el terreno el director de investigación y su personal, deberán procurar cerciorarse de que la moral del entrevistador es elevada y de que la información obtenida se registra exactamente. A menudo será aconsejable efectuar comprobaciones sobre el terreno, de algunos de los informes obtenidos por los entrevistadores. Inevitablemente algunas de las personas escogidas no estarán disponibles, por lo que será obligación del investigador tomar decisiones sobre lo que debe hacerse en el caso de aquellos individuos clasificados como "ausente de su casa" es evidente que al menos en los muestreos de probabilidad, la gente que rehusa hablar no esta en su casa cuando les visitan los entrevistadores plantean problemas al investigador. En los muestreos por cuotas surge el problema de lograr que los entrevistadores se limiten a seguir la línea de menor resistencia a escoger a los entrevistados. Estos y otros problemas hacen necesario que el investigador comercial o su personal mantenga estrecha relación con las personas encargadas de los cuestionarios y con el personal que de hecho, realiza la labor sobre el terreno. En todas estas actividades el objetivo del investigador es mantener o incrementar el carácter fidedigno de los datos que se obtienen y evitar que la información que se comunica sea tendenciosa.

ANALISIS DE DATOS O ASIMILACION

El análisis de los datos recopilados constituye, por su puesto, una etapa crucial en cualquier empresa de investigación debido a que las decisiones de la dirección dependen de las conclusiones y recomendaciones que se deriven de aquel. El análisis, particularmente en proyectos de cierta amplitud puede constituir una labor larga y difícil. Parte del problema del análisis de los datos obtenidos estará ya resuelto si el investigador ha tenido presente desde el comienzo del proyecto, los posibles usos y métodos de presentación de los datos que el proyecto obtenga. Debido a que las etapas del proyecto están necesariamente interrelacionadas el análisis definitivo de la información habrá sido determinado parcialmente por las etapas cubiertas con anterioridad; inversamente la naturaleza exacta de aquellas etapas habrá sido también parcialmente determinada por la naturaleza del análisis definitivo y por los criterios de evaluación.

II.2 EL GOBIERNO COMO FUENTE DE DATOS

Los organismos del gobierno federal constituyen una abundante fuente de información para la investigación comercial. La oficina del censo, elabora estadísticas y genera índices de nacimientos, muertes, vivienda, sueldos; otro tipo de censo son los índices generados para industria comercio, ganadería, agricultura, etc.; así como los informes presidenciales de cada año.

Además, cualquiera de las Secretarías de Estado, tienen abundante información sobre todo lo relacionado a su injerencia, como secretaría y las mismas monografías de cada uno de los estados de la República.

Ahora también podemos clasificar a todas las instituciones bancarias como otra fuente de información gubernamental, con sus propias publicaciones. Los anteriores generadores de información son una fuente de datos importantes ya que el propio gobierno las utiliza para fijar políticas, recaudar impuestos, preparar legislaciones, etc. Gran parte de esta información tiene interés y valor para planear la comercialización aunque evidentemente no ha todos interesan todos los datos ni los informes completos.

Cuando encontremos información que es necesaria o útil para nosotros debemos asegurarnos de entender exactamente cuál es la fuente de los datos y cómo se recopilan, también debemos cerciorarnos para transformarse después en las categorías de datos finales, ya que aveces la manera como se recopilan y difunden los datos revelan ciertas distorsiones o márgenes de error.

II.3 LAS CAMARAS COMO FUENTES DE DATOS

Las cámaras son instituciones de la iniciativa privada que tienen muchos tipos de datos y mucho más especificados que las propias fuentes del gobierno y que representan buenas alternativas para la consecución de conocimientos de medio, entre otras:

CANACINTRA	-	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
CONCAMIN	-	Confederación de Cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos.
CONCANACO	-	Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio.
COPARMEX	-	Confederación Patronal de la República Mexicana.
OIT	-	Organización Industrial del Trabajo.

Estas asociaciones deben ser vistas y estudiados sus datos con las premisas antes mencionadas.

II.4 OTRAS FUENTES

Entre otras fuentes se encuentran varias, tanto de participación estatal, así como de participación privada:

ALADI	-	Asociación Latinoamericana de Integración.
BID	-	Banco Interamericano de Desarrollo.
BIRF	-	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial).
CAME	-	Consejo de Ayuda Mutua Económica.
CARICON	-	Comunidad del Caribe.
CEPAL	-	Comisión Económica para América Latina.
CONACYT	-	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
INEGI	-	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática.
FAO	-	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación.
FIRA	-	Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura.
FMI	-	Fondo Monetario Internacional.
FOGAIN	-	Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.
FOMEX	-	Fondo para el Fomento de las exportaciones de Productos Manufacturados

FOMIN	-	Fondo Nacional de Fomento Industrial.
FONEI	-	Fondo de Equipamiento Industrial.
FONEP	-	Fondo Nacional para Estudios y Proyectos.
ILPES	-	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social.
MCCA	-	Mercado Común Centroamericano.
NAFIN	-	Nacional Financiera.
OCEDE	-	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
OEA	-	Organización de Estados Americanos.
ONUDI	-	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
SELA	-	Sistema Económico Latinoamericano.
SEMARNAP	-	Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca.

II.5 ALTERNATIVAS DE ACCION

Ante todas las fuentes que para la obtención de datos tenemos y los criterios mencionados, en los puntos antes expuestos de este capítulo, lo importante será el criterio que pongamos en las alternativas de elección de los propios datos, es decir, no perdernos en tanta información que en un momento dado podemos obtener. La centralización de qué deseamos obtener con una mediana entre lo teórico y lo práctico; lo útil y lo inútil; tanto más nos acerquemos a qué deseamos obtener, nuestros datos obtenidos se acercarán más a la respuesta.

CAPITULO III

DELIMITACION DE ANALISIS DE MERCADO EN BASE A LOS PLANES DE COMERCIALIZACION Y LOS PRONOSTICOS DE VENTAS

*Quienes no pueden recordar el pasado
están condenados a repetirlo.*

George Santayana

- III.1 METODOS GENERALES.
- III.2 LA NOCION DE "MERCADO ATENDIDO".
- III.3 LA DEFINICION DE MERCADOS Y SUS ANALISIS COMPETITIVOS.
- III.4 LOS PRONOSTICOS DE VENTAS Y LA RECOPIACION DE DATOS.
- III.5 METODOS DE PRONOSTICACION Y SU INTERPRETACION.
- III.6 LOS PRONOSTICOS EN CADENA.
- III.7 LA REGRESION LINEAL Y LAS VARIACIONES DE LOS DATOS.
- III.8 PROMEDIOS MOVILES.
- III.9 EL INDICE ESTACIONAL.
- III.10 CONCLUSIONES.

El capítulo II se basa en una premisa implícita que puede ser peligrosa. Es imperioso que esta premisa se formule explícitamente y que se analicen cuidadosamente las repercusiones para la empresa.

La premisa es que los mercados que sirven sus productos son idénticos a aquellos sobre los que reúnen datos, la industria y el gobierno. Anteriormente se formula la hipótesis de que nuestros mercados se desenvuelven exactamente igual que el mercado total del que se recogen las estadísticas. Con frecuencia no es así; si esta posibilidad no se comprende bien, puede cometerse errores costosos.

Por ejemplo, alrededor de 1965 un gran fabricante japonés, consideraba el mercado norteamericano de tractores como mercado potencial de exportación. La compañía averiguó que las ventas de tractores en U.S.A., habían registrado un aumento firme y continuo en el último decenio. A base de esta información sobre la evolución del mercado, la empresa japonesa concertó un acuerdo con un distribuidor norteamericano.

Despachó al país 1000 tractores completos, con una pintura especial y el nombre de la firma distribuidora. Dos años después, todos los tractores volvieron a embarcarse de regreso al Japón. Esta costosa aventura puede explicarse directamente por la premisa implícita de que el comportamiento total del mercado es equivalente al comportamiento hacia los productos de una firma individual. El productor japonés fabricó tractores de 14 y 25 caballos aceptados para las pequeñas granjas japonesas. Estos fueron los tractores que se proponía vender en U.S.A.

El hecho real era que el crecimiento del mercado norteamericano de tractores debía acreditarse casi totalmente a los pequeños tractores de menos de 10 caballos de fuerza que utilizaban norteamericanos prósperos para trabajar en los jardines de sus casas, y los tractores grandes; de más de 50 caballos de fuerza, necesarios para una operación económica de las granjas cada vez más extensas del país. La pequeña granja norteamericana que pudo ser mercado para los tractores japoneses estaba en rápida extinción. En realidad había tres mercados de tractores francamente separados en U.S.A., crecían, o en su caso declinaban a tasas muy diferentes.*

Aunque éste error resultó caro y problemático para la firma japonesa pudo haberse evitado. El Ministerio de Agricultura de U.S.A., publica estadísticas de ventas de tractores por caballo de fuerza y no fue lo suficientemente diligente para obtener la información del mercado.

III.1 MERCADOS Y SUBMERCADOS GENERALES.

Los mercados y submercados son de diferente tamaño y últimamente han venido creciendo a tasas muy dispares por situaciones económicas muy variadas durante los últimos dos sexenios.

Una razón fundamental de las tasas de crecimiento diferenciales es la existencia de variabilidad de precios que se da generalmente cuando un mercado y un submercado aceptan versiones de precio elevado, mediano y reducido de productos similares; los submercados definidos por los precios pueden crecer a tasas diferentes; las tasas de inflación suelen retardar el crecimiento de los bienes de precio elevado y acelerar el crecimiento de sustitutos de bajo precio. Pero no siempre, recientemente el mercado de joyería suntuosa se ha mantenido firme debido a que las inversiones sustituían activos por bienes tangibles.

*Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, 1990.

La definición de mercados en función de unidades de producción es una buena manera de iniciar, por que la mayoría de las fuentes secundarias de información definen los mercados de ese modo. Hasta que nosotros logremos formular una base adecuada de información, el refinamiento de nuestros planes de comercialización de verá limitado por tales definiciones de mercados.

Pero cuando se definen los mercados en función de productos, se deja de percibir el hecho de que los clientes no compran productos; compran los beneficios que proporcionan tales productos. La competencia entre las compañías deriva de los beneficios que éstas pueden proporcionar a los clientes. Por lo tanto, las mejores definiciones son las que toman a los mercados según los beneficios del consumidor.

Con algunos ejemplos, esto se verá más claramente General Foods, S.A. de C.V., fabrica un articulo que se componía de una mezcla de harina, azúcar, aceites vegetales, aromatizador, mejoradores y otros ingredientes, se envasa en cajas de cartón que contienen 450 gramos. Pero los clientes también "compran" algo muy diferente:

- Comodidad.
- Nutrición.
- Recetas.
- Indicaciones sobre maneras de servir.
- Sensaciones táctiles.
- Satisfacción.
- Regalos – ofertas.
- Garantías.
- Diseño y decoración.
- Instrucción.

La compañía Honeywell, maneja en su división de sistemas de información monta transmisores, transistores tubos de rayos catódicos, motores eléctricos, metales laminados, etc.; pero algunos de los beneficios que los clientes "compran" a Honeywell son:

- Control exacto de asistencias.
- Programas mejores de producción.
- Información sobre ventas.
- Facturación uniforme a clientes.
- Niveles mínimos de existencias.
- Contabilidad de sueldos más sencilla.
- Acceso fácil a los archivos de la empresa.
- Capacitación de personal.
- Manejo rápido de finanzas.

Toda empresa debería tener una lista de los beneficios que los clientes "compran"; algunos son evidentes otros no tanto. Debemos examinar nuestros productos y servicios desde el punto de vista de nuestros clientes. Aunque esto parece sencillo, no siempre lo es. Las presiones cotidianas de administrar un negocio más o menos próspero, tienden a concentrar la atención del gerente internamente en los problemas de la empresa. Una planificación acertada de la comercialización exige concentrarse en los problemas de los clientes.

Charles Revson, de Reblon Co., dijo en alguna ocasión "en la fábrica elaboramos perfumes, en la tienda vendemos esperanza".

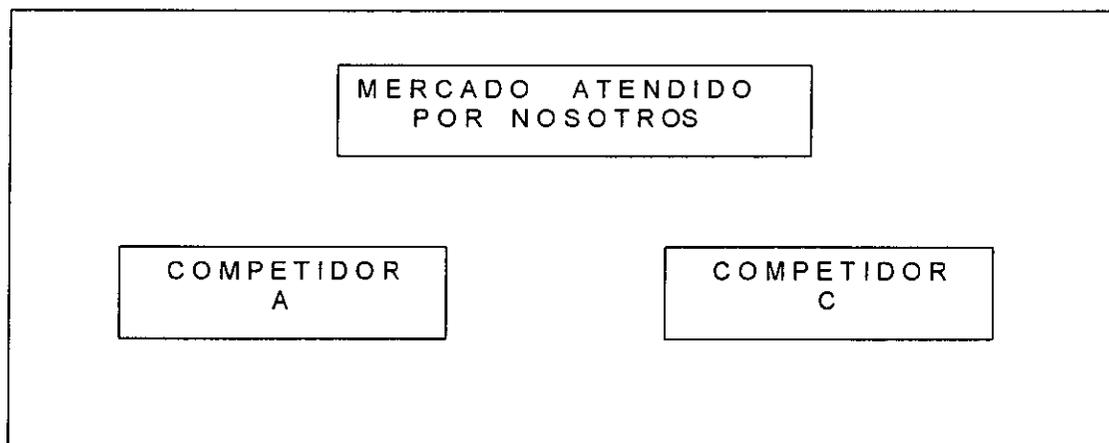
La gente ya no compra zapatos para tener secos y calientes los pies; los compra por que los zapatos hacen sentirse a quien los lleva, masculino, femenina, agresivo, diferente, elegante, joven, llamativo, cool; comprar zapatos se ha convertido en una experiencia emocional; el negocio es ahora vender sensaciones más bien que zapatos.

Por lo demás, no todos los beneficios que adquieren los clientes son vitales para una competencia eficaz. La mayoría de los mercados pueden ser definidos mediante solo algunos atributos determinantes o beneficio de clientes. Se trata de características que debe tener un producto para ser aceptable para una parte sustancial del mercado. El producto que los clientes juzguen inaceptable en función de los atributos determinantes de esta categoría de productos siempre se verá obligado a competir en una fracción pequeña del mercado. Y esta competencia estará, en función de atributos secundarios.

III.2 NOCION DE MERCADO ATENDIDO

Llevamos aún más adelante las ideas de los beneficios del cliente y determinantes, llegamos al concepto de "mercado atendido" por nosotros. Se define un mercado atendido como la combinación de clientes y atributos que nos ofrece una ventaja competitiva absoluta sobre todos nuestros competidores. Esta fracción del mercado que nosotros controlamos, tiene fronteras. El mercado atendido por nosotros puede representarse gráficamente como sigue:

MERCADO TOTAL



III.3 LA DEFINICION DE MERCADOS Y SUS ANALISIS COMPETITIVOS

En las hojas de planificación al final de este inciso, tienden a ayudarnos a concentrarnos en la mejor definición de nuestros mercados, y que comprendamos lo que nosotros no conocemos de ellos. Primero, describiremos como se define el mercado mediante los datos que nosotros ya habremos reunido. Segundo, observaremos como se definiría si estuviese categorizado en función de los atributos determinantes. Finalmente, describiremos el mercado atendido por nosotros.

Se trata de una labor ardua y descorazonadora porque probablemente, habrá mucho de lo que nosotros no estemos seguros. En el mejor de los casos, ésta práctica nos dará una buena base para el inicio de los planes de comercialización. En el peor de los casos, nos permitirá advertir que los mercados no son estructuras monopolíticas, sino que están integradas en realidad por muchas piezas sueltas. En cualquiera de los casos obtendremos directrices para comprender mejor nuestros mercados en ciclos presentes y futuros de nuestra planificación.

El paso final cuando se práctica un análisis de comercialización supone organizar lo que nosotros sabemos sobre nuestra propia aptitud y la de nuestros competidores de participar en sus mercados.

Es importante que aclaremos que ningún estudio, manual o texto podrá darnos una lista de competencia adecuado por la variabilidad de tipo de industria, tipo de empresa, tipo de producto, tipo de mercado, etc. Las subsiguientes hojas de planificación *(9 a 13) contienen una serie de puntos apropiados de productos embazados de consumo y a manera de ejemplo. Utilizaremos los aspectos importantes para nuestra empresa y desecharemos los demás o incorporaremos nuevos puntos que sean específicos a nuestro ramo. Al hacer estas hojas, nuestro objetivo es ayudar a formular una lista de los factores críticos que contribuyen a una comercialización de éxito en nuestra industria y no, sencillamente, enumerar todos los factores posibles.

Se puede dar el caso de que quisiéramos dar copia de las diferentes hojas de planificación a otras personas de nuestra organización. El gerente de ventas y el gerente de publicidad son candidatos lógicos. Tal vez vean las cosas de manera diferente y tengan sus propias ideas que resulten provechosas.

Lo que nosotros les pidamos que hagan, inevitablemente equivale a en cierto modo a autoevaluaciones; esto puede crear problemas si no se maneja adecuadamente. No se tiene aquí como objetivo la autocrítica, se requiere obtener la evaluación más equilibrada y objetiva de nuestra posición competitiva en un determinado momento.

*Los planes de comercialización. James W. Taylor. 1995

HOJA DE PLANIFICACION 1
PRODUCTO A.

Fuente de los datos del mercado: _____

Limitaciones o características especiales de los datos: _____

Unidades de medición utilizadas: _____

	1995	1996	AÑO 1997	1998	1999	% de cambio del primer año el año pasado.
Total de ventas de la industria	100%	100%	100%	100%	100%	_____ %
Nuestras ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____ %
Nuestra fracción de Mercado	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ % puntos de cambio.
Ventas del competidor Número uno	_____	_____	_____	_____	_____	_____ %
Fracción de mercado del competidor número uno	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ % puntos de cambio
Ventas del competidor Número dos	_____	_____	_____	_____	_____	_____ %
Fracción de mercado del competidor número dos	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ % puntos de cambio
Ventas del competidor Número tres	_____	_____	_____	_____	_____	_____ %
Fracción de mercado del competidor número tres	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ % puntos de cambio
Ventas de todos Los demás	_____	_____	_____	_____	_____	_____ %
Fracción de mercado de todos los demás	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ % puntos de cambio

HOJA DE PLANIFICACION 2
PRODUCTO A.

¿Cómo se define el mercado de este producto según los datos que constituyen su base de datos estadísticos? ¿Qué se incluyen en él? ¿Qué se excluye?

¿Cuáles son los atributos determinantes de los productos de este mercado? ¿Cómo se miden tales atributos? (O cómo debieran serlo).

¿Cuál es la definición de mercado atendido? Sea lo más preciso posible.

HOJA DE PLANIFICACION 3 (continuación)

Factores de comercialización	Su Producto	Competidor #1	Competidor #2	Competidor #3
Rotación:				
Vendedores	_____	_____	_____	_____
Gerentes	_____	_____	_____	_____
Información sobre Ventas:				
Corrección	_____	_____	_____	_____
Oportunidad	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Publicidad				
Nivel de Gastos	_____	_____	_____	_____
Eficacia general	_____	_____	_____	_____
Selección de medios	_____	_____	_____	_____
Estrategia creadora	_____	_____	_____	_____
Ambito geográfico	_____	_____	_____	_____
Cobertura estacional	_____	_____	_____	_____
Costos de producción	_____	_____	_____	_____
Relación con agencias	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Promociones				
Nivel de Gastos	_____	_____	_____	_____
Clase:				
Precio al comercio	_____	_____	_____	_____
Precio al consumidor	_____	_____	_____	_____
Distinta de Precio	_____	_____	_____	_____
Adecuación	_____	_____	_____	_____
Eficacia	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Desarrollo de productos				
Nuevos				
Nivel de Gastos I&D	_____	_____	_____	_____
Eficacia de I&D	_____	_____	_____	_____
Aptitud de planificación	_____	_____	_____	_____
Capacidad de lanzamiento	_____	_____	_____	_____
Historia de éxito en general, 5 años últimos	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

III.4 LOS PRONOSTICOS DE VENTAS Y LA RECOPIACION DE DATOS.

El siguiente paso en la planificación de la comercialización nos exige la preparación de pronósticos de ventas del ramo industrial al que pertenecemos y de nuestra empresa a corto plazo, por lo general un año. Estos pronósticos suelen ser extensiones sencillas de tendencias recientes.

Sirven como base para preparar cuadros profoma de pérdidas y ganancias para cada uno de nuestros productos; a la vez, éstos cuadros nos muestran lo que probablemente ocurra si nosotros continuamos actuando en el futuro como lo hemos hecho en el pasado. También dan una base para evaluar la repercusión que sobre las utilidades tendrían los diferentes programas de comercialización que nosotros pudiéramos emprender.

Hay industrias o campañas jóvenes, que no han tenido tiempo de preparar historias fidedignas de ventas, entonces se tendrá de inmediato que irlo formando desde su base; o bien, que el crecimiento de la compañía ha sido tan explosivo que los datos históricos no tienen mucho valor.

Un elemento que atenta contra los pronósticos basados en datos históricos afecta a las industria sometidas a lo que Peter Bruker llama " discontinuidades ". Hay industrias y mercados que sufren alteraciones importantes, difíciles de prever. La agricultura, muy dependiente de los azares del clima, siempre ha constituido un ejemplo importante de dicho mercado. En años recientes, por ejemplo, la revista de "Comercio exterior" mencionó que el mal tiempo en Brasil y Rusia ha provocado grandes cambios de precios y demanda resultante en materia de café, cereales y una amplia gama de productos de sustitución. También decida que en los años 50 y 60 la mayoría de las industrias no agrícolas lograron progresos significativos y también de sus fuentes a aprovisionamiento. Pero al avanzar el decenio de los 70, ramo tras ramo industrial fueron experimentando perturbaciones mayores y a veces impredecibles.

Nosotros podemos examinar todo nuestro negocio, desde los proveedores, hasta los clientes finales para determinar su vulnerabilidad a las discontinuidades. Si comprobamos que tenemos cerca un peligro, debemos de tomar las medidas necesarias e inmediatas para preparar planes contingentes a fin de reducir los efectos perturbadores ya que siempre es más fácil pensar con claridad cuando no se enfrenta una crisis.

En cuanto los pronósticos se refiere, muy poco pueden hacerse como no sea comprender que los planes de comercialización preparados con tanto esmero, pueden volverse inutilizables de la noche a la mañana por acontecimientos que escapan a nuestro control.

III.5 METODOS DE PRONOSTICACION Y SU INTERPRETACION

Suelen emplearse cuatro métodos para confeccionar pronósticos a breve plazo:

- 1.- Métodos basados en el juicio del preparador.
- 2.- El método de alistamiento a mano libre.
- 3.- Método de cambio porcentual.
- 4.- El análisis de regresión.

Cada uno de los métodos tiene sus pros y sus contras inherentes. Cuál de ellos emplear será una decisión que nosotros deberemos adoptar según:

- a) La suma de los datos de que se disponga
- b) La calidad o exactitud de los datos.
- c) Las variaciones de los datos entre uno y otro período.

Un gran número de gente con suficiente experiencia de nuestra propia empresa, nos podrán aportar suficientes ideas enriqueciendo las propias:

- 1) Los directores y administradores.
- 2) Los vendedores locales
- 3) Los propios clientes.

Estos pronósticos son fáciles de adquirir, de uno sencillo y de relativamente bajo costo.

Lo que nosotros buscamos fundamentalmente con estas posibilidades de obtención de criterio e información, es el hacer o lograr un equilibrio entre lo teórico y lo práctico, lo histórico y lo matemático y un término medio entre los pronósticos pesimistas con los optimistas; estas son las premisas de la primera confección de pronóstico: el basado en el juicio del preparador.

El pronóstico mediante el método de alisamiento a mano libre, se inicia con la representación de sus datos históricos; se elabora una gráfica en donde el eje de la abscisas representa las ventas y el eje de las ordenadas el tiempo. Una vez trazada la gráfica se observará su tendencia al unir los puntos a mano libre hasta la coordenada donde tengamos datos, ahí empezaremos a trazar con un "tira-curvas" según la tendencia llevada por los datos históricos.

Con el método del cambio porcentual, podemos obtener un pronóstico mas exacto calculando el porcentaje anual de cambio de los datos y empleado el promedio de dichos cambios anuales para pronosticar los valores del año próximo.

III.6 PRONOSTICOS EN CADENA

A veces resulta útil combinar dos o mas series de datos en una cadena para hacer pronósticos más precisos y éstos pronósticos son aplicables con frecuencia en mercados industriales en que resulta difícil obtener datos directos sobre los mercados de sus productos, pero en los que se cuenta con datos conexos. Supongamos que nosotros fabricamos vidrios para ventanas de oficinas y que no hemos logrado hallar información suficientemente precisa sobre el tamaño del mercado. Si disponemos del número de habitaciones de edificios nuevos de oficinas en las zonas de nuestro mercado, y del valor de permisos, ya que distintos organismos- como el colegio de ingenieros civiles de México- han reunido y publicado éstos datos. Mediante el método de cambio porcentual podremos pronosticar el número de nuevos edificios de oficinas que probablemente se construyan y calcular su tamaño pronosticando el valor total de las nuevas construcciones. Si posteriormente podemos obtener de algún organismo oficial como INFONAVIT el dinero gastado en vidrios para ventanas y datos sobre como se ha incrementado o decremento, tendríamos así los datos necesarios para establecer un pronóstico en cadena:

Valor pronosticado* de la construcción de edificios nuevos de oficinas.	X	Porcentaje pronosticado del valor de las construc- ciones de oficinas nuevas = dedicado a vidrios para ventanas.	=	Tamaño del mercado de vidrios en ese ramo.
--	---	--	---	---

III.7 LA REGRESION LINEAL Y LAS VARIACIONES DE DATOS.

Los métodos de pronosticación tratados hasta ahora son intentos por confeccionar líneas o curvas, a base de puntos que reflejan datos históricos y proyectar esa línea a futuro. Todos los datos de alisamiento a mano libre como de cambio porcentual, producen curvaturas aproximadas, pero ninguno nos da la línea que mejor represente los datos. Se dice que una línea es la representación mejor de los datos. Cuando reduce al mínimo, con relación a las demás líneas posibles, las desviaciones verticales a esa línea de los puntos de información básica.

Hay un procedimiento matemático que permite determinar la mejor representación lineal y este es el método de regresión lineal de mínimos cuadrados.

La fórmula es:

$$y = a + bx$$

Los valores de "a" y "b" se hayan resolviendo éstas dos ecuaciones:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$y = a - bx$$

En donde: n = el número de observaciones o datos.
 x = la variable independiente.
 y = la variable dependiente.
 a = la intersección de la función de eje y cuando $x = 0$.
 b = la pendiente de la línea de función.

A continuación, damos un ejemplo de como utilizar éstas fórmulas. Supongamos que tenemos la estadística por años del valor en pesos de instalaciones de aluminio en el estado de Tabasco.

AÑO	IMPORTE EN PESOS
1981	\$ 535,911.00
1982	595,312.00
1983	733,785.00
1984	743,949.00
1985	983,861.00
1986	834,935.00
1987	755,787.00
1988	715,266.00
1989	748,380.00
1990	971,942.00
1991	1,397,505.00

Un primer paso consiste en preparar el cuadro de trabajo con los valores que tenemos; el tiempo es la variable independiente, y puede utilizarse los años con los valores " x ". Pero para los cálculos pueden simplificarse considerablemente con un pequeño artificio; representándose los años con índices como se indica en el cuadro de trabajo y los valores " y " son los importes en dinero de las construcciones de aluminio.

x	y	xy	y ²	x ²
- 5	\$ 536.00	- \$ 2,680.00	\$ 287,296.00	25
- 4	595.00	- 2,380.00	354,025.00	16
- 3	734.00	- 2,202.00	538,756.00	9
- 2	743.00	- 1,486.00	552,049.00	4
- 1	984.00	- 984.00	968,256.00	1
0	835.00	0.00	697,225.00	0
+ 1	756.00	+ 756.00	571,536.00	1
+ 2	715.00	+ 1,430.00	511,225.00	4
+ 3	748.00	+ 2,244.00	559,504.00	9
+ 4	972.00	+ 3,888.00	944,784.00	16
+ 5	1,398.00	+ 6,990.00	1,954,404.00	25
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
0	9,016.00	5,576.00	7,989,960.00	110

$$n = 11 \quad ; \quad y = 9.016/11=819.6$$

$$x = 0$$

Las soluciones de " b " y " a " son las siguientes:

$$b = \frac{(11) (5.576) - (0) (9016)}{(11) (110) - (0)} = \frac{61.336}{1.210} = 50.69$$

$$a = 819.6 - (50.69) (0) = 819.6$$

Por lo tanto la recta que representa mejor los valores de las construcciones entre 1971 y 1981 en ese mercado es:

$$y = 819.6 + 50.69 x$$

Para pronosticar el tamaño de ese mercado en 1982, damos simplemente un valor a " x " y se resuelve la ecuación (+6 sería el valor siguiente):

$$\begin{aligned} y &= 819.6 + (50.69) (6) \\ y &= 819.6 + 304.14 \\ y &= 1,123.74 \end{aligned}$$

y nuestro mejor pronóstico del valor de las construcciones para 1982 es de 1,123.740 pesos.

En la serie de datos que acabamos de ejemplificar, había variaciones en el período de los once años. Estas no dejan de ser comunes entre los datos históricos de ventas. En los datos anuales, probablemente representen un modelo cíclico. En materia de datos mensuales, probablemente responda a pautas estacionales. En cada caso, a veces en ambos, es provechoso contar con un método que permita eliminar gran parte del elemento cíclico o estacional de los datos.

III.8 LOS PROMEDIOS MOVILES.

El promedio móvil emplea los datos a cada lado de una observación dada para reducir las variaciones de dicha observación. Para preparar un promedio móvil, debemos empezar a analizar los datos originales y hallar un período de tiempo suficientemente prolongado para abarcar un ciclo de datos.

El paso a seguir consiste en computar todas las observaciones durante dicho período y dividir su número por el número de observaciones del período.

Tomando ejemplo de las construcciones de aluminio, totalizaríamos el valor en 1981, 1982 y 1983 y este total se dividiría posteriormente entre tres para hallar un valor promedio en 1983. $(1,865,008 - 3 = 621,669$ pesos). El valor de 1984 se añadiría del total y la cifra resultante se dividiría de nuevo entre 3 para determinar el valor promedio de 1984.

Si se repite este proceso, se crearán un total móvil y un promedio móvil; los nuevos valores anuales señalarán una variación mucho menor de año en año y serán más fáciles de manipular en todos los tipos de pronósticos.

<u>AÑO</u>	<u>IMPORTE DE LAS CONSTRUCCIONES</u>	<u>TOTAL MOVIL</u>	<u>PROMEDIO MOVIL</u>
1981	\$ 535,911.00	\$ -----	\$ -----
1982	595,312.00	-----	-----
1983	733,785.00	1,865,008.00	621,669.00
1984	743,785.00	2,072,137.00	690,712.00
1985	983,861.00	2,460,686.00	820,228.00
1986	834,935.00	2,561,836.00	853,945.00
1987	755,787.00	2,574,583.00	858,194.00
1988	715,266.00	2,305,988.00	768,662.00
1989	748,380.00	2,219,433.00	739,811.00
1990	971,942.00	2,435,588.00	811,862.00
1991	1,397,505.00	3,117,827.00	1,039,275.00

Una revisión mostrará que los valores para cada año del promedio móvil tienen variaciones considerablemente inferiores de un período a otro. Este mismo enfoque puede aplicarse a los datos mensuales para aligerar las variaciones estacionales. La duración del período que se utilice como básico en un promedio móvil mensual, dependerá de la naturaleza y duración de los efectos estacionales.

El período mínimo probablemente sea trimestral, y el máximo período útil probablemente sea de 13.

III.9 EL INDICE ESTACIONAL.

Un método mas directo para encarar las fluctuaciones estacionales de ventas, consiste en formular un índice estacional que pueda emplearse para ajustar datos históricos y adecuar los datos del pronóstico al calendario.

Comenzaremos con nuestros propios datos de ventas; utilizaremos los de los últimos tres o cuatro años.

Primero deberemos sumar todas las ventas del mes de enero; luego procedemos igual en febrero y los demás meses. Una vez concluido eso, procedemos igual con marzo y los siguientes meses. Así tomados los 12 meses y dividiendo el total general entre el número de los meses para hallar el promedio mensual de ventas. Finalmente, dividimos cada uno de los totales mensuales y entre el promedio mensual de ventas a fin de preparar un índice estacional.

En el ejemplo, ilustrativo con litros de leche de una cuenca lechera del Estado de México.

<u>MES</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	\$ 50,762.00	\$ 52,294.00	\$ 53,037.00	\$ 53,801.00	\$ 209,894.00
Febrero	45,494.00	47,314.00	48,271.00	49,080.00	190,159.00
Marzo	48,659.00	52,651.00	54,557.00	54,531.00	210,398.00
Abril	48,489.00	50,437.00	51,501.00	51,455.00	201,882.00
Mayo	49,956.00	49,313.00	52,547.00	53,947.00	205,763.00
Junio	45,628.00	47,763.00	49,289.00	51,384.00	194,064.00
Julio	47,275.00	49,977.00	49,994.00	50,928.00	198,124.00
Agosto	47,176.00	49,810.00	52,390.00	53,670.00	203,046.00
Septiembre	50,396.00	52,044.00	53,856.00	54,840.00	211,136.00
Octubre	52,744.00	53,830.00	54,422.00	56,975.00	217,971.00
Noviembre	48,319.00	53,253.00	52,904.00	54,066.00	208,542.00
Diciembre	51,001.00	53,923.00	53,088.00	52,050.00	210,062.00
					2,461,041.00

Promedio mensual = \$ 205,086.00

INDICE ESTACIONAL

Enero	102.3%	Julio	96.6%
Febrero	92.7%	Agosto	99.0%
Marzo	102.5%	Septiembre	102.9%
Abril	98.4%	Octubre	106.6%
Mayo	100.3%	Noviembre	101.6%
Junio	94.6%	Diciembre	102.4%

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA COMERCIALIZACION DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA.

*Lo que puedas hacer o sueñas poder hacer,
inícialo. La audacia contiene genio, poder y magia.*

Goethe

IV.1 DETERMINACION DE AMENAZAS MEDIATAS E INMEDIATAS.

IV.2 EVALUACION DEL ENTORNO EXTERNO, LA DETERMINACION DE SUS AMENAZAS Y LA NECESIDAD DE PLANES CONTINGENTES.

IV.3 EL ENTORNO ECONOMICO.
EL ENTORNO TECNOLOGICO.
EL ENTORNO SOCIAL.
EL ENTORNO POLITICO.
EL ENTORNO ECOLOGICO.

En el capítulo I expusimos la noción de que todo negocio funciona en dos medios fundamentales, uno interno y otro externo. Por lo tanto, el análisis de su situación debe incluir asimismo un análisis del medio externo de la empresa.

Las siguientes hojas de planificación, nos permitirán analizar las cualidades y defectos de nuestros principales competidores. Pero existen otros cinco parámetros del medio externo que también nos beneficiaría darles atención: el entorno económico, tecnológico, social, político y ecológico. Cada uno de estos entornos, debe ser estudiado objetiva y rigurosamente para individualizar toda amenaza posible y probable a nuestra empresa, a corto plazo.

IV.1 DETERMINACION DE LAS AMENAZAS MEDIATAS E INMEDIATAS.

Los planes de comercialización ponen de relieve las amenazas inmediatas, sucesos a los que antes se aludió probablemente como "discontinuidades "; si bien los cambios generales que se producen en estos medios son sumamente importantes, suelen incluirse en la planificación estratégica debido a que en un año nosotros podremos incorporar a nuestro negocio muy pocos cambios fundamentales, tal vez alguno; estos cambio fundamentales del medio exigen cambios fundamentales en los productos, servicios y políticas y llevan tiempo; tal vez se deben de ver como mediatos.

Su análisis debe ser lo suficientemente riguroso y objetivo, ya que las consecuencias por hacer menos que eso, pueden ser graves.

IV.2 EVALUACION DEL ENTORNO EXTERNO, LA DETERMINACION DE SUS AMENAZAS Y LA NECESIDAD DE PLANES CONTINGENTES.

Deben cumplirse tres tareas para analizar y evaluar el medio externo.

La primera consiste en exponer de modo explícito nuestra hipótesis sobre lo que muy probablemente ocurrirá en relación con nuestro negocio. Todos trabajamos con ciertas premisas internas, implícitas, sobre lo que muy probablemente ocurra en el mundo. Y sin embargo, sorprende lo tenues que son estas premisas implícitas cuando se les explica y se les somete a un examen riguroso. Mas sorprende aún lo diferentes que pueden ser las premisas de ejecutivos claves de la misma empresa. Cuando personas de la misma compañía toman decisiones basadas en premisas diferentes, tales decisiones pueden ser contraproducentes.

Cuando nosotros expresamos premisas ambientales, logramos la capacidad de coordinar las premisas de todos quienes adoptan decisiones.

La segunda tarea extraña decidir que discontinuidades han de presentarse más probablemente y como han de afectar nuestro negocio. Otra manera de enfrentar esta tarea consiste en preguntarnos a nosotros mismos: "Si ocurre un desastre ¿qué forma asumiremos probablemente?". Es fácil pasar por alto este paso y decimos que ya lo encararemos cuando se presente.

Pero este paso no debe omitirse, nos da la oportunidad de ahondar nuestra comprensión de como funciona en realidad la industria y nuestra empresa. Cuando identifiquemos claramente los puntos de vulnerabilidad así como las virtudes más sólidas. Además una vez identificadas las vulnerabilidades, estaremos en situación de decidir los mejores procedimientos por adoptar si ocurriera lo peor. Existen muchas diferencias en la manera como personas y compañías reaccionan en situaciones de emergencia económica, cuando han formulado planes con antelación y cuando no hacen más que improvisar.

La tercera tarea consiste en confeccionar planes contingentes antes de que se presenten los problemas. En las siguientes hojas de planificación se proponen ayudarnos a cumplir estas tres tareas para así abordar el medio. Pero antes de explicar la función de las hojas de planificación, debemos considerar algunas de las formas como las discontinuidades ambientales pueden amenazar nuestra empresa.

IV.3 EL ENTORNO ECONOMICO.

Los cambios abruptos en el medio económico pueden provocar a las empresas problemas significativos; pueden afectar las tasas de crecimiento de los mercados que nosotros tenemos, tanto cuanto a la capacidad financiera de comprar como al deseo psicológico de comprar. Los rápidos aumentos de precios pueden obligar a los clientes a reasignar drásticamente nuestros ingresos. Una recesión puede lograr rápidamente el mismo resultado.

Basta a veces la sospecha de que pueden ocurrir cambios drásticos para surtir efectos. Los temores de una recesión pueden hacer que los agentes de compras anulen o reduzcan pedidos.

Otro modo como los cambios abruptos pueden provocar problemas, es a través de limitar su capacidad o la de sus clientes, de obtener fondos para limitar el crecimiento de la oferta monetaria, de inmediato decaerá la industria en general.

EL ENTORNO TECNOLOGICO.

Los cambios tecnológicos pueden provocar cambios radicales en el medio; los competidores encuentran métodos nuevos menos costosos de producción. Estos nuevos costos reducidos pueden trasladarse en forma de menores precios y modificar las posiciones relativas de manera rápida.

El cambio tecnológico puede amenazar a una compañía al dar a sus clientes un método diferente de satisfacer cierta necesidad y esto acarreará el que puede hacernos perder nuestros mercados.

EL ENTORNO SOCIAL.

Los cambios sociales afectan los negocios fundamentalmente a través de cambios en la composición de la población. Los cambios sociales rápidos en el entorno social ocurrirán con menor probabilidad que los cambios en otros medios en que opera una empresa. Una tasa descendente de natalidad o de una porción mayor de personas de edad avanzada son fenómenos que no entran en escena de repente. Por otra parte, como son tan fundamentales y de lento avance, tienden a ser los más poderosos.

Si bien la probabilidad de que el cambio social produzca una discontinuidad, existen posibilidades considerables de que se formulen planes de comercialización que contraríen los cambios sociales y, como resultado de ello, sean ineficaces.

EL ENTORNO POLITICO.

Los cambios más drásticos tal vez procedan del medio político, aún cuando no todos esos cambios son drásticos. Las modificaciones reglamentarias y la nueva legislación suelen avanzar lentamente a través de los medios oficiales competentes, y a la vista de todos los interesados.

EL ENTORNO ECOLOGICO.

De todos los medios en que las empresas funcionarán en los decenios que quedan del siglo, el medio ecológico es el más reciente y el que menos se comprende. Los cambios en este entorno pueden ir muy "contra la corriente" y afectar la disponibilidad y los precios de la materia prima.

Los cambios en el medio ecológico afectarán a las empresas, sobre todo al aumentar el costo de la materia prima y el de la producción; en menor proporción, los cambios afectan la disponibilidad absoluta de determinadas materias primas.

Las mejores estrategias defensivas que pueden adoptar las empresas, es preparar fórmulas alternativas de sus productos e investigar otros procesos de fabricación. Claro está que hay limitaciones reales a la aptitud de lograr estos objetivos, pero en la medida en que son programas posibles, debe emprenderse.

HOJA DE PLANIFICACION 6
EL MEDIO ECONOMICO

¿Qué tasa de crecimiento prevé usted para el producto nacional bruto (PNB) en este ejercicio fiscal?

¿Qué tasa de aumentos de precios prevé usted para este ejercicio fiscal?

¿En su país? _____ ¿En su industria? _____

¿Cuáles son sus previsiones de tasas de interés a largo plazo? _____
¿a corto plazo? _____

¿Cuál sería el acontecimiento económico que podría afectar adversamente a su negocio y que muy probablemente ocurra en este ejercicio fiscal?

¿Cuáles son sus mejores planes eventuales de ocurrir ese acontecimiento económico?

HOJA DE PLANIFICACION 7
EL MEDIO TECNOLOGICO

¿Qué acontecimiento tecnológico podría presentarse en su industria que reduzca apreciablemente los costos de fabricación?

¿Cuáles son sus planes eventuales de ocurrir este acontecimiento?

¿De qué modo podría afectar la tecnología sus mercados o la demanda de sus productos?

¿Qué planes eventuales reducirían al mínimo la repercusión de tal acontecimiento?

HOJA DE PLANIFICACION 8
EL MEDIO SOCIAL

¿Qué cambios demográficos fundamentales ocurren que afecten los mercados de consumo de sus productos? (¿O los productos de sus clientes?)

¿Cómo afectará este cambio la demanda de sus productos? (¿O de los productos de sus clientes?)

¿Cuál es el cambio o incipiente de valores sociales, o de estilos de vida, que podría afectar sus mercados? (¿O los mercados de sus clientes?) ¿Una mayor demanda de tiempo libre, más esposas que trabajan, etc.?

¿Cómo afectará este cambio la demanda de sus productos? (¿O de los productos de sus clientes?)

HOJA DE PLANIFICACION 9
EL MEDIO POLITICO

¿Qué reglamentaciones oficiales que pudieran afectar su negocio es probable que entren en vigor este año?

¿Qué hará usted si entran en vigor dichas reglamentaciones?

¿Algunas de las materias primas que usted emplea son importadas?

¿Cuáles son?

¿De qué países proceden?--

¿Cuán estables son los gobiernos de esos países?

¿Qué hará usted si abruptamente se perturba la oferta de esos materiales?

HOJA DE PLANIFICACION 10
EL MEDIO ECOLOGICO

¿Qué procesos o procedimientos emplean sus proveedores (o los proveedores de estos) que pudieran ser combatidos como amenaza el medio ambiente?

¿Qué haría usted si se vieran obligados a modificar esos procedimientos?

¿Qué procesos, procedimientos, ingredientes, etc., emplea usted que pudieran ser combatidos como amenaza al medio ambiente o a la salud humana?

¿Qué haría usted si tuviera que cambiar?

CAPITULO V

INTEGRACION DE OBJETIVOS Y TECNICAS EN EL CONCEPTO DE COMERCIALIZACION.

*No conozco la clave del éxito,
pero la clave del fracaso consiste
en quedar bien con todos*

Bill Cosby

V.1 DEFINICIONES DE LA INTEGRACION DE OBJETIVOS Y TECNICAS.

V.2 EL DESARROLLO DEL MERCADO Y SU CICLO REPRESENTATIVO.

V.3 LA POSICION OPTIMA EN EL CONCEPTO DE COMERCIALIZACION Y LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.

V.4 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE LA COMERCIALIZACION.

En el capítulo I, se describió la segunda tarea del planteamiento de la comercialización como "elegir entre opciones". Se observó que toda empresa tiene recursos limitados, tiempo y dinero, y no puede físicamente emprender todo proyecto, o actividad, que parezca atrayente.

¿Sobre que base, entonces, se hace la elección? La mejor respuesta es que se elige aquello que permita cumplir la misión, objetivos y tácticas de la empresa.

V.1 DEFINICIONES DE LA INTEGRACION DE OBJETIVOS Y TECNICAS.

Uno de los objetivos de la compañía es una breve exposición en que se describe en que negocio desea actuar la empresa y como desea que se le conozca. Esto deriva de una cuidadosa evaluación del futuro a largo plazo de los mercados y productos actuales de nuestra compañía, nuestras actitudes presentes y futuras, y los objetivos y valores personales de la administración superior. También refleja opciones que ha adoptado la administración y constituye la " piedra angular" de la planificación estratégica.

Otros objetivos son aquéllos que la compañía escoge para promover la misión de la empresa. Los objetivos representan el modo como la compañía asigna sus recursos escasos para tener las mejores perspectivas de lograr la misión.

La planificación de la comercialización * es el proceso mediante el cual se analizan diferentes objetivos, y se escogen los mas apropiados para su ejecución. Los planes de comercialización no son el único medio por el cual la compañía selecciona objetivos. Son el más útil porque se encuentra en los clientes y en satisfacer sus necesidades.

Las técnicas, son las actividades específicas que una compañía emprende para alcanzar sus objetivos. La planificación de la comercialización especifica los detalles de tales técnicas.

Así, pues, una compañía puede escoger como misión ser un factor significativo en " x " mercado; y como objetivo convertirse en uno de los tres grandes fabricantes de ese " x " producto; y la técnica de procurar un contrato de largo plazo con la mayor participación en ese producto.

Se ha observado que las compañías de mayor éxitos son la que tienen programas y políticas a largo plazo. Si decidiéramos formular estrategias, comprobaremos que gran parte de la labor ya emprendida en los capítulos anteriores, para confeccionar nuestro análisis y evaluación del mercado, nos ayudará a adoptar decisiones estratégicas.

Por otro lado, debemos considerar dos factores importantes acerca de los mercados y nuestra empresa al fijar los objetivos de comercialización. Son las tasas de crecimiento en los mercados que atendemos en la actualidad y las fracciones del mercado que poseemos nosotros y nuestros principales competidores. En todas las decisiones viables, debemos tomar muy en cuenta los dos factores.

Ellos nos señalan automáticamente nuestros mejores objetivos, pero si limitan las acciones que podemos tomar para tener mayores probabilidades de éxito; además estos dos factores están mutuamente relacionados y las decisiones deben tomar en cuenta sus efectos conjuntos.

* Los Planes Rentables de Comercialización. James W Taylor.

V.2 EL DESARROLLO DEL MERCADO Y SU CICLO REPRESENTATIVO.

La importancia del crecimiento del mercado para nuestras decisiones de planificación, se basa en un hecho sencillo, pero decisivo; es más fácil que una empresa crezca en un mercado en rápido crecimiento, porque nosotros podemos lograr nuevos clientes que en el presente se encuentran fuera del mercado. Es más difícil que nuestra compañía crezca en un mercado estable, porque los nuevos clientes debemos captarlos de nuestros competidores. En otras palabras, hay menos competencia directa por nuevos clientes en un mercado en rápido crecimiento que la que existe en un mercado que no crece.

Este factor limita a la vez que orienta, nuestra gama de tácticas, por ejemplo, una reducción de precios puede operar muy bien en un mercado estable (Siempre y cuando nuestros competidores no imiten de inmediato) y ser totalmente ineficiente en un mercado en rápido crecimiento en que los clientes aún no se han formado claras relaciones de precio/valor. Tal vez una compañía publicitaria tenga mucho éxito en un mercado creciente al aportar mas clientes nuevos y sea ineficaz en un mercado estable en que los clientes ya han ratificado preferencias por productos basados en la experiencia con ellos.

Los mercados demuestran características muy especiales al avanzar en las distintas etapas del ciclo vital de los productos. El ciclo vital de los productos, es una manera de observar los mercados con distintas tasas de crecimiento y en diferentes períodos de su desarrollo.

La premisa básica es que los mercados y productos pasan por un ciclo análogo a un ciclo de vida biológico; aproximadamente: nacimiento, madurez y decadencia.

El ciclo de vida de un producto * tiene cinco etapas por la que atraviesan tanto mercados como productos, los cuales son: desarrollo del mercado, turbulencia o adaptación, madurez y decadencia; cada etapa tiene características especiales que influyen considerablemente en el planeamiento de la comercialización.

El CVP tiene cinco etapas por las que atraviesan mercados y productos. Son exploración, desarrollo del mercado, turbulencia, madurez y decadencia. Cada etapa tiene características especiales que influyen considerablemente en el planeamiento de la comercialización.

En la etapa de la exploración, fundamentalmente se trata de un producto nuevo en perfeccionamiento. Hay muy pocos competidores directos, si los hay. La tarea de la comercialización consiste en estimular la demanda primaria por la categoría de productos.

Por ejemplo, en sus días iniciales la televisión se vendía frente las películas como medio de que toda la familia tuviera una experiencia común.

La radio no era el competidor esencial de los fabricantes de aparatos de televisión en la etapa de exploración.

En este período los precios son elevados porque los costos de producción y comercialización son altos. Y los costos son altos porque las ventas son tan reducidas que hay una base muy pequeña para distribuir los costos fijos. Los costos son altos también porque nadie sabe como producir con gran eficiencia. La distribución es limitada. Estos factores producen un crecimiento de ventas muy lento.

* Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, 1990.
La etapa de desarrollo del mercado.

En cierto momento se combinan fuerzas y el mercado empieza a crecer rápidamente. Esta es la etapa de desarrollo del mercado. El mercado crece rápidamente porque gran número de clientes reconocen los beneficios que han de derivarse del nuevo producto. Los competidores también reconocen el crecimiento del mercado como una oportunidad y se precipitan al mercado.

Es interesante advertir que es en este período cuando seguramente se harán las grandes mejoras de productos, presumiblemente porque cada nuevo competidor deseará distinguir su producto en algún aspecto significativo de la competencia existente. La distribución se amplía espectacularmente, pues mayoristas y minoristas se apresuran a participar en una oportunidad comercial creciente. Los precios empiezan a disminuir al ir reduciéndose los costos de productos y comercialización. La tarea fundamental de la comercialización en esta etapa consiste en ir formando una demanda de marca. Los clientes potenciales deben convencerse de que no solo desean el nuevo producto sino que además desean determinada marca.

La etapa turbulenta.

En algún momento posterior, la tasa de crecimiento del mercado empezará a retardarse y la industria avanzará hacia la etapa turbulenta. Los miembros más débiles del ramo, tanto fabricantes como distribuidores, encontrarán el negocio menos rentable de lo que esperaban y comenzarán a retirarse.

Este hecho suele ejercer mayor presión sobre los precios, pues las firmas que abandonan el mercado venden sus existencias a precios de apremio. La competencia se extiende a los sectores de servicios conexos de los productos.

La tarea de comercialización de las firmas más sólidas en la etapa turbulenta se concentran en mantenerse suficientemente flexibles para poder aprovechar las oportunidades que brindan las firmas que se van, y apartar las amenazas de las firmas marginales que aún no se han decidido retirarse. En la vida real. El proceso es mucho menos simple que el que aquí se menciona.

La etapa de la madurez.

Cuando la etapa de crecimiento del conjunto de la industria se vuelve tan lenta que equivale aproximadamente a la tasa de crecimiento demográfico o de la actividad económica toda, el mercado entra en la etapa de madurez. Se vuelve un mercado estable el número de competidores y distribuidores se mantendrá razonablemente fijo.

Los precios por lo general llegarán al nivel más bajo posible. La tarea de la comercialización pasa a concentrarse en las características secundarias de los productos (ya que todos ofrecen las primarias), identificar los submercados (segmentos de mercado) que pueden atenderse con un margen diferencial competitivo, y acercarse a mayoristas y minoristas en el empeño de obtener una fracción desproporcionada de sus esfuerzos.

La etapa de la decadencia.

Finalmente, el mercado total empezará a declinar. Ha llegado toda la etapa final. La distribución encogerá. Los renglones de productos se irán angostando al darse atención solo a las tiendas y a los artículos con suficiente rotación como para generar utilidades.

Los competidores se retirarán hasta que solo quede uno o dos. Habrá presiones adicionales de precios al liquidarse las existencias.

La decadencia no será por fuerza precipitada ni sin utilidades en un negocio bien administrado.

Ahora, hay que aclarar dos cosas. Primero, objetivos diferentes resultan adecuados en etapas diferentes de los ciclos vitales de sus productos. O, para decirlo en el orden inverso el momento del CVP en que usted se encuentre será un determinante importante para escoger sus objetivos de comercialización. En segundo lugar, ahora comprendemos mejor porque resulta más fácil obtener incrementos significativos de ventas durante la etapa de desarrollo del mercado, que durante la etapa de madurez del ciclo de vida de nuestros productos.

V.3 LA POSICION OPTIMA EN EL CONCEPTO DE COMERCIALIZACION Y LA ADMINISTRACION DE MERCADOS.

Sin duda, habremos observado que la posición ideal será aquella en que tengamos una gran fracción de un mercado en rápido crecimiento.

Desafortunadamente, muy pocas compañías se hayan jamás en dicha situación. Y todas las demás deben encarar algo menos ideal. Afortunadamente, quedan aún muchas maneras de crecer e incrementar su rentabilidad.

Consideremos las acciones al alcance de compañías de baja fracción de mercado. Si nosotros tenemos productos con pequeñas fracciones de mercado, digamos al menos del 10 %, acaso decidamos retirarnos de esos mercados o bien mediante la venta de los negocios por entero o liberándonos de tales bienes por partidas. La verdad es que negocios de pequeña fracción tienden a necesitar cantidades desproporcionadas de tiempo de administración y capital sociable, exactamente los dos recursos más escasos en esta época.

Con todo, tal vez queramos aumentar nuestra fracción de mercado, ya que a las fracciones mayores acompaña una rentabilidad mayor. Pero la dificultad radica aquí, en que aumentar la fracción de mercado suele ser costoso en mercados crecientes o estables.

En los mercados en rápido crecimiento, la inversión en una mayor fracción de mercado tal vez valga la pena. Pero debemos cerciorarnos que contamos con recursos suficientes para hacer el esfuerzo y de que podamos permitirnos esperar su rendimiento.

En los mercados estables, ciertas circunstancias especiales quizá nos brinden la oportunidad de aumentar la fracción de mercado a costo razonable las reglamentaciones oficiales, por ejemplo, pueden reducir drásticamente la aptitud de las empresas transnacionales de competir en nuestros mercados.

Acaso optemos por mantener una fracción pequeña de mercado y optimizar la rentabilidad con una administración inteligente. A fin de cuentas, es cierto que la mayoría de las compañías tienen en un determinado momento fracciones pequeñas de mercado. Si esta tercera opción es la que nosotros hemos elegido, debemos seguir ciertas pautas para escoger nuestros objetivos de comercialización.

Lo más importante que debe hacer una compañía con una pequeña fracción de mercado es hallar uno o más segmentos de mercado en que pueda obtener una ventaja diferencial. O sea que debemos aprovechar el ser pequeños para beneficio propio. No podemos intentar ser de todo ante todos los clientes cuando poseemos una fracción pequeña del mercado.

Una segunda consideración para administrar una compañía rentable con una fracción pequeña de mercado consiste en aprovechar al máximo sus fondos de investigación y desarrollo. No puede permitirse emplear fondo alguno para investigación básica. Dejemos que lo hagan las compañías con una gran fracción de mercado. Encausemos nuestro dinero hacia mejoras que sean de valor para los clientes dentro de los segmentos de mercado en los que hemos elegido competir. Las empresas de productos industriales tal vez consideren que les conviene trabajar en estrecha relación con sus clientes en programas de investigación y desarrollo, siempre que al hacerlo se apoye cierto objetivo de comercialización.

La tercera consideración consiste en la necesidad de aumentar la perspectiva. Siempre nos rodean "gigantes" que cuentan con mucho mayores cantidades de dinero para programas de comercialización. Si tratamos de emular tales programas, perderíamos. Concentrémonos en hacer las pocas cosas que hemos elegido hacer, y hagámoslas tan bien como sea humanamente posible.

Si nosotros tenemos productos con muy grandes fracciones de mercado, tendremos que seguir consideraciones diferentes para escoger los objetivos de comercialización. En primer lugar, contar con una gran fracción de mercado tiene sus propios riesgos. Una gran fracción de mercado determinado producto estimula a nuestros competidores y atrae la intervención estatal. Analicemos las medidas cautelosas que tal vez adoptemos para ampliar la fracción de mercado, según la reacción que podamos provocar de la competencia y el gobierno federal.

Con tal salvedad, cabe decir que las compañías con alta fracción del mercado pueden ampliar aún más sus ventas de fracción. La primera consideración es la capacidad de fábrica. Una compañía con alta fracción de mercado que opere muy cerca de la capacidad máxima de fábrica probablemente compruebe que los incrementos de ventas son mucho menos rentables, salvo, claro está, que el mercado crezca rápidamente. Luego, el incentivo para mantener, o aumentar, la fracción de mercado es mucho mayor.

Si se cuenta con capacidad de fábrica, hay que examinar dos sectores en cuanto a aumento de ventas. Uno es el de una mayor distribución. Aquí pueden seguirse uno de los tres métodos siguientes, o los tres.

Pensemos muy cuidadosamente en la exportación. Tal vez ni siquiera debemos exportar los productos mismos. Quizá baste con otorgar licencias para la fabricación de los productos en el extranjero.

Examinemos también la posibilidad de nuevos usos finales para los productos.

La tercera opción es la búsqueda de nuevos canales de distribución física. Si nosotros distribuimos ahora por medio de minoristas de alimentos, por ejemplo, ¿Existe la oportunidad de desarrollarnos de modo rentable con distribución en farmacias? ¿O existe alguna oportunidad para comercializar los productos directamente a los clientes, por correspondencia? ¿Acaso hay mercados en que no se venden los productos por falta de distribuidores, y en que podríamos de manera rentable ejercer la función de distribución?

Otro sector que puede producir ventas adicionales para compañías de alta fracción de mercado es el mismo en que deben concentrarse las compañías de fracción pequeña, por ejemplo, hallar segmentos de mercado que no estén atendidos en la actualidad o donde pudiéramos obtener ventajas sobre la competencia. La meta de las compañías con gran fracción es hallar segmentos de mercado en que puedan competir con una variación de su producto básico, en tanto que las compañías con fracción pequeña dirijan sus productos primarios hacia tales segmentos de mercado.

V.4 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE LA COMERCIALIZACION.

Nadie fijará por nosotros los objetivos de comercialización, la situación de cada compañía es diferente y los objetivos exitosos nacen de las realidades de la situación. Este capítulo ha planteado una serie de consideraciones importantes para que evaluemos la situación y sus alternativas.

Con todo, pueden afirmarse categóricamente dos conceptos en materia de objetivos de comercialización. * Una, que deben ser congruentes con la misión de su compañía. Si nosotros aún no hemos dado una misión, los objetivos de comercialización por lo menos deben ser congruentes con lo que nosotros hemos venido haciendo en el pasado reciente. Los objetivos de comercialización que representan un cambio drástico de lo que nosotros hemos venido haciendo, a falta de un plan estratégico bien meditado, entrañan riesgos inadmisiblemente elevados.

Los objetivos de comercialización deben expresarse en términos determinados; en el capítulo I señalábamos que la cuarta tarea de los planes de comercialización supone el análisis y la evaluación. Sin embargo, esta tarea no puede cumplirse a menos que los objetivos sean específicos y mensurables.

Cuándo se fija el objetivo de "aumentar la fracción de mercado", ¿cómo se evalúa un aumento de fracción de un punto? ¿O de cinco? ¿O diez?.

Pero el objetivo de "aumentar la fracción de mercado en la Región del Norte del 18% al 25%, en la Región del Sur del 12% al 14%, en la Región del Oriente del 26% al 35%, y mantener las fracciones de mercado existentes en todas las demás regiones" es claro y específico. En un objetivo que puede evaluarse en cualquier momento del año sin ambigüedades.

Finalmente, si aún no estamos seguros en cuanto a la fijación de objetivos de comercialización, hagamos lo siguiente: Tengamos presente que la rentabilidad se compone de tres elementos: la fracción de mercado, las ventas y los gastos. Controlar la fracción de mercado es lo más difícil, y controlar los gastos lo más fácil. Fijemos, pues, los objetivos de comercialización para este año en el nivel exacto que lo logramos el año pasado. Seamos congruentes y específicos. Concentremos este año nuestra atención en el desarrollo de tácticas en apoyo de esos objetivos con el menor gasto posible.

Esta no es una estrategia de largo aliento, pero nos permitirá pasar el año y nos dará tiempo para formular, por lo menos en parte, un plan estratégico.

* Revista "El trimestre Económico", 1992.

CAPITULO VI

LA EVALUACION DE POLITICAS DE PRECIOS COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA COMERCIALIZACION.

*No consientas arrastrarte
cuando sientas el impulso
de volar*

Hellen keller

VI.1 ELASTICIDAD DE LOS PRECIOS Y SU DEFINICION EN BASE A LOS DIVERSOS AMBITOS ECONOMICOS.

VI.2 LOS VALORES INCLUIDOS EN LOS PRECIOS Y LA PONDERACION DE BENEFICIOS.

Cuando una empresa trata de aumentar sus ingresos brutos se suele conceder gran atención al número de unidades vendidas. Una de las razones de que se le dedique tanta atención es que a menudo el aumento de unidades vendidas es muy difícil de lograr.

Esta es una buena razón para examinar cuidadosamente los precios a fin de aumentar más fácilmente los ingresos brutos. Es cierto que no toda compañía puede controlar sus precios. Pero muchas si lo pueden. Un número sorprendente de empresas pueden ejercer un control directo sobre su rentabilidad mediante el control de sus precios.

Este capítulo se propone asegurarse de que se comprenda un factor fundamental de precios y utilidades. Este factor es la elasticidad de los precios. * También queremos mencionar ciertas ideas sobre la manera como podremos obtener el control de los precios.

VI.1 ELASTICIDAD DE LOS PRECIOS Y SU DEFINICION EN BASE A LOS DIVERSOS AMBITOS ECONOMICOS.

Los administradores tiende a imaginar montos fijos de ventas a precios fijos. Los precios tienden a ser establecidos inicialmente acumulando los costos del producto y los gastos de venta y añadiendo un porcentaje de utilidad. Después, se suelen modificar los precios trasladando algunos nuevos aumentos o disminuciones de precios. En estos casos, hay una noción implícita de una relación rígida entre cantidad vendida y precio.

En realidad, muy pocas veces existe. En la mayoría de los casos, la relación entre cantidad vendida y precio es flexible. Este concepto se denomina elasticidad de precio de la demanda.

Esta expresión se refiere a la relación del cambio porcentual de la cantidad vendida (unidades demandadas en cierto periodo de tiempo) resultante de un cambio de precio. La fórmula ** para calcular la elasticidad de precios es la siguiente:

$$Q1 - Q0$$

$$E = \frac{Q1 - Q0}{Q0}$$

$$P1 - P0$$

$$P0$$

En que: E = elasticidad de la demanda.

Q1 = cantidad vendida por periodo después del cambio de precios.

Q0 = cantidad vendida por periodo antes del cambio de precios.

P1 = precio nuevo.

P0 = Precio antiguo.

* Planificación de la Empresa Industrial. R. Muther, 1989.

** El Control de la Producción. Elwood L. Buffa, 1989.

Una relación de menos 1.0 exactamente significa que la cantidad vendida decrece exactamente en el mismo porcentaje en que se eleva el precio, o sea, que un aumento de precios del 10% provoca una declinación de ventas de 10%. Una relación de mas de menos 1.0 significa que las ventas decrecen más rápido que los aumentos de precios. Por ejemplo, un aumento del 5% hacen que las ventas disminuyan en un 10%.

Aquí, el ámbito de interés radica en la gama de relaciones que va de 0.0 a menos 1.0. Los siguientes ejemplos de una empresa que vende 500.000 unidades por período a un precio de 10 pesos cada unidad.

- 1) No hay cambio de precio:
 $500,000 \times \$10 = \$5.000.000$ de ingresos brutos.
- 2) Elasticidad de -0.25 y aumento de precios del 10% (de \$10 a 11).
 $487.500 \times 11 = \$5.362.500$ de ingresos brutos.
- 3) Elasticidad de -0.50 y aumento de precios del 10% (de \$10 a 11).
 $475.000 \times \$11 = \$5.225.000$ de ingresos brutos.
- 4) Elasticidad de -0.75 y aumento de precios del 10% (de \$10 a 11).
 $462.500 \times \$11 = \$5.087.500$ de ingresos brutos.

En cada uno de estos ejemplos, las ventas unitarias han disminuido pero han aumentado el total de ingresos brutos. Naturalmente, los efectos sobre las utilidades dependen del comportamiento de los costos en tales volúmenes inferiores. El cuadro que sigue parte del supuesto de que una empresa tiene costos variables de \$ 5.00 por unidad en este caso, y costos fijos de \$ 1.000.000.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Unidades vendidas	500.000	487.500	475.000	462.500
Ingresos brutos	\$5.000.000	5.362.500	5.225.000	5.087.500
Costos variables	\$2.500.000	2.437.500	2.375.000	2.312.500
Total de costos	<u>\$1.000.000</u>	<u>1.000.000</u>	<u>1.000.000</u>	<u>1.000.000</u>
Margen bruto	\$1.500.000	1.925.999	1.850.999	1.775.000
Diferencia		+\$425.000	+ 350.000	+ 225.000

O sea que un aumento de precios del 10% reduce las unidades vendidas en el caso 2) en un 2 1/2% y aumenta el margen bruto en un 28.3%; en el 3) en un 5% y aumenta el margen bruto en un 23.3%; Y en el caso 4) en un 7 1/2% y aumenta el margen bruto en un 18.3%. Claro está que la mejor situación posible será la de una elasticidad equivalente a cero, en cuyo caso las unidades vendidas se habrían mantenido en 500.000 y el margen bruto habría aumentado a \$ 2.000.000, o sea, en un 33 1/3%.

Nosotros debemos examinar los precios con sumo cuidado. Si tenemos una elasticidad de la demanda que oscila entre cero y -0.95, puede que cuente con una manera excepcionalmente fácil de aumentar sus ingresos mediante aumentos de precios.

Hay dos maneras de descubrir si sus productos tienen elasticidad en la medida que resulte conveniente aumentar los precios.

Una de ellas consiste en estudiar sus propias constancias. Empleemos la fórmula dada antes para tratar de calcular las elasticidades. Variemos los períodos de tiempo (pero cerciorándonos de emplear períodos iguales antes y después de los cambios de precios) para emparejar cualquier efecto especial, como los pedidos de concesionarios en prevención de aumentos.

Empleemos los mismos períodos de tiempo para varios cambios de precios. Luego, analicemos las elasticidades computadas para ver si se mantienen muy próximas en valor. De ser así tendremos pruebas de que hay elasticidad que nosotros podremos utilizar en nuestro provecho.

La segunda manera consiste en realizar experimentos con controles cuidadosos. Elijamos mercados aislados y variemos sistemáticamente los precios. Demos tiempo suficiente entre los cambios de precios para que las ventas se afirmen en los niveles normales. Asegurémonos de que no hemos escogido mercados tan atípicos que no nos permitan generalizar lo aprendido de las pruebas y aplicarlo al resto de los mercados. Si nosotros fabricamos bienes de consumo que atraviesan uno o más niveles de distribución antes de llegar al consumidor final, tendremos que cerciorarnos de que los precios reales de mostrador o tienda reflejen sus cambios de precios.

Evidentemente, los aumentos de precios acarrearán ciertos riesgos. Pero los hay también en las nuevas campañas publicitarias, en la incorporación de productos nuevos y hasta en la contratación de un nuevo gerente de ventas. Tratemos de evaluar los riesgos inherentes en los aumentos de precios dentro del mismo marco de referencia con que evaluemos los demás riesgos que asumimos. Si fabricamos productos industriales, también debemos examinar cómo encaja el producto en el uso del consumidor. La repercusión de un aumento de precios de una arandela que ajusta una bomba de agua de 3.00 pesos y es una porción muy pequeña del costo de la bomba, es muy diferente de la repercusión de un aumento de precio del motor de la misma bomba, que representa la mitad de su costo.

Así mismo, hay circunstancias en que un aumento de precios no redundará en sus mejores intereses. Una de ellas se presenta cuando nosotros vendemos un producto básico muy indiferenciado, y hay muchos competidores que proveen productos igualmente indiferenciados. Pero en tales circunstancias, probablemente no hallaremos las gamas justas de elasticidad.

Otra circunstancia ocurriría en un mercado en rápido crecimiento, con pocos competidores. Aquí, un aumento de precios puede retardar el desarrollo de todo el mercado. Este resultado probablemente no coadyuve a los mejores intereses de largo alcance.

VI.2 LOS VALORES INCLUIDOS EN LOS PRECIOS Y LA PONDERACION DE BENEFICIOS.

En el capítulo III expresamos la idea de que los clientes compran más que el producto. Adquieren un "paquete de beneficios". Además, el "precio" que están dispuestos a pagar cubre todo ese paquete. Como muchos de los beneficios tal vez no tengan sustitutos fáciles, acaso el ofrecimiento total sea mucho menos sensible a los aumentos de precios que el producto mismo.

Con * algunos ejemplos se verá esto claramente. Cuando empezó a venderse productos de belleza en los supermercados, la compañía ofrecía a la mujer la conveniencia de no tener que hacer un viaje aparte a otra tienda, además de ofrecerle el producto. Como los compradores pueden calcular el costo aproximado en tiempo y transporte a una segunda tienda, ese costo se "resta" del precio marcado en el envase. Como resultado, el precio que "paga" el consumidor es diferente de lo que el fabricante concibe como precio.

* Efectividad Gerencial. W. J. Reddin.

Cuando Texaco, Inc., Adquiere plataformas de perforación frente a las costas de Villahermosa a Brown & Root, Inc. , no se limita a comprar materia prima y mano de obra para montarlas. Compra toda la experiencia recogida por Brown & Root en muchos años de construcción de otras obras de perforación en el mar. Los errores que así se evitan tienen para Texaco gran valor, y ese monto se "resta" del precio. El comprador "paga un precio que es diferente del que piensa el vendedor que se le paga.

Esta observación importante se les escapa a muchos administradores porque están habituados a las prácticas contables aceptadas. Los contadores registran gastos que, por supuesto, son costos. Los agrupan y los tratan por igual. Los costos acumulados de un producto se someten luego a un remarcado común, y se fija un precio.

Pero en realidad, los diversos costos producen valores diferentes para el cliente final. En el ejemplo citado de productos de belleza, el costo de los productos químicos y la mano de obra para fabricarlo produce un valor, el costo del envase para protegerlo, otro, el costo de los camiones y los conductores para poner el producto al alcance del público en un lugar conveniente produce un tercer valor, el costo de la publicidad para informar a las mujeres que "x" producto se presenta en tres tamaños que prácticamente sirven para todas, produce un valor mas. Etc. El cliente paga la suma de todos estos valores y no el total del costo mas un remarcado.

Como parte de un plan de comercialización, nosotros debemos encarar nuestro negocio desde el punto de vista de sus clientes y reevaluar sus políticas de precios. Las hojas de planificación 30 a 33 están destinadas a ayudarnos en esta tarea. Pensemos en cada uno de sus productos desde el punto de vista de su cliente. Confeccionemos una lista de todos los beneficios que los clientes derivan de comerciar con nosotros.

Nuestro objetivo, no obstante, es ahora enumerar todos los beneficios, y no sólo los atributos determinantes.

A continuación, calculemos la proporción del valor total que el cliente recibe y que corresponde a cada uno de los diversos beneficios. Luego, calculemos su costo unitario de proporcionar cada beneficio.

Examinemos el costo de proporcionar cada beneficio y el valor que dicho beneficio aporta, y remarquemos ese costo consiguientemente. Añadamos todos los nuevos beneficios/costos y computemos un precio que refleje el total.

¿En qué se diferencia este nuevo precio del precio existente? ¿Por qué es diferente? ¿Hay beneficios de alto valor/bajo costo que podría usted brindar para hacer que su ofrecimiento al cliente sea aún más atrayente (y menos sensible a los precios)?

Una vez cumplida esta tarea tendremos una mejor idea de la política y práctica en materia de precios. Al final de la hoja planificación anotemos los objetivos de precios para un próximo ejercicio financiero.

HOJA DE PLANIFICACION 11

OBJETIVOS DE COMERCIALIZACION PARA EL EJERCICIO FINANCIERO DE ____

(Anteproyecto)

PRODUCTO A

Objetivo de fracción del mercado: _____

Justificación de dicho objetivo: _____

Objetivo de ventas unitarias: _____

Justificación de dicho objetivo: _____

Objetivo de total de ventas brutas: \$ _____

Justificación de dicho objetivo: _____

Objetivo de gastos totales de la comercialización: \$ _____

Justificación de dicho objetivo: _____

Objetivo de costo total de mercaderías: _____

Justificación de dicho objetivo: \$ _____

Total de todos los demás gastos presupuestados: \$ _____

Objetivo de total de utilidades sujetas a impuestos: \$ _____

Comentarios sobre la aceptabilidad de este nivel de utilidades: _____

CAPITULO VII

LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR Y SUS CONSIDERACIONES
GENERALES EN BASE A LA PLANIFICACION DE LAS VENTAS Y
SU MEDIO PUBLICITARIO.

*La gente no interrumpe nuestro negocio,
La gente es nuestro negocio*

Walter E. Washington

VII.1 LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SUS DIVISIONES
SEGUN CAMBIOS LIGEROS Y ESPECIFICOS

VII.2 CONCEPTO SOBRE LAS GENTES QUE COMPRARAN LOS
PRODUCTOS Y LA EXTENSION SOBRE LOS MISMOS.

VII.3 ESTABLECIMIENTO DE FACTIVILIDAD DE MERCADO.

VII.4 LA PLANEACION DE LA PUBLICIDAD Y SUS DIVERSAS
POSIBILIDADES Y LIMITACIONES.

VII.5 LA PLANIFICACION DE LA PROMOCION DE LAS VENTAS.

Para formular el plan de comercialización deben considerarse tres aspectos de los productos. Se trata de la calidad, la diferenciación de los productos y la extensión de los renglones.

VII.1 CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SUS DIVISIONES SEGUN CAMBIOS LIGEROS Y ESPECIFICOS.

Las compañías con productos de alta calidad tienen mayores probabilidades de ser más rentables que las de productos inferiores. Aunque los productos de alta calidad suelen ser de mayor costo de producción, también obtienen precios bastante más altos para incrementar los márgenes generales y consiguientemente las utilidades. Los productos de alta calidad tienden asimismo a responder mejor a las actividades de comercialización de apoyo. Usted obtiene un mejor rendimiento de sus gastos de comercialización cuando los aplica a productos de alta calidad.

La calidad de los productos debe tener un papel importante en sus planes de comercialización. Si tenemos productos inferiores, por ejemplo, debemos pensar en reducir el apoyo a ventas y promoción, y valerse del precio como actividad competitiva principal.

Los planes de comercialización incluyen una evaluación de la calidad de sus productos. Lo que importa es la opinión del mercado, de los clientes, no la nuestra. Por lo tanto, deberemos obtener esta evaluación de fuera de la compañía.

Si fabricamos bienes de consumo, debemos realizar un estudio entre los compradores de su categoría de artículos. Si fabricamos productos industriales, probablemente podremos emplear a la fuerza de trabajo para recoger información de una muestra de los clientes.

Esta información no necesitamos formularla con gran detalle para que se emplee en el plan de comercialización. Basta con tres medidas de calidad: mejor que la media, la media aproximadamente, e inferior a la media. Además, quienes proporcionen la evaluación deberán hacerlo sólo con relación a los productos directamente en competencia y no a todos los productos en general. Al propio tiempo que se recoja evaluaciones de productos de la competencia a muy poco costo adicional, si acaso cuesta algo. Esta información será de provecho para formular la estrategia.

Luego, toman medidas basadas en el supuesto de que una pequeña diferencia de precios atraerá a todo el volumen de negocios. Pero esta visión del mundo sólo es válida teóricamente.

Cuando todas las empresas de una industria sostienen esta opinión, tienden a imitar los productos de los demás. Pero esta situación brinda la oportunidad de hallar el medio de diferenciar el ofrecimiento total de nuestro producto, del de los competidores. La verdadera médula de los planes de comercialización de éxito radica en diferenciar los productos y formular programas que refuercen tales diferencias.

No le daremos aquí normas o directrices generales, porque cada situación es única.

A Vilfredo Pareto *, economista y sociólogo italiana, se le atribuye una observación que ha pasado a ser la "ley de Pareto" o el "efecto 80/20". Se la advierte en los negocios de varias maneras. Por ejemplo, es bien conocido que el 80% de la crema dental lo compran sólo el 20% de los hogares. Es casi seguro que la "ley de Pareto" lo afectará en la extensión de su renglón de productos. Si usted estudia las ventas del año pasado por artículo, seguramente descubrirá que una quinta parte de todos los artículos representó las cuatro quintas partes de sus ventas, por unidades o importes.

* Principios de Administración. R. Terry.

No creamos que somos la excepción si sus resultados no son exactamente 80/20. Pero comprobaremos que es cierto que a una proporción pequeña de sus productos comprende un importe muy desproporcionado de sus ventas. Eso es lo importante. Utilizando las hojas de planificación 34 a 37 para demostrárselo a nosotros mismos.

Una vez hecho esto, la tarea consistirá en eliminar los artículos de movimiento mas lento. Hay buenas razones para hacerlo aún cuando los artículos del caso parezcan ser rentables. Las prácticas contables corrientes no nos muestran los costos reales relacionados con estos artículos de volumen reducido.

Dichos productos emplean cantidades desproporcionadas de recursos en el negocio. Emplean demasiado tiempo de ventas, demasiado espacio de almacenes, requieren enormes inversiones de existencias, ocupan demasiados oficinistas, etcétera.

Todo dinero y tiempo requerido por estos productos implican un segundo costo, aún mayor. Representan recursos que nosotros no hemos asignado los productos de circulación rápida, que son los que obtienen las utilidades reales. En otras palabras, hay un costo de oportunidad. Los costos totales, secundarios y de oportunidad son costos que nosotros no nos podemos permitir.

Eliminar productos es una tarea difícil. Todo artículo tiene una razón válida para venderse en determinado momento. Nosotros podemos prever que la mayoría de los productos encontrarán un "defensor" en alguna parte de su organización, que se elija vigorosamente en contra de su suspensión. Pero seamos firmes. Exijamos una documentación contundente en apoyo de los argumentos aducidos.

La mayor parte del tiempo, el "defensor" no podrá apoyar sus argumentos en hechos y abandonará la lucha. Seamos también razonables; habrá ocasiones en que la disponibilidad de un artículo de circulación lenta facilita, de hecho, la venta a los clientes de otros productos de gran movimiento. Debemos sopesar con todo cuidado estas ocasiones.

VII.2 CONCEPTO SOBRE GENTES QUE COMPRAN LOS PRODUCTOS Y LA EXTENSION SOBRE LOS MISMOS.

Hasta aquí, hemos venido tratando partes relativamente estáticas de su programa de comercialización. Las decisiones sobre productos y precios tienden a ser sucesos que se producen una sola vez. También son cuestiones acerca de las cuales una sola persona, el gerente de comercialización, puede ejercer una gran medida de control.

Pero las actividades del equipo de ventas no se producen sólo una vez. Son sucesos repetidos que exigen cierta forma de dirección diaria. Además, estas actividades no son fácilmente controladas a diario por el gerente de comercialización, ni siquiera por el gerente de ventas.

Un buen plan de comercialización debe incluir un rumbo claro para el equipo de ventas. Este rumbo asume la forma de objetivos alcanzables convenidos por el departamento de ventas y que apoyan el plan de comercialización. Este plan identifica las herramientas que se proporcionarán para lograr el objetivo, o sea, programas de publicidad, planes de promoción, etc.

Por lo general, compete al gerente de ventas formular un plan de actividad de ventas a fin de lograr los objetivos. El gerente de comercialización no puede asumir responsabilidad por el plan de ventas. Está demasiado alejado de los clientes y de las condiciones locales para hacer una aportación genuina. El departamento de ventas ha de formular planes mas adecuados y también deberá comprometerse a su ejecución.

En el caso de productos dados, a precios determinados, el plan de comercialización suele especificar objetivos para el equipo de ventas en dos terrenos. Primero: establece las posibilidades y las cuotas generales de mercados geográficos y/o clientes. En segundo lugar: contribuye a establecer objetivos y/o cuotas para cuentas decisivas. Estos objetivos casi siempre se encuentran interrelacionados.

*Los índices de desarrollo del mercado y de rendimiento de ventas tratados en el capítulo II pueden utilizarse para identificar los mercados con mayores posibilidades tanto en cifras totales como por cliente.

Nosotros debemos formular índices anuales para los tres a cinco años últimos. Las comparaciones entre uno y otro año pueden identificar tendencias, revelar fallas y destacar virtudes.

Los índices deben formularse también en detalle. Por ejemplo, en el caso del capítulo II, el índice de desarrollo de mercado estaba dado a nivel de provincia, pero puede reducirse aún mas a zonas metropolitanas.

El paso siguiente consiste en comparar nuestro propio rendimiento de ventas con los índices.

Podemos probar los planes si son razonables analizando la manera en que hoy se utilizan los recursos de ventas. Asignemos el presupuesto de gastos de ventas de este año entre los distintos mercados, como lo ha hecho con las ventas. Computemos un índice de ventas por peso de gastos en ventas. Examinemos los resultados en mercados con índices muy altos y muy bajos. Determinemos las razones de estas situaciones.

* La mercadotecnia Mexicana. P. Woessner.

En especial, analicemos los mercados con altos índices en que nosotros podamos limitar los gastos de ventas sin arriesgarnos a incurrir en graves pérdidas de ventas. Asegurémonos además de que los mercados de grandes posibilidades no carecen de apoyo suficiente. Esto puede ocurrir fácilmente en situaciones en rápido cambio.

Luego, tenemos el margen bruto que ha de generar el plan del año próximo, de materializarse como se ha programado, y determinemos el importe total en pesos que queremos gastar en actividades de ventas. Asignemos ese importe entre los distintos mercados según lo que pensemos que se necesitará para alcanzar las metas de ventas planeadas. Computemos las ventas por peso de gastos de ventas para este nuevo plan.

Comparemos las asignaciones planeadas con las asignaciones actuales. Identifiquemos toda variación que haya que hacer. Asegurémonos de que se percata cabalmente de las consecuencias de tales cambios en la composición de los gastos de ventas.

El efecto de Pareto, 80/20, queda revelado por lo general en la relación entre el número de sus clientes y el monto de ventas que aportan. El 20% de sus clientes representa con toda probabilidad casi el 80% del total de ventas.

Esta situación nos brinda una oportunidad de mejorar la eficacia de las actividades locales de ventas. Si queremos asignar un esfuerzo de ventas local lo mas cercanamente compatible con el tamaño de las cuentas.

Los clientes exigen un trato más delicado que los productos, si nos proponemos emplear el efecto de Pareto. Los productos de circulación lenta difícilmente se vendan mucho de la noche a la mañana. Pero adquirentes pequeños pueden volverse súbitamente grandes clientes.

Por lo tanto, es improbable que quisiésemos dejar de atender por completo a cualquier cliente actual. Muchas compañías prósperas dividen a las cuentas en tres clasificaciones: A, o cuentas críticas, cuentas B y Cuentas C. Las cuentas críticas por lo general representan un 15% de todas las cuentas y proporcionan aproximadamente el 65% de todas sus ventas. La B comprenden el 20% siguiente, que suministra alrededor del 20% de sus ventas. Y finalmente, las C constituyen el 65% de sus cuentas y le brindan el 15% de sus ventas.

Las hojas de planificación 38 a 41 nos ayudarán a hacer un análisis de cuentas y confeccionar una lista de cuentas críticas. Anotemos al mayor cliente. Luego, el que le sigue y así en adelante, hasta haber enumerado el 15% de las cuentas, o los clientes que le aportan el 65% de las ventas. Luego, enumeremos al 20% siguiente de cuentas, y agrupémoslas en una lista. Finalmente, pongamos a todas las cuentas restantes en el último grupo y determinemos las proporciones que representan.

Comparemos estas listas con los partes de visitas del gerente de ventas. Para simplificar el ejemplo, supongamos que todas las visitas de ventas son de igual valor. Comparemos la distribución de visitas por cuenta con la distribución de cuentas por el volumen de ventas generado. Preparemos, junto con el gerente de ventas, un sistema que haga que un 65% de las visitas de ventas se enderece a las cuentas críticas. Ayudémosle a preparar un plan de visitas menos frecuente para aplicar a las cuentas B y uno menos frecuente aún, destinado a las C. Hay compañías que ensayan comunicarse con las cuentas C por teléfono, por lo menos algunas veces.

Su lista de cuentas críticas también nos brinda una útil base de pronósticos de ventas para emplear junto con los demás métodos de pronosticación (o, en algunos casos, como método primario). Junto con el gerente de ventas y/o el vendedor a cargo de cada cuenta crítica, decidamos un pronóstico para dicha cuenta para el año próximo. Consideramos las cuentas B y C como grupo.

Comparemos éste pronóstico con los pronósticos geográficos o de mercado. ¿Existen diferencias? De ser así, ¿de qué tipo? ¿Por qué han ocurrido? Ajuste uno u otro pronóstico, o los dos, hasta que coincidan. Tenemos ahora un pronóstico mejor, porque refleja un mayor número de factores.

Una vez "calendarizados" todos sus pronósticos, habremos proporcionado al departamento de ventas cuotas mensuales geográficas y de ventas a clientes. El personal de dicho departamento sabrá que se espera de ellos. Hay mucho más que hacer que preparar un plan de ventas eficaz y detallado.

Dicho plan debe tender a alcanzar las metas de ventas apetecidas, controlar los gastos, brindar capacitación de ventas y prever todos los detalles involucrados en la gestión de un equipo local de ventas. Esta misión de planificación debe quedar a cargo del departamento de ventas.

Lo que hemos venido diciendo que trabajemos con nuestro propio equipo local de ventas. Pero acaso contemos con comisionistas o agentes, u otro grupo externo de ventas. Todo lo que se explica en esta sección se aplica así mismo a esas situaciones.

Sin embargo, debemos advertir constantemente que si emplea agentes externos los intereses son sólo uno de los muchos intereses que ellos deben cuidar. Esto exige una atención constante para cerciorarnos de que recibimos la porción de atención (o más). Al trabajar con gente de fuera es absolutamente esencial contar con objetivos claramente especificados. Las actividades delineadas en este capítulo nos ofrecen un método excelente de comunicar los objetivos a los agentes externos.

VII.3 ESTABLECIMIENTO DE LA FACTIBILIDAD DE MERCADO.

En el capítulo de publicidad del plan de comercialización probablemente requiera más atenta reflexión y análisis que ninguna otra, si nosotros queremos que la publicidad haga una verdadera aportación a la realización de los objetivos de mercado. Hay varias razones para ello.

La más penetrante es que los resultados de la publicidad son muy difíciles de medir (a menos que se utilice una publicidad de reacción o correspondencia directa). Cuando se asigna un objetivo de ventas o un vendedor, se logra o no. Pero, en cualquier caso, nosotros tenemos una evaluación objetiva, franca: el pedido. Raramente se obtienen medidas tan objetivas de la eficacia de la publicidad.

Otra razón es que la publicidad por lo general, la crearán personas ajenas a la organización, en su agencia, u otros especialistas. Una comunicación sumamente clara reviste importancia vital para obtener resultados.

Además la publicidad crea siempre reacciones emotivas en la gente que participa en su creación. A menos que contemos con objetivos claros de publicidad, y razones lógicas que los justifiquen, muy probablemente lleguemos a las decisiones publicitarias por razones emotivas y no tanto de sano orden comercial.

Finalmente, está el problema infinito de la "creatividad". Los publicitarios suelen verse atrapados en el proceso de crear publicidad y perder de vista el objetivo real: ventas. Benton & Bowles, Inc., gran agencia de publicidad, tiene un lema que lo sintetiza muy bien: "No es creativo si no vende".

VII.4 LA PLANEACION DE LA PUBLICIDAD Y SUS DIVERSAS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES

Al tratar de formular planes publicitarios, el primer paso consiste en decidir exactamente cómo deseamos que la publicidad apoye los objetivos de comercialización. A la publicidad se le acuerdan muchas misiones, pero sólo tres tienen significación para un plan de comercialización.

*Nota: Reconocemos que la publicidad empresarial, o institucional, es una función legítima. En ocasiones, las compañías, e industrias, necesitan comunicar cierto mensaje a un público concreto. Pero estas actividades escapan al ámbito de la función de planeamiento de la comercialización.

Primero, la publicidad puede crear una conciencia. Puede informar a los clientes potenciales de la existencia de nuestros productos o servicios. Es una tarea que la publicidad puede realizar muy bien con relación al costo involucrado.

Si bien es evidente la necesidad de una conciencia de los productos nuevos, también resulta necesaria en otras situaciones.

También es posible que los nuevos clientes de productos existentes, o nuevos segmentos dentro de mercados existentes, deban ser informados de la existencia de nuestros ofrecimientos. Estos comentarios sobre conciencia de la realidad se aplican por igual a los productos de consumo e industriales.

* Efectividad Gerencial. W. J. Reddin.

Crear una conciencia es esencialmente una función de la elección de medios y del encauzamiento correcto. Se logra conciencia eligiendo medios que lleguen mas eficazmente al mercado apuntado de clientes potenciales y creando una publicidad que atraiga a los candidatos al mensaje.

En segundo lugar, la publicidad puede alentar las compras de ensayo. Puede inducir a clientes potenciales a probar el producto, o servicio, por primera vez.

Esto incluye otros tipos de cambios de comportamiento que pudieran llevar a una compra, como el concesionario de automóviles nuevos que invita a la gente a ir a su negocio y probar el automóvil. Los anunciantes industriales piden a los clientes potenciales que soliciten muestra, o folletos, o la visita de un vendedor. En estos casos, la misión de la publicidad es convertir a clientes potenciales en clientes reales, o facilitar dicho proceso.

Alentar las compras de ensayo constituye esencialmente función de la elección de la exhortación justa a los clientes potenciales. El anuncio debe ofrecer la promesa de un beneficio que tenga importancia para ellos.

La publicidad puede estimular la repetición de compras. Dar a clientes que ya tienen experiencia del producto razones adicionales para comprar. Puede brindar información sobre usos adicionales, recetas por ejemplo, nuevos precios, ventas a fin de año tal vez, nuevos modelos -como hace la industria automovilística año con año - u otros incentivos para hacer mas compras.

Es importante recordar que a menos que el producto haya cumplido la promesa que originalmente hizo la publicidad para inducir a la compra de ensayo, de poco vale gastar fondos de publicidad para estimular la repetición de compras. La gente sencillamente no tomará en cuenta la publicidad que contrarie su propia experiencia. El dinero habría que gastarlo en un programa de mejora de productos.

Este es un sector en que la creatividad publicitaria puede ser un factor poderoso al dar a los clientes una manera nueva y estimulante de juzgar una experiencia antigua y familiar. La mayoría de los fondos de publicidad se destinan a esta tarea.

Estas definiciones de las tareas que se reclama de la publicidad acaso parezcan demasiado simplistas. La creación de la publicidad es un proceso complejo. Sin embargo, a menos que se especifique este primer plano sencillo, de la misión la complejidad que le sigue puede hacer que los participantes pierdan de vista el objetivo real.

Cuatro tareas de planificación publicitaria.

Tan pronto hay usted determinado los objetivos de su publicidad, se requieren cuatro tareas específicas de planificación, a saber:

- 1) decidir cuánto dinero gastar.
- 2) dónde gastarlo.
- 3) cuándo gastarlo.
- 4) qué decir.

El importe de dinero por gastar supone la fijación de presupuestos.

Dónde gastarlo resultará de escoger los medios mas eficaces que podamos permitirnos. Cuándo gastar el dinero para publicidad dependerá del carácter estacional de sus esquemas de ventas y de otras consideraciones sobre oportunidad. Qué decir de materia publicitaria supone la formulación de una estrategia creadora.

Presupuestos Publicitarios*

En general, se emplean cuatro métodos para determinar los presupuestos publicitarios. Las compañías muy modernas utilizan los cuatro. Expondremos algunas de las desventajas de cada uno. Pero nosotros debemos valernos de un proceso reiterativo para aproximarse a las cifras presupuestarias que atiendan las mejores características de estos métodos y reduzcan al mínimo nuestras fallas.

En el método del importe permitido, la administración examina el total de ventas previstas y las utilidades totales estimadas una vez considerados todos los costos con excepción de ganancias, y resta dicho importe. El resto se gasta en publicidad.

Este método se encontrará con mayor probabilidad en las compañías que no llegan a definir sus objetivos publicitarios. Su mayor ventaja consiste en que es fácil de preparar. Pero padece la desventaja de que el presupuesto resultante no tiene relación alguna con los objetivos de comercialización que debería apoyar.

En el método del porcentaje de ventas, la administración aparta un porcentaje fijo de las ventas, o un monto fijo por unidad vendida. Lo aplica a las ventas estimadas y estipula un presupuesto publicitario.

Este es un método que favorecen los minoristas pequeños, porque es fácil de calcular. Pero también lo emplean compañías con ventas enormes.

Los fabricantes de automotores acostumbran dedicar a publicidad el importe de un peso por automóvil vendido. Las grandes compañías de productos envasados fijan importes por cajón para publicidad.

Este método reconoce que siempre se necesitará cierto nivel de apoyo publicitario. Pero no tiene suficientemente en cuenta la tarea de comercialización que debe encararse para realizar el máximo de utilidades a largo plazo. Además, si todas las firmas de una industria adoptan este método, las fracciones de mercado y los gastos en publicidad tienden a congelarse y no se provoca mayor competencia.

El método de tareas apoya los objetivos de comercialización y es rigurosamente analítico. Para presupuestar con el método de tareas, nosotros debemos especificar con extremo detalle qué debe realizarse, las etapas necesarias y el importe de dinero requerido para cumplir cada etapa. Este local constituye entonces el presupuesto de publicidad.

Selección de medios

La selección de medios responde a la pregunta de dónde gastar el dinero destinado a la publicidad, una vez decidido cuánto gastar, para que resulte eficaz.

* Administración de Empresas, Harvard. 1995.

Aquí se trata de una tarea doble. En parte, consiste en poder identificar los mejores clientes potenciales en mayor detalle posible para poder comparar el tamaño del público de clientes potenciales que ofrecen los distintos medios. La otra parte consiste en poder hallar medios que le brinden ese público a un precio que usted pueda pagar.

Por ejemplo: Supongamos que usted fabrica un detergente doméstico y que lo distribuye en todo México. El perfil de su cliente es una ama de casa entre 18 y 55 años de edad. La televisión es uno de los mejores medios de llegar a un público tan amplio como este. Además, varios países de su zona de comercialización tienen cantidades apreciables de aparatos de televisión, como indica el cuadro siguiente:

País	No. de televisores .
Argentina	5,600,000
Bolivia	70,000
Brasil	12,600,000
Colombia	1,750,000
Chile	800,600
Ecuador	250,000
Guayana	5,000
Paraguay	5,000
Perú	600,000
Uruguay	352,000
Venezuela	1,600,000

Con limitar sus esfuerzos publicitarios a la Argentina y el Brasil, y reduciendo así al mínimo los problemas de despacho, puede alcanzar a 15 ó 16 millones de clientes potenciales mediante la televisión. El problema radica en que tal vez le cueste entre 30.000 y 40.000 pesos producir dos anuncios de televisión de 30 segundos de duración. Si el presupuesto total de publicidad es de 100.000 pesos la televisión resulta sencillamente demasiado costosa en esta situación. Habrá que buscar otros medios. Carteles al aire libre, por ejemplo.

Tan importante como hallar medios no prohibitivos es la tarea de identificar los mejores clientes potenciales con la mayor claridad posible. Cada medio trata de ofrecer cierto tipo de público. La producción de clientes potenciales que nos interesa puede variar enormemente de un medio a otro. Las hojas de planificación 42 a 45 tienden a ayudarnos a formular el perfil de los clientes.

Hay muchos negocios con ventas que siguen pautas estacionales. Esto plantea el elemento de la oportunidad al gastar sus fondos publicitarios. Volviendo a las hojas de planificación 17 a 20. ¿La venta de nuestros productos sigue moldes estacionales? ¿Hay grandes diferencias entre temporadas?.

Si usted no sigue un modelo estacional, tal vez queremos asignar los gastos en medios publicitarios dividiendo el presupuesto total por 12 y gastando cada mes un importe igual. En tal caso, haremos hincapié en la continuidad.

Pero si nuestras ventas siguen pautas decididamente estacionales, las decisiones serán más difíciles.

Si optamos por gastar también estacionalmente, nuestras ventas dejarán de tener apoyo publicitario durante el resto del año. Hay empresas que estipulan un nivel mínimo aceptable la publicidad en todo el año. Primero asignan dicho importe a ciertos meses, y luego utilizan el resto del presupuesto para apoyar períodos de ventas estacionales.

Una manera práctica de encarar este problema consiste en combinar el presupuesto de tareas y las prioridades. Primero, formulemos una lista de lo que haremos con la publicidad en apoyo de los objetivos de comercialización. Luego, asignemos prioridades a dichas actividades. ¿Cuál deberá cumplirse aún cuando no se haga nada más? Luego, ¿Cuál es la que le sigue en importancia? Identifiquemos los costos relacionados con cada una de estas tareas. Vayamos asignando dinero a medida que recorreremos la lista. Cuando ya no tengamos más, simplemente detengámonos y habremos confeccionado nuestro presupuesto.

Cuando tratamos antes objetivos y tácticas, dijimos que las compañías de éxito establecen un plan y luego lo siguen durante prolongados periodos. El valor de esa idea es muy importante en publicidad.

Persuadir a los clientes de una sola idea es un proceso lento y difícil. Nos vemos tentados a saltar de una idea publicitaria a otra. Nosotros vemos la publicidad con frecuencia cientos de veces mayor que nuestros clientes y nos aburre. Por lo general, nos sentimos tentados a cambiarla precisamente en el momento en que los clientes empiezan a convencerse. Como resultado, nuestras comunicaciones crean confusión entre los clientes, y nuestra publicidad resulta ineficaz. La mejor protección para evitar que esto ocurra es formular por escrito una exposición de la estrategia creadora.

La exposición de la estrategia creadora es una ampliación y desmenuzamiento de la estrategia de comercialización del producto llevada a la publicidad y el terreno creativo. Toma las cosas donde las deja la estrategia de comercialización y arranca desde un punto de vista creador. Indica "enfoques" convenientes de venta al cliente, básicos y relativamente de largo alcance. Su función básica consiste en definir claramente:

1. La impresión total neta que se espera deje la publicidad en un grupo destinatario específico.
2. Otras decisiones básicas que modelen y dirijan el contenido y la forma de la publicidad.

Así, la estrategia creadora describe cómo ha de distinguirse el producto de los de la competencia; cómo debe situarse en el espíritu del grupo destinatario, o cómo se le dará una identidad distintiva.

La exposición de la estrategia creadora se emplea como guía para la preparación de la publicidad y como se le dará una identidad distintiva.

La exposición de la estrategia creadora se emplea como guía para la preparación de la publicidad y como parámetro para evaluarla.

La estrategia creadora es una estrategia a largo plazo porque uno de sus fines es dar continuidad al programa publicitario. La estrategia creadora básica por lo general sólo se cambia cuando existe un cambio fundamental del carácter del mercado o del producto, o cuando se presenta una gran amenaza de la competencia, o cuando la estrategia existente deja evidentemente de lograr objetivos específicos.

El grupo de comercialización y el equipo de la cuenta respectiva de la agencia publicitaria tienen a su cargo la iniciación y la formulación de una estrategia creadora nueva o revisada.

Cómo formular una exposición de estrategia creadora.

Toda exposición de la estrategia creadora debe incluir la o las ideas básicas de venta, o el concepto o los conceptos básicos que tiende a transmitir a los clientes la publicidad del producto, motivándoles para adquirirlo. Por lo general en la exposición de la estrategia creadora aparecerán los tipos de ideas siguientes, aunque los puntos 3) y 4) no siempre aparecen en todas:

- 1) Una relación concisa del beneficio principal que brinda el producto. Esta idea representa la razón básica por la que se espera que los clientes compren el producto con preferencia sobre el del competidor. Esta parte de la exposición no es un análisis de todos los beneficios posibles del producto. Representa, mas bien una decisión sobre cual de los beneficios se destacará en la publicidad.
- 2) Una relación sobre las características principales del producto que justifican sostener este beneficio; la razón de que dicho beneficio exista y tenga importancia para el grupo destinatario. Por ejemplo: un ingrediente, un proceso, una norma de calidad. Estas ideas identifican elementos de distinción o superioridad del producto que afectan directamente el beneficio presunto.
- 3) Una relación sobre el carácter o personalidad que ha de difundirse al producto y que se reflejará en el temperamento, tono y atmósfera general de la publicidad a largo plazo. Entre los elementos de dicho carácter del producto podrán incluirse ideas tales como femenino, progresista, vital, juguetón, conservador, íntegro, lujoso, etc.
- 4) Una relación de lo que el producto es y de para qué se lo usa en los casos en que las respuestas no son del todo evidentes. Esta relación explica dónde ha de encajar el producto en la experiencia del cliente. Ejemplos: es para las comidas o entre comidas; es para grandes empresas o pequeñas empresas; es para todo tipo de limpieza, o sólo para algunas clases; es para ocasiones especiales o puede emplearse en todo momento, etc.

Hasta aquí, hemos tratado gran número de cosas que nosotros solemos no conocer de la publicidad. Probablemente no sepamos cuál debería ser el presupuesto óptimo. Tal vez no tengamos un cuadro claro del perfil de nuestros clientes; ni sepamos cuáles son los efectos de gastar a tasas diferentes en todo el año; o acaso no sepamos si el beneficio del producto que hemos escogido es realmente el que advierten los clientes como beneficio principal. Esto es normal y no debe provocar alarma.

Lo importante es si el año próximo, cuando debamos volver a tomar estas decisiones, seguiremos teniendo los mismos claros de conocimiento. ¿O tal vez habremos aprendido cómo trabaja por nosotros la publicidad?

Evidentemente, el año próximo tomaremos mejores decisiones, con conocimiento de causa. Sólo hay una manera de lograr este objetivo. O sea, incluir algunos experimentos y estudios como parte del plan publicitario de este año. No tenemos que ser complejos o costosos. Tampoco queremos decir con esto, que encontraremos de inmediato respuestas a todos nuestros interrogantes.

Elijamos uno o dos problemas que nos inquieten mas y concentrémonos en ellos el próximo año. Supongamos que nos preocupan las pautas estacionales de gastos.

Tomemos uno o dos mercados y usemos allí guías diferentes de las que empleamos en otro lugar. Anotemos cuidadosamente todos los detalles. Comparemos los resultados con los de años anteriores en los mismos mercados. Analicemos los resultados con lo que ocurre en todos los demás mercados este año. Aún cuando los resultados no sean transparentes (y probablemente no lo sean), empezaremos a descubrir dónde hay diferencias y dónde no las hay.

Supongamos que nos convence del todo el perfil de los clientes para el tipo de productos.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

HOJA DE PLANIFICACION 15

PERFIL DEL CLIENTE Y ESTRATEGIA CREADORA - PRODUCTO A

Perfil del cliente

Productos de consumo

Productos industriales

Sexo: _____

Código industrial normalizado
(SIT, SITC): _____

Edad: _____

Ingresos: _____

Ubicación (es) geográfica (s): _____

Ocupación: _____

Educación: _____

Tamaño de fábrica o negocio: _____

Tamaño de la familia: _____

Raza: _____

Personas influyentes (cargos que ocupan) _____

Vivienda: _____

Intereses especiales: _____

Estilos de vida: _____

Otras características: _____

Otras características: _____

Estrategia creadora

Beneficio principal: _____

Razones: _____

Carácter o personalidad: _____

Utilización: _____

VII.5 LA PLANIFICACION DE LA PROMOCION DE LAS VENTAS.

En el curso del año habrá ocasiones en que nosotros queramos que determinada gente haga determinadas cosas para poder lograr los objetivos generales de comercialización.

Por ejemplo, tal vez desee que los distribuidores aumenten sus existencias de sus productos para estar preparados para apoyar la demanda que esperamos crear con el programa publicitario, o reducir los propios niveles de existencias.

Tal vez queramos que los vendedores concentren sus esfuerzos en un tipo de cliente, o en una parte de este renglón de producción.

O acaso pensemos aprovechar una situación especial de ventas, la temporada navideña de compra de regalos por ejemplo, para estimular la compra de consumidores.

Quizá queramos que los consumidores demanden atención, para que los vendedores tengan pautas que puedan seguir.

Cambios limitados de comportamiento como tarea de promoción de ventas.

Lograr cambios limitados de comportamiento es una tarea que suele asignarse a la promoción de ventas. Sin embargo, la promoción de ventas es un sector mal definido de las actividades comercializadoras. Tal vez la mejor manera de encarar el tema de la promoción de ventas consista en examinar sus tres características principales.

1. - La promoción de ventas es una actividad relativamente a corto plazo.
2. - Los programas de promoción de ventas pueden ir dirigidos a consumidores, miembros de los canales de distribución, clientes industriales, su propio equipo de ventas, o alguna combinación de ellos.
3. - Los programas de promoción de ventas tienden a producir una sección específica.

Los programas de promoción de ventas son recursos que podemos emplear para poner en relieve fases particulares de la actividad de comercialización durante el año.

Los programas de promoción de ventas exigen objetivos claramente definidos, presupuestos específicos y medios de evaluación. Como los programas de promoción de ventas son a sí mismo medios para comunicarse con los clientes, también deben responder a las directrices de la exposición de la estrategia creadora.

Cases de programas de promoción de ventas.

La publicidad esta limitada por el número de medios disponibles. Los programas de ventas están limitados por el número de visitas que puede hacer un vendedor. Pero los programas de promoción de ventas sólo están limitados por la imaginación y el ingenio de quienes los conciben.

Para abordar toda su complejidad enumeraremos los siguientes:

- 1) Muestras
- 2) Cupones
- 3) Cupones de comerciantes.
- 4) Subsidios al comercio.
- 5) Rebajas de precio.
- 6) Inserciones o agregados.
- 7) Premios por correo.
- 8) Premios autofinanciados.
- 9) Concursos y loterías.
- 10) Ofrecimientos de reembolso.
- 11) Paquetes de premio.
- 12) Estampillas y planes de continuidad.
- 13) Ferias comerciales.

Cuando podemos observar estos programas básicos pueden combinarse en mil millones de maneras diferentes, así comprendemos por qué los planes de promoción de ventas sólo se ve limitados por la imaginación y el ingenio.

Como los programas de promoción de ventas son breves y exigen gran actividad durante el período en cuestión para tener éxito, necesitan una cuidadosa planificación y una ejecución minuciosa.

Objetivos: Al comienzo de este capítulo dijimos que los programas de promoción de ventas tienen como propósito provocar cambios de comportamiento de breve plazo. Para que los programas tengan éxito, debemos exponer con precisión los cambios de comportamiento que deseamos inducir. Si decidimos celebrar un concurso de ventas en septiembre, porqué vendría bien lograr entonces un aumento de ventas, probablemente tiraremos nuestro dinero. Los vendedores no sabrán qué se espera de ellos, y cada uno creará sus propios objetivos y concebirá sus propios métodos para lograrlo. De lo que nosotros podemos estar seguros es de que todos estos objetivos y métodos formulados independientemente chocarán entre sí.

Los objetivos claramente definidos comienzan por especificar primero el cambio deseado de comportamiento, y en segundo lugar el objetivo deseado de ventas.

Oportunidad: Las fechas exactas en que esperamos que ocurran los cambios de comportamiento deben de especificarse por adelantado. Nosotros, en realidad, asignamos un recurso finito, tiempo, y sus promociones de ventas no deben contrariar otras demandas al mismo tiempo.

Detalles del plan, podrían ser los siguientes:

- a) Preparar una presentación audio visual para uso de los gerentes de zona.
- b) Programar reuniones de ventas de los gerentes de zona durante la primera semana de septiembre, para ensayar las presentaciones.
- c) Facturar con 90 días de atraso todos los pedidos para almacenes recibidos hasta el 31 de octubre.

Responsabilidades personales: Los programas de promoción de ventas son actividades no rutinarias, por una sola vez, que no encajan automáticamente dentro de las responsabilidades normales de cada puesto. Así pues, es importante identificar qué se espera de cada quién. Además, los programas de promoción de ventas suelen requerir a menudo el apoyo y la participación de personal ajeno a comercialización de ventas.

Plazos críticos para cumplir: La mayoría de los programas de promoción de ventas constituyen una serie de actividades separadas que "convergen" en un momento dado y que conducen en un breve período de intensa actividad si no se identifican y cumplen los plazos de estas actividades individuales, todo el programa corre el riesgo de derrumbarse.

El primer plazo crítico * se refiere a la preparación de un programa audiovisual. Si este material no está listo a tiempo, la reunión de ventas de los gerentes de zona no podrá celebrarse la primera semana de septiembre. Si se lleva a cabo mas tarde, los gerentes no tendrán tiempo suficiente para programar entrevistas ordenadas con los distribuidores y, consiguientemente, no se materializarán los pedidos para almacenes.

Presupuesto requerido: Una manera de presupuestar los programas de promoción de ventas consiste en asumirles sumas globales; por ejemplo:

Se espera que de este programa resulten ventas por " x " pesos, lo que puede evaluarse en " y " pesos; así pues el presupuesto de promoción de ventas es "y ".

Pero este método plantea esta dificultad: que vincula el presupuesto al resultado final y no al trabajo por hacer. Como resultado de ello, puede llevar a un gasto excesivo, o del mismo modo a un gasto insuficiente.

Ninguna de las dos soluciones es de desear.

El método preferido en la planificación de la promoción de ventas es el método de las tareas que se tratan en el inicio de este capítulo. Según este enfoque, se plantea el interrogante: "¿Cuánto costará una presentación audiovisual para destacar seis aspectos eficaces de venta y producir " x " ejemplares de ella para los gerentes de zona?". Cotejando este interrogante con: "¿Qué tipo de presentación podremos lograr con " y " pesos?".

Incluyamos en el presupuesto todos los costos, hay que incorporar el costo de interés por la facturación de morada. Los gastos de viaje y desembolsos en efectivo vinculados a la reunión de ventas de los gerentes de zona también deben incluirse.

Objetivo de ventas: Evitemos fijar objetivos de ventas expresados tan solo en una cifra monetaria. Es mucho más fácil juzgar la probabilidad de lograr la meta si se deriva del cambio de comportamiento buscado. Por ejemplo: " se harán mil presentaciones a distribuidores y el 80% originará ordenes mínimas de almacenamiento. El total de venta ascenderá a 80.000 cajas".

* The new science of management decision. H. A. Simon.

Método de evaluación: Como ocurre en todas las demás faces de los planes de comercialización, en la planificación de la promoción de ventas emitimos juicios sobre las actividades que más probablemente nos permitan cumplir los objetivos generales. Como son juicios, algunos resultarán errados. Es importante poder identificar los programas de éxito y los que no los tienen.

Para hacerlo es menester contar con un método de evaluación para que nos enteremos, con certidumbre razonable, de lo que deberás ocurrir. El sistema de evaluación no tiene que ser complejo, bastará con un informe especial de los gerentes de zona sobre las visitas a cada distribuidor, en que figuren resultados y comentarios. De este modo, podremos evaluar si se han logrado los dos objetivos decisivos: mil visitas a distribuidores seleccionados, y que el 80% de ellas han dado como resultado por lo menos pedidos mínimos para almacenar. Los comentarios de los gerentes de zona contendrán revelaciones sobre las razones por las que el programa tuvo éxito, o dejó de tenerlo.

HOJA DE PLANIFICACION 16
PROGRAMAS DE PROMOCION DE VENTAS - PRODUCTO A
Programa Uno

Objetivo(s): _____

Momento de realización: _____

Detalles del plan: _____

Responsabilidades individuales: _____

Plazos críticos que cumplir: _____

Presupuesto necesario: _____

Objetivo de ventas: _____

Método de evaluación: _____

Programa Dos

Objetivo(s): _____

Momentos de realización: _____

Detalles del plan: _____

Responsabilidades individuales: _____

Plazos críticos que cumplir: _____

Presupuesto necesario: _____

Objetivo de ventas: _____

Método de evaluación: _____

CAPITULO VIII

ELABORACION DEL PLAN DE COMERCIALIZACION Y SUS
IMPLICACIONES PARA LLEVARLO A LA PRACTICA.

*No es justo pedir a otros
Lo que no estás dispuesto
A hacer tu mismo*

Eleanor Rosevelt

VIII.1 REDACCION DEL PLAN DE COMERCIALIZACION, SU
HIPOTESIS EN FUNCION DEL ANALISIS DE MERCADO.

VIII.2 POSIBILIDADES FINANCIERAS Y SEGUIMIENTOS DEL PLAN.

VIII.1 REDACCION DEL PLAN DE COMERCIALIZACION, SU HIPOTESIS EN FUNCION DEL ANALISIS DE MERCADO.

En este capítulo se seguirá la organización de un plan típico de comercialización.

El valor de sus esfuerzos de planeamiento de la comercialización sólo está limitado por su capacidad y la de sus colegas de emitir juicios correctos sobre tres cuestiones fundamentales:

1. Cómo identificar los mercados y segmentos de mercados que ofrecen las mejores perspectivas de utilidades para sus productos y servicios.
2. Cómo seleccionar las mejores tácticas--programas, proyectos, actividades, cursos de acción--para afianzar su posición en dichos mercados.
3. Cómo definir los mejores métodos para ejecutar dichas tácticas.

La redacción de un plan de comercialización.

Un buen plan de comercialización es un documento relativamente breve. Cada capítulo de la tesis contiene una evaluación de la situación actual (con sólo la documentación suficiente para apoyarla); un análisis del problema por corregir o la oportunidad que debe explotarse; y una descripción de las tareas necesarias para encarar el problema o la oportunidad. También se requieren presupuestos y calendarios. También en cada sección pueden incluirse apropiadas con un resumen financiero y diagrama de secuencia al final, para dar una visión global de todo el plan.

Al tomar las decisiones sobre qué incluir y que omitir, recordemos que el propósito del plan consiste en concentrar la atención en los sectores específicos de la compañía que ofrecen mayores perspectivas de utilidades.

Todo plan se basa en hipótesis sobre cosas que van a ocurrir, o dejar de ocurrir. Un buen plan de comercialización expresa explícitamente tales hipótesis desde el comienzo. En muchos sentidos, las hipótesis son la parte mas importante del plan. Es improbable que las tácticas basadas en hipótesis incorrectas produzcan jamás los resultados esperados, por bien que se las lleve a cabo. Por ejemplo:

Hipótesis A: Se presume que en 19-- el crecimiento del PNB será bajo, y que la tasa preferente de interés continuará en niveles superiores al 12%. Esto hará que la industria química se muestre muy reacia a aumentar la capacidad de fábrica, lo que hará que decaiga este año el mercado de tuberías no corrosivas hasta el 15%.

Hipótesis A: Se presume que el atraso en satisfacer pedidos de máquinas y herramientas proseguirá en 19--. Por lo tanto, el mercado de partes de sustitución seguirá siendo firme hasta el último trimestre en que las promesas de mejores entregas reducirá los incentivos de grandes reparaciones.

Hipótesis A: Se presume que el número de hogares de una y dos personas continuará en 19--. Como consecuencia de ello, el mercado de comidas congeladas individuales seguirá expandiéndose a la tasa reciente del 12% de las unidades.

I. * Crecimiento del mercado: Empecemos con un resumen de ventas de toda la industria. Incluyamos los pronósticos para el año próximo.

II. Variantes regionales del desarrollo del mercado. Si podemos identificar las ventas de la industria por subzonas geográficas o submercados.

III. Despacho o ventas. Indiquemos la historia reciente de ventas y el pronóstico para el año próximo.

Señalemos una comparación por trimestres de las ventas de éste año con relación a las del año pasado.

IV. Fracciones de mercado. Mostremos los datos de fracciones de mercado en toda la industria y la historia reciente.

V. Variaciones regionales de fracciones de mercado. Incluyendo todos los datos de éste tipo que se pueda tener sobre fracciones regionales o de submercados junto con las tendencias recientes.

VI. Distribución. Destacando fracciones y tendencias de ventas y/o fracciones de mercado através de diferentes tipos de distribuidores, si se tiene.

VII. Competencia. Resumamos los resultados decisivos del análisis competitivo. Concentrémonos en las grandes diferencias.

VIII. Historia de Precios. Mostremos datos recientes sobre los precios y los de sus competidores.

IX. Productos. Usemos los resultados de todos los ensayos disponibles de los productos o los que la competencia en comparación a calidad de los productos. Indiquemos las tendencias recientes de ventas por artículos principales, individualmente, y todos los demás agrupados.

X. Ventas locales. Mostremos tendencias recientes de ventas del grupo de cuentas críticas.

XI. Publicidad. Exhibamos los presupuestos publicitarios recientes. Incluyamos detalles por medio publicitario. Hacemos lo mismo con los competidores principales.

XII. Promoción de ventas. Revelemos los gastos recientes de promoción de ventas. Incluyamos la mayor cantidad posible de datos similares sobre sus competidores.

En cada una de éstas subsecciones, I a XII, debe figurar un breve resumen del significado de los datos. Por ejemplo:

Las ventas de la industria siguieron creciendo a razón del 18%-20%, tasa que privó en los últimos tres años.

Las agudas diferencias regionales de desarrollo del mercado que existían hace un decenio siguieron alisándose a tono con los cambios demográficos.

Nuestro aumento de fracción de mercado fue satisfactorio el año pasado y parece haber procedido de la categoría "todos los demás."

* Los Planes Rentables de Comercialización. H.W.T.

Las grandes tiendas son una salida cada vez más importante para nuestro tipo de mercancía. Nuestras ventas a las grandes tiendas no se han mantenido al ritmo de la industria.

El competidor A, aunque de tamaño similar al nuestro en total de ventas, sigue actuando con un equipo de ventas un 40% mayor que el nuestro. Los informes locales indican que, por falta de capacitación, éste equipo de vendedor no es muy eficaz y con frecuencia se maltrata con los clientes.

Durante los últimos cinco años, los precios de esta industria han sido fijados de hecho por el competidor B, quien actúa como líder en materia de precios del ramo. B parece iniciar cambios aproximadamente ocho semanas después que se modifican los precios del mercado de productos básicos correspondientes.

XIII. Problemas y oportunidades. Presentemos aquí una breve relación de los problemas y oportunidades que ha revelado el análisis del mercado e indiquemos las orientaciones que deben seguirse por ejemplo:

La debilidad reciente de crecimiento del mercado del producto B, combinada con el nuevo crecimiento de mercado de producto A, indica que debemos distraer fondos para desarrollo de productos y publicidad del B y emplearlos para apoyar energicamente a A.

Los altos índices de desarrollo del mercado de México e Italia indican que debemos emprender grandes programas para ingresar a estos mercados.

Las ganancias de fracción de mercado obtenidas por el competidor B aunque aún no lo han sido a nuestra costa, indican que debemos reducir nuestros márgenes brutos sobre el producto D en 19-- y emplear los fondos liberados para aumentar nuestro esfuerzo publicitario y reducir nuestro precio de mostrador.

Los rumores industriales acerca de la presentación de una versión notablemente mejor del producto principal del competidor C sugieren la necesidad de un apoyo acelerado al producto D, en término del desarrollo del producto.

El reciente rápido crecimiento de las ventas industriales en los países de la Comunidad Económica Europea, junto con nuestra falta de participación de este crecimiento de ventas, indican la necesidad de afianzar nuestra fuerza local de ventas en dicho mercado.

XIV. Objetivos de comercialización.* Cada uno de éstos problemas y afirmaciones de oportunidad debe convertirse en un objeto específico y mensurable de comercialización. A continuación se muestran maneras como pueden transformarse las expresiones anteriores en objetivos específicos.

Las ventas del producto A se aumentaron en un 15% durante el ejercicio financiero de 19__ y las ventas del producto B se mantendrán a su nivel actual. Para lograrlo, se aumentará el presupuesto de publicidad de A de \$900.000 pesos importe del año pasado, a \$1.500.000.

* La Buena Comercialización. Grupo expansión.

El presupuesto de B se reducirá de \$650.000 a \$250.000. Los 200.000 presupuestados el año pasado para el desarrollo del producto B se transferirán en su totalidad al presupuesto de publicidad del producto A.

Las ventas en México ascenderán de 23.500 cajas, y en Italia a 19.000, en el ejercicio financiero de 19___. Para lograrlo, abriremos en cada uno de estos países una oficina en el primer trimestre del año. La de México tendrá un presupuesto de \$225.000, y la de Italia, un presupuesto de \$175.000 para el ejercicio financiero. Estos presupuestos abarcarán el conjunto de salarios, costos de promoción, alquiler y otros gastos.

Reduciremos nuestro precio por caja de \$4.75 a \$4.40 durante el primer trimestre. En la alta temporada, segundo y tercer trimestre, aumentaremos el presupuesto de publicidad en un 50% con relación al nivel del año pasado, llevándolo a \$1.100.000. La consecuencia neta consistirá en reducir las utilidades brutas en \$835.000 para una venta de 12,300 cajas.

Asignaremos de inmediato a tres funcionarios adicionales de investigación y desarrollo, con categoría Científico II o superior, al programa de desarrollo de productos. Prevemos llevar a cabo los primeros ensayos de empleo por consumidores en el segundo trimestre y presentar planes de mercados de ensayo en el cuarto trimestre. El presupuesto necesario para apoyar esta actividad será de \$125.600.

Emplearemos y capacitaremos a seis nuevos vendedores locales durante el primer trimestre. Se los asignará a la oficina de México. Se espera que consigan seis nuevas cuentas cada uno durante el ejercicio financiero de 19--, o sea un total de 36 cuentas nuevas. Los gastos de sueldos, viajes, comisiones y misceláneos para este personal adicional están presupuestados en \$390.000.

XV. Resumen general: Objetivos de comercialización, Producto A. Se trata sencillamente de un breve sumario de las consecuencias financieras de la realización de los objetivos específicos de comercialización de los objetivos específicos de comercialización. Por ejemplo:

	El año pasado	El año próximo	Cambio
Ventas de la industria (cajas)	\$ 9.894.900	\$ 10.399.500	+ 5.1%
Ventas del Producto A (cajas)	\$ 2.632.000	\$ 2.870.000	+ 5.0%
Fracción de mercado del producto A	26.6%	27.6%	+ 1 punto
Gastos de comercialización	\$ 1.900.000	\$ 2.580.000	+ 36%
Gastos por caja	\$ 0.72	\$ 0.90	+ 25%
Contribución a las utilidades	\$ 2.950.000	\$ 3.392.000	+ 15%

VIII.2 POSIBILIDADES FINANCIERAS Y SEGUIMIENTOS DEL PLAN.

En la presente tesis hemos tratado de hacer un manual de planes de comercialización, muestra cómo se desplegarán los recursos de la compañía durante el año próximo. Explicamos por qué se hicieron tales asignaciones e indicamos los resultados que cabe esperar de la ejecución exitosa de los planes. Si nosotros no ponemos en acción dichos planes quitaremos todo valor a la planificación.

Usted ha pronosticado el total de sus ventas para el año próximo, pero esas ventas no las realizará con seguridad mediante incrementos mensuales iguales. Por lo tanto, debe calendarizar las ventas, o sea, aplicar un modelo mensual al total de ventas deseado. En la Sección IX se explicó cómo hacerlo. Una vez logrado, tendrá la manera de supervisar sus progresos con base mensual.

Planeación de los gastos.

Debemos calcular el monto total que piensa gastar el año próximo para lograr sus objetivos de comercialización. Pero ese dinero no se gastará todo de una vez. La oportunidad de tales gastos debe ser "calendarizada", a fin de indicar cuándo se gastará en realidad el dinero. El departamento financiero apreciará también este documento.

Cuando una persona no puede hacer todo el trabajo que se prevé en un plan, necesitaremos la plena colaboración de todos sus colegas. Por lo tanto, revisemos el plan, parte por parte, e identifiquemos las tareas por realizar. Luego asignemos cada una de ellas a una persona. Hagámoslo por escrito, para que no haya motivo de malos entendidos.

Cada tarea tendrá subpartes que deberán ser cumplidas para que todo el proyecto tenga éxito. Por ejemplo, la participación eficiente en una feria comercial requiere una secuencia de acontecimientos aproximadamente así:

1. Escoger las ferias comerciales en que participar.
2. Enviar las reservas y el pago.
3. Fijar objetivos.
4. Programar la exposición para su envío.
5. Hacer literatura, especialmente elementos de publicidad, contratar a personal adicional, etc.
6. Planear la atención de las exhibiciones por el personal.
7. Disponer el montaje y el desmantelamiento de la exposición.
8. Tomar disposiciones de viaje y alojamiento.
9. Organizar el manipuleo y entrega de muestras.

Como este proceso a caso deba de empezar hasta con un año de anticipación a la fecha de la muestra, es fácil dejar de lado cualquiera de estos pasos. Si se nos olvidara, habremos reducido la probabilidad de que la exposición produzca los resultados apetecidos.

Debemos, o bien identificar los plazos, o bien pedir a la persona encargada de la tarea que le presente a usted un calendario. Este método alienta la iniciativa y mayor participación del personal a cargo.

Mediante la combinación de las cuatro actividades que acabamos de describir - -Calendarizar ventas, Planear gastos, asignar tareas, y fijar plazos exactamente en dos documentos, habremos confeccionado una herramienta total de supervisión y control. Con estos dos documentos, podremos evaluar con considerable precisión los adelantos hacia los objetivos de comercialización. Estos dos documentos son: 1) Una parte de variación financiera, y 2) Una parte de variación de proyectos.

Si estos documentos se preparan y revisan de modo oportuno, nosotros realmente "ponemos el plan en acción".

Una parte de variación financiera muestra datos decisivos de una manera concisa. Estas partes pueden confeccionarse mensual, trimestral o semestralmente. En ellos debe incluirse: 1) Las cifras del plan; 2) Las cifras reales; 3) La diferencia entre las cifras planeadas y las reales durante el período, 4) La diferencia acumulada. Muchas compañías también hacen constar las cifras reales del año precedente, y las hay que indican datos de los últimos tres o hasta los últimos cinco años.

Tendremos que obtener la cooperación y ayuda del departamento financiero, para que nos prepare partes de variación financiera regulables.

PARTE DE VARIACION FINANCIERA

Período que abarca: _____

Productos incluidos _____

Nivel de informe: Compañía () Región () Distrito () Territorio ()

	Año pasado	Plan	Real	Variación	Variaciones acumuladas Este año hasta la fecha
Ventas:					
Cajas					
Ventas brutas \$					
Devoluciones y Subsidios					
Ventas netas					
Costo de mercaderías					
Margen bruto					
Gastos de comercialización					
Ventas					
Entrega					
Depósitos					
Publicidad					
Promoción de ventas					
Gastos totales de comercialización					
Aportación a las utilidades					
Aportaciones a la utilidad de caja					

Esto no debe provocar problemas, ya que nosotros les proporcionamos datos de ventas y gastos calendarizados. El resto del trabajo necesario seguramente ya lo hace el departamento financiero, de manera que lo que en realidad se necesita es una disposición diferente de la información además, los departamentos financieros, de producción y de compras hallarán también que estos partes son valiosos.

Con relación a estos reporte, debemos decidir cuán reducido será la unidad que deseamos abarcar. Además debemos decidir con qué frecuencia deseamos que se le emitan los reportes.

Por ejemplo, podríamos solicitar reportes semanales por cada artículo en el territorio de ventas mas pequeño. Pero esto no sería de desea porque exigiría demasiado tiempo de análisis. En el otro extremo, podríamos solicitar partes semestrales que abarquen el total de las ventas de la compañía por grupos principales de productos. Pero esto también sería insatisfactorio, por que los datos serían tan generales que no identificaríamos las tendencias subyacentes. Además los datos llegarían tan tarde que no tendríamos tiempo de adoptar medidas correctivas. Tendríamos un control deficiente del plan de comercialización.

Evidentemente, la solución se encuentra en un punto intermedio.

Muchas compañías confeccionan reporte semanales de ventas por grupos de productos, partes mensuales de grupos de productos por grandes territorios de ventas, y partes trimestrales en el nivel de mayor detalle.

Nosotros tendríamos que diseñar los reportes y calendarios que respondan mejor a las circunstancias de la compañía.

Hay una solución que supone el empleo de una computadora. Nosotros decidimos por anticipado qué variación aproximada será probablemente la "Normal" en un período típico, digamos 5% mas o menos. Entonces, se programa la computadora para suprimir toda diferencia que caiga dentro de éstos límites. Sólo se registran las variaciones superiores al 5%. De este modo, nosotros podemos supervisar los progresos que se logran en el nivel de detalle mas bajo, con bastante frecuencia, sin dedicar al análisis horas y horas.

Mediante la combinación de asignación de tareas con el programa de plazos de manera similar al de un diagrama de secuencia de trabajo (gráfica de Gantt), podemos crear un reporte de variación de proyectos.

Debemos preparar uno por cada proyecto individualizado en el plan de comercialización. Estando al tanto de la ejecución de proyectos, tachando cada caso.

Reunión de revisión. *

Hay tres tipos de reuniones de revisión. Aunque en la plática tal vez queramos combinar algunas de ellas, mantengámosla conceptualmente separadas una manera de hacerlo es preparar un calendario de reuniones de revisión en un formulario en blanco de parte de variación de proyectos.

La revisión de las hipótesis.

Las reuniones de revisión de hipótesis se harán con menos frecuencia que las demás, tal vez dos o tres veces al año. Son reuniones importantes, porque todas sus actividades planeadas descansan en unas pocas hipótesis-críticas sobre la evolución probable de la situación en su medio externo. Si esta evaluación no se produce, todo el plan corre peligro, igual que si ocurren acontecimientos imprevistos.

Si las hipótesis parecen desmontarse las reuniones no resultan prolongadas o complejas. Se limitan a comprobar la realidad. Si las hipótesis no parecen confirmarse, las reuniones asumen un carácter muy distinto, ya que todo el plan deberá reevaluarse a la luz de las nuevas condiciones.

Revisión de la ejecución financiera.

Las reuniones de revisión de la ejecución financiera podrán celebrarse semanalmente, cada dos semanas, cada mes o trimestre. Toda frecuencia mayor de tres meses entre reuniones nos impedirá responder rápida y eficazmente a problemas o nuevas oportunidades que pudieran presentarse.

Este es un aspecto que merece ser recalcado. Cuando se complete el manual de planes, es grande la tentación de empezar a creer y obrar como si esos números realmente fueran a concretarse exactamente como lo que planeamos. Las reuniones regulares de revisión nos dan la oportunidad de ajustar continuamente los planes de la realidad.

Reuniones de revisión de la ejecución del proyecto.

* Efectividad Gerencial. W.J. Reddin.

Las reuniones para revisar la ejecución del proyecto podrán realizarse a diario, semanalmente o cada quince días. Todo plazo mayor entre revisiones hará que perdamos seguramente la oportunidad de reaccionar y ajustarnos a los nuevos acontecimientos. Los proyectos son series de subtarear conectadas en una secuencia. Todo cambia en una subtarea precedente puede repercutir en las demás y exigir ajustes de aquí a medio año o más.

La celebración de reuniones efectivas de revisión.

La frecuencia de programación de las reuniones de revisión y las personas que han de participar en ellas es algo que por fuerza varía de una compañía a otra. Pero hay ciertas cosas en materia de celebración de reuniones efectivas de revisión que parecen complicarse a todas las empresas.

Una es que haya un orden del día, o un procedimiento, de reuniones de revisión que todos entiendan. Cada reunión debe tener un propósito evidente y un método para cumplir dicho propósito. Como las reuniones de revisión, por su propia índole, son reuniones regulares, es muy natural que los participantes terminen por aburrirse.

Nosotros debemos asegurarnos que cada participante tenga los formularios de parte de variación con anticipación suficiente a la reunión para que puedan hacer comentarios útiles sobre las causas de las diferencias en el sector a su cargo. La peor reunión es aquella en la que todos reciben los datos al atravesar la puerta. Todo lo que puede ocurrir en esas reuniones es pura conjetura.

En tercer lugar, las reuniones efectivas de revisión generarán invariablemente nuevas misiones y nuevas tareas. Debemos asegurarnos que es posible incorporar estos conceptos en nuestra planificación y sistema de revisión corrientes. Las revisiones al plan exigen la misma atención cuidadosa del detalle que mereció el plan originalmente.

Revisiones del plan.

Un tema que se repite en toda esta tesis es que el verdadero valor de la planificación radica en el proceso de planificación. Aún cuando nosotros realmente tengamos el plan en marcha, se da la tentación de resistir toda modificación cuando nuevos sucesos la justifiquen.

Tal vez sea útil pensar en el proceso de este modo. El desempeño efectivo del equipo debe analizarse con relación al plan. Al prepararlo, estudiamos el desempeño pasado y formulamos hipótesis a base de dicho análisis y dichas hipótesis, se preparó una estrategia para explotar las virtudes y reducir el mínimo las flaquezas. Ahora, en las reuniones de revisión debemos adoptar medidas correctivas para ajustar los planes a las realidades de lo que ha ocurrido tanto dentro como fuera de la compañía. Pero el plan no se cambia si produce resultados.

La gestión efectiva del proceso de planificación hace que los resultados reales respondan lo mas aproximadamente posible a los resultados planeados; deben hacerse ajustar al ir avanzando el período del plan estas correcciones son una necesidad continua porque el ciclo de planificación, ejecución y revisión nunca se acaba. Por eso se le llama el proceso de planificación.

Finalmente como la planificación es un proceso, puede mejorársele, es decir es un proceso perfectible.

CAPITULO IX

CONCEPTOS Y DIRECCION POR SERVICIO

*Si lo que hiciste ayer te parece grandioso,
no has hecho nada hoy*

Lou Holtz

IX.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

IX.2 DIRECCION POR SERVICIO

MOMENTOS DE LA VERDAD

TRIANGULO DE SERVICIO

CICLOS DE SERVICIO

EL CLIENTE

EL CONTEXTO Y MARCOS DE REFERENCIA DEL SERVICIO

LA EMPRESA.

IX.3 COSTOS DE LA CALIDAD

COSTOS DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

COSTOS DE LA CALIDAD Y LA GERENCIA.

Dentro del contexto mundial, las empresas de servicios tienen cada vez una mayor participación en la actividad económica.

En los países desarrollados, más del 50% de la actividad económica lo representan los servicios, un 70% en U.S.A, aproximadamente, un 65% en Francia y el 56% en Alemania por mencionar algunos y el mismo fenómeno se presenta en México en donde se está observando una época de transición de una cultura de manufactura y cultura de servicio. De la cual la actividad económica se pensaba pasaría a una participación de las tres diferentes ramas de la industria y de la siguiente manera:

Básico	55% al 15%
Manufactura	30% al 30%
Servicios	15% al 55%*

Sin embargo, datos de 1990, la participación de los diferentes sectores en la economía nacional es la siguiente:

Básico	15.9%
Manufactura	22.4%
Servicios	61.7%**

Como se observa, el crecimiento de la participación en la actividad económica del sector servicios, fue del más del 400%, superando las expectativas que se tenían del 350%. Esas son las expectativas a futuro en el rubro de servicios. Sin embargo ya que estamos hablando de servicios, para tener una idea más clara de éste concepto, podemos decir a modo de definición que servicio es:

"El conjunto de prestaciones que el cliente percibe además del producto o servicio básico".

Para ejemplificar el párrafo anterior analicemos todo aquello que nos rodea cuando vamos a alguna tienda a comprar algo o bien cuando solicitamos algún servicio, como lo podía ser tomarnos una fotografía para un pasaporte, sabemos que la necesitamos en ciertas dimensiones y características especiales, en ocasiones nos fijamos consciente o inconscientemente de algunos otros factores además de las fotos mismas, como la limpieza de las instalaciones, la cortesía con la que nos trata el fotógrafo, la rapidez y el servicio, etc. Estas son características del servicio.

Para analizar mejor los factores del servicio mostramos a continuación, las características generales:

Intangibilidad- es la característica principal que distingue a los productos de los servicios. Intangibilidad es algo que no se puede tocar, es decir, el cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible, algo que no le es posible palpar. Como en el caso de McDonalds, los clientes de este restaurante no solo van a comprar una hamburguesa, van a ese lugar por que tienen la seguridad de que la atención será rápida y la cortesía del personal es inmejorable, en fin un cliente va con la seguridad de ser atendido correctamente.

- José Kalachi. Primer Congreso Empresarial, 1992.
- INEGI. México Hoy 1990.

Heterogeneidad – es difícil lograr la estandarización de los contactos del personal de la empresa con el cliente, o bien la estandarización de la producción de los servicios. Hay que asegurar un patrón de conformidad, aunque finalmente es difícil asegurar el mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Desde el punto de vista del cliente, también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra. Esto, se puede regular utilizando sistemas estándar, por ejemplo manejar una reserva de vuelo, ofrecer un café mientras el cliente espera que le asignen un lugar en el restaurante.

Caducidad – los servicios son susceptibles de perecer, si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad de servicio se pierde, los servicios no se pueden almacenar por lo tanto no existe ningún inventario del servicio. Un ejemplo de esto se ve en los asientos libres de un vuelo o un cuarto vacío en un hotel, representan capacidad perdida para siempre.

Inseparabilidad – generalmente un servicio se produce, a menudo con el cliente implicado en el proceso, a diferencia de los bienes o productos; por esto se dice que un servicio no se puede separar de la persona que lo otorga.

Tangibilidad – esta es la parte física del servicio, es decir, es la parte que se puede palpar y además se puede medir.

Lo anterior nos da la pauta para hablar acerca de las empresas de servicios, estas empresas tienen como características en común:

- La función comercial se presenta sin producto intermediario.
- La operación se presta con un contacto humano "inmediato".
- Los servicios no se almacenan.
- En la mercadotecnia de servicios solo hay usuario (cliente) operador (empleado de servicios) y modo de hacer (proceso).
- Los servicios compiten más sobre bases conceptuales que reales.

La última característica de la empresa nos presenta nuevos elementos para analizar, aunque de manera indirecta ya se han hecho, es pertinente hacerlo directamente, del ejemplo del fotógrafo, dijimos que además de la prestación o servicio básico, el servicio se presenta en otros aspectos.

Podemos decir que el servicio comprende dos dimensiones fundamentales, el servicio básico que buscamos y la experiencia que vivimos en el momento de hacer uso del servicio. El servicio básico es el beneficio que buscamos para satisfacer una necesidad (es un elemento tangible del servicio). La experiencia en cambio dependerá de varios factores como:

- La disponibilidad es que en cualquier momento podemos tener nuestro producto.
- El ambiente agradable, limpieza y orden en las instalaciones.
- La actitud del personal del servicio, la amabilidad con que nos atienda él o la encargado y la disponibilidad de resolvernos algún problema que se nos presente y la forma con que resuelve este.
- El riesgo percibido, que va unido a la imagen y reputación de la empresa, es decir, el riesgo y satisfacción del servicio.
- La rapidez y precisión de las respuestas ante la exigencia del cliente.
- La reacción ante las reclamaciones.
- Etc.

La experiencia depende como se observa de elementos intangibles. Bajo este punto de vista, un servicio tendrá elementos tangibles e intangibles que formarán la idea o percepción que se tenga acerca del mismo. El cliente es quién forma esta idea o percepción así:

$$\text{La percepción del cliente} = \text{Los tangibles del servicio} + \text{Los intangibles del servicio}$$

En una empresa de servicios, generalmente existe un desajuste ante la percepción del cliente y la realidad del servicio, es decir:

$$\text{La percepción del cliente} = \text{La realidad del servicio}$$

Existe un factor que influye de manera determinante en los servicios antes de requerirlos, estas son las llamadas expectativas, que son generadas por la publicidad o por experiencias anteriores del cliente; generalmente cuando el servicio es malo sucede que:

$$\text{Las expectativas del cliente} > \text{La percepción del cliente}$$

Es decir que el servicio que se nos otorgó no fue lo suficientemente bueno, o no era el que se esperaba (expectativas) como para volver al mismo lugar.

En los servicios no existe término medio, solo existen servicios buenos y malos; ya que cuando hablamos de un servicio regular es que algo de este servicio no ha satisfecho completamente las necesidades del cliente, por otra parte un buen servicio se da cuando se satisface esas necesidades.

Hablando de servicios buenos y malos, se tendrá que un servicio cuanto más inmaterial sea, más influencia tendrán sus aspectos tangibles y entre más material sea menos influencia tendrán sus aspectos tangibles.

De lo anterior se puede concluir que la calidad de un servicio se ajusta o está determinada por el cliente, por que es el cliente el que juzga el nivel de la misma. Dentro de este contexto se puede decir que el servicio es una experiencia de compra satisfactoria y esta se da cuando:

$$\text{La percepción del cliente} - \text{Las expectativas del cliente} > 0$$

IX.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

Una vez establecido el concepto de servicio, hablaremos de la Calidad del Servicio, la cual como mencionamos, está determinada por el cliente, si se quisiera dar una definición de calidad en el servicio diríamos que, partiendo del hecho de que el servicio es una experiencia de compra satisfactoria, entonces a modo de definición se puede decir que:

"La calidad del servicio es la acumulación de experiencias de compra satisfactorias repetidas"

De lo anterior puede decirse que la calidad atrae y mantiene la atención del cliente hacia el servicio, esto es lógico, puesto que al tener experiencias de compra satisfactorias, el cliente se encarga de comentar a otros su experiencia de compra, y por lo tanto atrae nuevos clientes a la empresa; sin embargo, la situación anterior, solo la provoca o es consecuencia de la calidad en el servicio; es procedente decir entonces que una buena calidad gana clientes, mientras que una mala calidad los pierde.

En otro aspecto el concepto de calidad que tiene el cliente está íntimamente ligado a la cultura, y esta es la base para la excelencia de un servicio. La cultura es el código de comportamiento que se tiene dentro de la sociedad, por lo tanto la cultura define también las características de la calidad del servicio.

Existen, sin embargo, características generales de la calidad en servicios, estas son:

- Surtir en tiempo, rápido.
- Atender ágil y cuidadosamente las reclamaciones.
- Atender las llamadas de los clientes a tiempo.
- Mantener contactos de alto nivel.
- Dar poder de decisión al personal de línea para resolver cualquier problema que se puede presentar.
- Aumentar la opcionalidad en los requerimientos de cliente.
- Facilitar la operación al cliente.
- Desburocratizar relaciones, todos los departamentos que intervienen en alguna forma con el cliente, deben de realizar su trabajo de la manera más simple, todo con el fin de atender mejor al cliente.
- Hacer gestiones, es decir, hacer un ambiente propicio para que el cliente tenga la mejor atención a su problema.
- Dar indicaciones, si otro puede hacer mejor el trabajo para atender al cliente, hay que permitirle que lo haga.
- Dar garantías de servicio como la siguiente " si Ud. No queda completamente complacido con nuestro producto le devolveremos su dinero"
- Cuidar los detalles inesperados, siempre hay que estar preparados para estos y si suceden atenderlos de la mejor forma.
- Que nos preocupe su negocio, es decir, que realmente nos preocupe el bienestar de nuestro cliente.

Todos los puntos anteriores implican costos, los que se tratarán mas adelante en la sección de costos de la calidad.

El hecho de que varias de estas características sean aspectos intangibles, es una barrera para la medición de la calidad, ya que dentro de estos conceptos clásicos de control de calidad se encuentra el control estadístico del proceso (CEP) para los aspectos tangibles y repetitivos.

Este aspecto de medir los intangibles es lo que nos impide hacer una generalización o establecer un sistema único y común en cualquier empresa de servicios para medir la calidad.

Sin embargo, el hecho de que la calidad en el servicio tenga su parte subjetiva, no impide que la podamos medir, aunque para cada empresa la parte subjetiva o intangible será diferente, según los requerimientos del cliente.

La calidad de servicio debe ser una previsión o sea un diseño especial en nuestro sistema de producción o de atención al cliente. Un programa de calidad de servicio debe partir de un diagnóstico, para continuar en la búsqueda de errores de calidad (a través de equipos de trabajo y de información de la dirección), se continúa con la reconsideración del servicio prestado, la cual nos llevará a establecer las acciones correctivas pertinentes, y por último se establece un sistema de seguimiento para seguir los progresos.

Un proyecto o programa de calidad debe ocuparse de:

- La detección de errores.
- Análisis de causas.
- Las posibles soluciones.
- La selección de las soluciones.
- Los experimentos que se han de realizar (si antes se puede someter la solución a prueba).
- El costo total de la falta de calidad.
- El costo total con cero defectos.
- Las inversiones previstas.
- Las consecuencias para el resto de la empresa.
- El plazo de rentabilidad.

IX.2 DIRECCION POR SERVICIO

"Dirección por Servicio, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad de servicio cuando la recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio".

Algunas consecuencias inmediatas hacen a la Dirección por Servicio diferente a los enfoques tradicionales de dirección, es el de una transformación integral de la organización, esto va mucho mas allá de las prácticas convencionales que normalmente se han aplicado en las empresas para operar en la industria del servicio. Esta transformación se refiere a crear una cultura de servicio, excelente ante el cliente, es decir, que todas las actividades y actitudes de todo el personal de la organización están orientadas a tener como objetivo principal la satisfacción completa del cliente.

En la transformación está la libertad creativa del personal para lograr esta satisfacción, y de esta forma se estará dando un reconocimiento al mismo personal, ya que sin la participación activa del personal no se lograrán los objetivos de la empresa.

Ofrece un marco de referencia unificador para pensar acerca del mercado, el cliente, el producto y la organización. Por primera vez, los directivos de las organizaciones de los servicios tienen un medio para llevar a todos los miembros de la organización por el mismo camino.

Tiene efectos colaterales tanto intelectuales como psicológicos. Para que la Dirección por servicio funcione correctamente, los ejecutivos necesitan cambiar su modo de ver el mundo y observar algunas cosas viejas en forma nueva. Hacer que ocurra la expansión de este paradigma es uno de los grandes valores de la filosofía.

La Dirección por Servicio sugiere una nueva urgencia con respecto al punto de vista del cliente. En un negocio de servicios, los clientes satisfechos son un activo. En la satisfacción al cliente hay un capital, por ejemplo, si compramos cualquier negocio y este se encuentra en decadencia y perdiendo clientes, el precio de compra será menor al que pagaríamos si este tiene una base sólida de clientela. Las compras futuras de los clientes tienen cierto valor de ese cliente como parte del activo.

Cada contacto individual con el cliente es una parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor de ese cliente como parte del activo.

*Karl Albrecht y Ron Zemke. Excelencia en el servicio.

Se deben rediseñar todos los procesos de la compañía con la visión del cliente, de que forma podemos hacer mejor las cosas para que el cliente esté completamente satisfecho con nuestro trabajo, esto es servicio. El servicio consta de todo aquello de que podemos rodear al producto para que el cliente se sienta conforme y a gusto con nuestro producto.

Cuando rediseñamos nuestros procesos, con base en el cliente, tenemos que revisar justamente todos los momentos que tenemos con el cliente y que es lo que hacemos en este instante. A este tiempo que pasamos con el cliente es llamado "punto de contacto con el cliente" o momento de la verdad, este último es el nombre más conocido dentro de las empresas que aplican esta nueva filosofía.

MOMENTOS DE LA VERDAD

Según la terminología de la Dirección por Servicio, un momento de la verdad o momento decisivo es:

"Un episodio en el cuál el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio".*

La idea de la Dirección por Servicio sugiere que estos momentos decisivos son los componentes fundamentales del producto del servicio. El momento de la verdad es el átomo básico de servicio, la unidad más pequeña del valor entregado al cliente.

¿Cuál es el servicio que usted produce y entrega? Los momentos de la verdad: ni más ni menos. Los productos físicos pueden formar parte de la interacción con el cliente en los momentos de la verdad, pero en realidad son esos momentos propiamente los que constituyen el producto.

Si tomamos literal y concretamente el concepto de momentos de verdad, hay que olvidarnos de las tareas y los cargos y de las estructuras organizacionales y procedimientos para empezar inmediatamente a hacer un inventario de los momentos de la verdad que experimentan nuestros clientes cuando la línea de contacto con el público le entrega a esté servicio. Una vez que sepamos lo que son estos momentos de verdad, los podemos analizar por uno desde el punto de vista de calidad. Se puede empezar mejorando aquellos que requieran mejora y buscando la manera de agregar valor a todos ellos.

Los gerentes no pueden estar presentes en todos los momentos decisivos para supervisar y asegurarse de que los empleados los manejan adecuadamente. Esto significa que ellos deben confiar en la gente de la línea operativa que está manejando esos puntos de contacto con el cliente. En realidad, el empleado se convierte en gerente en cada momento de la verdad. Es decir, cada uno de controla el resultado del momento de la verdad, ejerciendo control sobre su propio comportamiento hacia el cliente.

El líder (gerente) debe delegar autoridad a los empleados de primera línea para que respondan a las necesidades y problemas de los clientes.

Distribuyendo la responsabilidad de esta manera, las compañías pueden maximizar sus momentos de la verdad. De esta forma multiplicarán la cantidad de clientes felices y satisfechos y, por lo tanto, se asegurarán una gran ventaja competitiva*.

*Karl Albercht. Gerencia del Servicio, pag.24

*Jan Carlzon. Momentos de la Verdad.

Con la revisión de procesos podemos asegurar que tendremos más y mejores momentos de verdad, y de esta forma estaremos evitando que suceda el llamado reflujo. El reflujo es la actitud que toma el cliente al salir de nuestra empresa en busca de otro producto o servicio que cubra las necesidades que no logró cubrir nuestro producto. Es decir, que no recibió un servicio a su medida y esto ocasiona que este insatisfecho con nosotros.

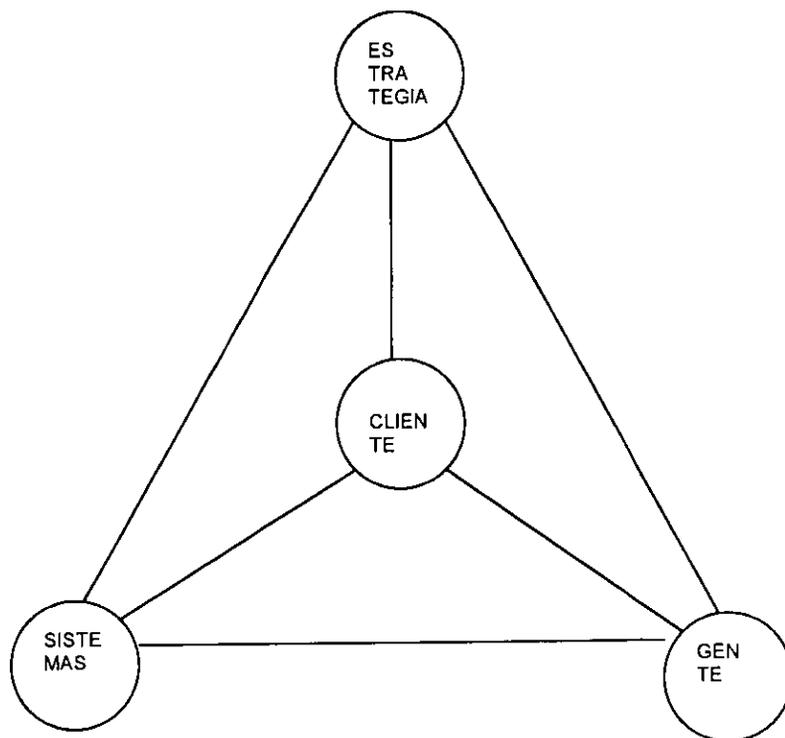
Así como contamos con una herramienta para conocer a nuestro cliente y hacer un mapeo de contactos, también contamos con otra herramienta para integrar al cliente con la empresa y los sistemas de que nos valemos para dar un mejor servicio, esto es el triángulo del servicio.

TRIANGULO DE SERVICIO

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción de los siguientes elementos:

1. Visión o estrategia sobre el producto o servicio.
2. El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
3. Los sistemas amables para el cliente.

Estos tres elementos deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel del servicio.



Este concepto de estrategia de servicio se orienta en la atención de la gente de la organización hacia sus prioridades. Este concepto guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente.*

A continuación se presenta una explicación sobre los componentes del triángulo del servicio:

El cliente.- estos se tienen que identificar tanto en forma psicográfica como en forma demográfica, es decir, en que lugar se encuentra nuestro negocio y la forma en que piensa la posible clientela a nuestro alrededor.

La estrategia del servicio.- observemos la línea que conecta el círculo del cliente con el círculo de estrategia del servicio. Se dice estrategia ya que es la base para desarrollar nuestro nuevo enfoque de servicio y nos da la pauta a seguir en cada paso que se da hacia el logro del objetivo primordial, que es la satisfacción plena del cliente. La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y psicográfica que se obtiene de la investigación del mercado (a través de encuestas, entrevistas, etc.) para llegar a conocer más a nuestros clientes. Tiene dos partes clave: la promesa del servicio interna, que es la dedicación oficial corporativa a los empleados y la promesa de servicio externa, es decir el servicio a los clientes. La estrategia del servicio llega a ser modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. Esta estrategia, la cual tiene que basarse en un claro entendimiento del cliente, deben martillarla casi siempre en un seminario ejecutivo, donde participan la alta gerencia y los propietarios.

La gente.- hay que aclarar que no solo la atención cae sobre el cliente último también son importantes los clientes internos, los empleados ya que estos son la base sobre la que se cimienta nuestra empresa y son parte fundamental de nuestra estrategia. En este punto se incluye a todos los gerentes, ejecutivos y empleados de la organización; representa el aspecto educativo de la dirección por servicio. La línea que conecta este círculo con la estrategia de servicio, significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio y en toda la organización. Todas las personas deben saber entender y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia del servicio. En segundo lugar, la línea que conecta el círculo de la gente, con el del cliente, representa una conexión frente a frente que tienen todos los empleados y gerentes de la compañía. También nos recuerda que toda la gente del negocio, debe saber lo que hay en la libreta de calificaciones de los clientes.

A través de algunos medios, los directivos de estas organizaciones, han estimulado y ayudado a los empleados a mantener sus atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención " alejado del mundo", enterándose de la situación actual del cliente, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y la infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente, y no para la conveniencia de la comunicación. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación todo lo dice el cliente: "Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades".

En los sistemas con la gente, todas las personas de la organización desde la alta gerencia hasta los empleados que tienen contacto con el público deben trabajar dentro de los sistemas establecidos para dirigir el negocio.

Karl Albrecht y Ron zemke. Excelencia en el servicio.

Sistemas al cliente. Los clientes deben abrirse paso a través de nuestros sistemas, con el fin de hacer negocios con nosotros.

Sistemas con la estrategia del servicio. Tendrá una influencia profunda en nuestros sistemas comerciales, serán medidas con las cuales convertiremos paulatinamente a nuestra empresa en una organización centrada en el cliente.

En el sistema gerencial; cada uno está dentro del rol gerencial de la compañía como parte del sistema.

El sistema de reglas y regulaciones; son todas las pautas para los empleados y clientes, estas son las leyes de la organización, lo que es correcto e incorrecto hacer.

El sistema técnico; representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o brindar servicio.

El sistema social; representa toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí, como se hace el trabajo conjuntamente.

Entender la realidad de la experiencia del cliente puede ser tan importante como ser un experto en las tareas del trabajo propio.

La técnica más útil o por lo menos una técnica para cambiar a este punto de vista es pensar en términos de los ciclos del servicio.

CICLOS DE SERVICIO

Un ciclo de servicio es la cadena de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio.

Este es el patrón natural inconsistente que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con el enfoque tradicional para establecer un negocio.

Es común hacer falsas promesas debido a como está organizado el negocio; si el cliente tiene un problema complicado, insólito o una necesidad rutinaria para la cual el negocio no posee un sistema, entonces decepcionará al cliente; parece especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna. El concepto de ciclo de servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo. La figura siguiente explica el ciclo del servicio.

- Empieza el ciclo
- 1 Entra al estacionamiento
- 2 Busca un sitio
- 3 Entra al almacén
- 4 Escritorio de servicio para clientes
- 5 Toma un carrito
- 6 Escoge víveres
- 7 Pide ayuda al empleado
- 8 Mira el directorio del almacén
- 9 Visita la farmacia
- 10 Entra a pagar
- 11 Espera turno
- 12 Encuentra al cajero
- 13 Mira al empacador
- 14 Sale del almacén
- 15 Saluda al vigilante
- 16 Descarga el carrito
- Termina el ciclo

Si analizamos el ejemplo anterior, podemos detectar que el ciclo del servicio está constituido por una secuencia de momentos de verdad o momentos decisivos, que constituyen el progreso integral del servicio que recibe el cliente. Aún cuando estén involucrados varios departamentos de la empresa y por ende varios procesos, para el cliente es sólo un proceso completo.

Lo mismo que el concepto de momentos de la verdad, el ciclo de servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los cliente. Analizar y mejorar los ciclos de servicio es una parte fundamental del proceso de ingeniería de la dirección por servicio.

Las conclusiones de lo anterior son:

1. Identificar los puntos de contacto, esto exige la laboriosa tarea de hacer un mapa de los mismos.
2. Analizar los puntos de contacto, para conocer en forma debida en el desarrollo de los mismos.
3. Los contactos deben relacionarse con los procesos, para dejar en claro qué parte del proceso es percibido por el cliente, es decir para definir la línea de flotación" del servicio, y alimentar la revisión de los procesos.
4. Tener un plan de detalles inesperados que nos permitan manejar el contacto y el flujo.
5. Capacitar intensamente a la gente que esta manejando el contacto.

EL CLIENTE

Hemos estado hablando acerca de que todo nuestro esfuerzo dentro de nuestro negocio está enfocado a una persona "el cliente", pero realmente sabemos: ¿Quién es el cliente?.

"El cliente es la persona que requiere productos o servicios para satisfacer sus necesidades y que tiene la capacidad de retribuir su satisfacción.

El cliente es la persona más importante en cualquier negocio. El cliente es no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es el objetivo de nuestro trabajo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendéndolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora, es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio.

*El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas. No lo olvide nunca**.*

Para proporcionar un servicio de calidad nos vemos en la necesidad de saber qué es calidad para el cliente, esto nos lleva a analizar y conocer más a fondo el cliente. Para ello definimos los factores más íntimamente ligados a la toma de decisiones acerca de los servicios existentes, crean y acumulan expectativas del servicio en el cliente. Es muy importante definir las posibles expectativas del cliente, y para ello podemos analizar las expectativas en dos orígenes diferentes, como son las expectativas creadas por experiencias de compra anteriores y las expectativas ocasionadas por la publicidad y la propaganda de la empresa.

El cliente no siempre cuenta con toda la información de los servicios existentes, sino que esta limitado a su pequeño universo de servicios.

El universo de servicios del cliente esta constituido por solo algunas empresas de servicios, así que es muy posible que la publicidad de la empresa proporcione al buscador de servicios la información adecuada para promover nuevos servicios e incrementar el universo del cliente.

Ahora hablaremos de las percepciones del servicio. Una percepción del servicio es todo aquello que el cliente capta con sus sentidos acerca del servicio ofrecido.

*Anónimo.

Podemos decir que el cliente al requerir un servicio lleva consigo ciertas expectativas, y la empresa por su parte ofrecerá un servicio con una serie de características que conforman la realidad del servicio ofrecido (percepción del servicio). Una vez hecho esto el cliente hace una comparación entre sus expectativas y su percepción de la realidad.

El cliente formula varias veces una evaluación, que es en el mayor de los casos inconsistente, en diferentes situaciones cuando experimenta un servicio. Las vivencias son muy variadas al hablar de un mismo servicio recibido en diferentes establecimientos, de los cuales el cliente se verá atraído por aquel que mejor satisfaga sus expectativas.

Al hablar de satisfacción total del cliente consideramos que no existen servicios con términos medios de satisfacción, solo existen servicios buenos o malos.

No podemos hablar de satisfacciones que no cumplan al 100% lo requerido por el cliente, ya que hablamos de un servicio a la medida del cliente. Dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver y "a su manera". Para esa función el cliente entrega su dinero.

A la gente si le importa que la atiendan con amabilidad, pero lo que más le importa es que le den fielmente aquello que busca y aquello que le prometieron.

Pero, ¿Qué busca en realidad la gente?, ¿Qué es lo que quiere comprar, cuando compra algo?.

La gente compra "funciones" y no "productos"; no compra un automóvil, sino todo aquello que se puede hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino el espectáculo que puede presenciar con el aparato.

Esta idea de pensar centralmente en la "función" y no tanto en "producto" ha llevado a diversas personas a hacer estudios sobre mercadotecnia, y han encontrado que la gente busca un lugar donde se le atienda con amabilidad, en donde le reciban con una sonrisa, y si el producto no cumplió con sus expectativas, el cliente tiene la confianza de que regresando con el proveedor tendrá el producto que cumple con sus necesidades.

Cuando no cumplimos con las expectativas del cliente, observamos el fenómeno que Ginebra y Arana llaman reflujo.

El reflujo es la actitud que toma un cliente de salir en busca de otro producto o servicio en el momento que no ha sido satisfecha su necesidad, o bien, que no ha recibido un servicio a su medida, ocasionando reflujo de clientes insatisfechos.

Con el reflujo el cliente intenta resolver su problema y se puede dar de las siguientes formas:

1. El cliente piensa en devolver el producto, con esto no sólo nos aseguramos pérdidas, sino también el hecho de que jamás regrese nuestro cliente.
2. El cliente puede resignarse a quedarse con nuestro producto, aunque este no le haya servido, esto a la larga repercutirá, ya que en el momento en que necesite un producto similar tenemos casi la seguridad que no nos buscará como proveedor.
3. La última opción es el hecho de que se deje manipular por nosotros o por otro competidor. Esto nos impide llegar a saber cuales son realmente sus expectativas y si realmente las vamos a llegar a satisfacer completamente.

Cuando además cuidamos el tratamiento adecuado para el reflujo el comprador queda satisfecho, y esta satisfacción induce a la petición. El comprador se convierte en un cliente. Un cliente es comprador adicto. La propia realización de positiva de un acto de servicio, es decir la obtención de una percepción muy satisfactoria, levanta las expectativas para las compras siguientes. Nuestro propio buen servicio incrementa las exigencias de más servicio futuro. Además debemos estar elevando constantemente el nivel de la realidad y la percepción del servicio.

EL CONTEXTO Y MARCOS DE REFERENCIA DEL SERVICIO

Ahora podemos analizar la manera en que se relaciona el cliente con nuestro sistema de servicio, directamente con nuestro empleado operativo. Tenemos que darnos cuenta de que las interacciones humanas se desarrollan en un medio ambiente determinado, rodeado de elementos diferentes en cada situación que se presenta. Podemos decir entonces que cualquier comunicación realizada está limitada al contexto. Eso significa que todos los elementos que rodean una interacción entre dos o más seres humanos tienen un efecto determinado sobre la gente. Debemos tener muy en cuenta los factores físicos del ambiente que percibe el cliente, así como los factores psicológicos que determinan el contexto.

Una vez analizado el contexto podemos incluir el marco de referencia del cliente y el marco de referencia del empleado de servicio. Estos se refieren a los "insumos" que manejan cada uno, conteniendo sus procesos de pensamiento, sus valores y comportamientos en el momento de la verdad.

Insumos para el marco de referencia del cliente.

1. Experiencia anterior con nuestro negocio.
2. Creencias sobre el negocio.
3. Expectativas formadas por sus vivencias anteriores.
4. Actitudes, creencias y valores del cliente.
5. Recomendaciones de sus amistades.

Insumos para el marco de referencia del empleado de servicio.

1. Capacitación y adiestramiento recibido de la empresa.
2. Reglas y regulaciones establecidas para los empleados.
3. Nivel de madurez del empleado.
4. Expectativas del comportamiento del cliente basadas en vivencias pasadas.
5. Actitudes, creencias y valores del empleado.
6. Herramientas y recursos disponibles en disponibles en la empresa.

En el diseño anterior podemos estructurar con facilidad la relación existente entre el cliente y el empleado de servicio, cada uno con su marco de referencia determinado por sus insumos, y que a su vez tienen el contacto decisivo o momento de la verdad, rodeado del contexto.

El esquema siguiente que nos puede ayudar a determinar con más exactitud lo que el cliente percibe del servicio.



LA EMPRESA

Para que la empresa busque la calidad de su servicio, debe tener en cuenta al clientes y de expectativas de los mismos, lo más acertado es atender sólo algún segmento de mercado específico. Cuando se ataca éste segmento, se amplían las posibilidades de obtener un perfil general de las expectativas de ese segmento, y así poder adecuar las operaciones de manera que la percepción del servicio sea mayor o igual a las expectativas.

Es de gran importancia de tener planificado el segmento de clientes, dicho conjunto de clientes comparten ciertas características comunes. En la empresa, tomando objetivos dictados por la dirección, se debe identificar con claridad el segmento de mercado al cuál se hará de llegar el servicio o producto.

Uno de los factores que se derivan del hecho de marcar un nuevo y mayor énfasis en la calidad en el servicio es el factor organizacional de la empresa.

La dirección por servicio pretende formar una cultura organizacional basada en una cultura dual, que llamamos cadena de apoyo y mando.

La cadena de apoyo y mando pretende manejar en el organigrama de la empresa, no sólo un esquema jerárquico de niveles de responsabilidad y autoridad, sino también llevar consigo un orden de apoyo y atención a las necesidades de los niveles inferiores, esto es, que la dirección se convierta en un proveedor de elementos necesarios para el mando intermedio, procurándole y facilitándole todo aquello que la alta dirección tenga a su alcance, con el fin de que el mando intermedio desarrolle su mejor su trabajo. A su vez el mando intermedio proveerá de la misma forma al empleado de servicios, quién tendrá el apoyo y atención necesarios del sistema organizacional de la empresa para poder dedicarse completamente a cubrir las necesidades del cliente.

Consideramos que no es necesario romper la jerarquía propia de la empresa, puesto que sería muy riesgoso que una empresa se prescindiera de los niveles jerárquicos fundamentales.

Es importante aclarar en este momento que es muy sano que en la empresas se rompan los "feudos" o concentraciones de poder y autoridad para lograr una mayor y efectiva concentración entre las partes de la empresa y llegar así a una democracia en la forma de conducir el negocio. Reclamando que actualmente las empresas tienden a formar una mayor conciencia social, esto es, que cada vez es mayor la preocupación por el individuo, la sociedad y el ecosistema del cuál la empresa es integrante activo.

IX.3 COSTOS DE LA CALIDAD

En todas las industrias ha existido siempre una idea más o menos vaga sobre el "nivel de gravedad" que representaban los problemas de calidad.

Tomando como base este conocimiento, muchas empresas han decidido crear departamentos de calidad o aumentar el personal de los ya existentes para aventurarse en el desarrollo de programas de "mejora de calidad". Tal actitud puede dañar realmente a la empresa, haciendo subir los costos hasta niveles muy riesgoso. Para evitar correr este inconveniente, debemos cuantificar el nivel de gravedad, y una forma de cuantificarlo es a través del costo.

Podemos iniciar aceptando que cada departamento de la empresa gasta un presupuesto, dedica un tiempo determinado y realiza actividades en pro de la calidad. Con esto podemos visualizar todas las acciones y recursos que se invierten al hacer la calidad, para posteriormente analizarlos y descubrir oportunidades de minimizarlos.

A continuación se presentan las tres categorías recomendadas por un comité de la A.S.Q.C. (American Society of Quality Control), llamados Componentes del Costo de la Calidad:

1. **Costo Preventivo:** Son los costos derivados del personal encargado de diseño, implantación y mantenimiento del sistema de calidad. Y estos se dan en los departamentos de:
 - Planeación.
 - Departamento Control de Calidad.
 - Prueba e inspección.
 - Control estadístico.
 - Formación.

2. **Costo Valoración de la calidad:** Son los costos asociados con la verificación de materiales para asegurar su conformidad:
 - En proveedores.
 - En recepción.
 - Durante el proceso.
 - Final del proceso.
 - Auditorías.
 - Equipos, procesos y máquinas.

3. **Costo de Errores y Fallos:**
 - **Internos:** Costos de fabricación o ensamble asociados con productos que satisfacen los requisitos de calidad, estos se dan en:

Reprocesos.
Desperdicio.
Excesos de inventario.
Equipo obsoleto.

 - **Externos:** Son los costos generados por productos defectuosos que llegan a los clientes, y tienen como consecuencia:

Reclamaciones.
Devoluciones.
Garantía.
Penalizaciones.

La determinación de los costos debe ser tarea conjunta del investigador con el personal de contabilidad y supervisores de los diferentes departamentos. Esta tarea requiere, en algunos casos, iniciar control de costos donde no existía ninguno, utilizar valores contables, efectuar estimaciones, etc.

Después de disponer de los costos de la calidad debemos interpretar el resultado obtenido, decidiendo ante tal resultado si se hace necesaria la adopción de medidas correctivas tendientes a minimizarlo o consideramos que es adecuado. Una buena forma de enfocar la interpretación es comparando el resultado con el de otras empresas similares.

Para tener una idea comparativa, en un proceso normal de mecanización los costos de calidad oscilan entre 1% y 5% de las ventas, según datos obtenidos por J.M. Juran. La distribución por tipo de costos es, en su mayor parte, debida a fallos; un porcentaje menor debido a costos de verificación, y un mínimo por concepto de prevención.

Muchas de las partidas que definen los costos de la calidad resultan difícilmente cuantificables y, en otros casos, imposibles de valorar. Por lo que podemos definir dos clases de costos, aquellos costos de falla cuantificables, que son experimentados por un cliente y puesto a la atención del servidor, y los costos de falla no cuantificables, que constituyen los costos ocultos, difíciles de medir, por concepto de una insatisfacción del cliente, que hayan surgido sin haberse reportado al causante. Los costos por fallas no verificables incluyen costos menores del cliente y también el costo por concepto de tiempo y molestias.

Podría ser la más realista calcular los costos evitables, es decir, aquellos que desaparecerían si desaparecieran todos los defectos.

Los costos evitables incluyen comúnmente:

1. Prevención.
2. Valoración.
3. Fallos (internos y externos).

El total resultante de los costos evitables es una cifra de vital importancia para decidir:

1. Si vale la pena mejorar la calidad en la empresa.
2. Cuál debe ser el programa de mejora.
3. Cuáles son los puntos débiles que deben superarse.

Si consideramos el costo evitable de la calidad como el costo resultante de fabricar productos defectuosos, podríamos decir que el costo real de la producción sería igual al costo de fabricar sin fallos más el costo de fabricar productos defectuosos correspondiente a valoración, errores, fallos y prevención.

El costo de fabricar productos defectuosos será el costo de la calidad, que podríamos determinar también por la diferencia entre el costo real de la producción y el costo sin fallos. A continuación mostramos lo dicho anteriormente:

Costo de la calidad:

Costo sin fallos.
+ Costo de valoración de la calidad.
+ Costo de errores y fallos.
Costo prevención de calidad.

= Costo real de la producción

Costo de la calidad = Costo real – Costo sin fallos

Costo valoración de calidad.
+ Costo prevención calidad.
+ Costo errores y fallos.

= Costo Calidad

COSTOS DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

El problema de una medición inadecuada del costo de la calidad es de carácter endémico para todos los sectores industriales, pero es particularmente complejo en las empresas de servicio, debido a:

1. El carácter intangible del servicio.
2. La falta de información sobre los errores
3. El gasto para establecer sistemas de medición del costo de la calidad.
4. La incompatibilidad de la medición del costo de la calidad con una cultura organizacional existente.
5. El diseño de los sistemas contables tradicionales.

1. *La intangibilidad del servicio.*

El carácter intangible de los servicios hace problemática la medición de datos relacionados con la calidad.

2. *La falta de información sobre los errores.*

A diferencia de los productos tangibles, los servicios no se pueden devolver, por tanto, las empresas de servicio muchas veces tienen poca evidencia de fallas en su servicio.

3. *El gasto para establecer sistemas de medición del costo de la calidad.*

El desarrollo de un sistema identificador de errores y fijador de su costo requiere tiempo administrativo y recursos financieros.

4. *La incompatibilidad de la medición del costo de la calidad con una cultura organizacional existente.*

Un enfoque sistemático hacia la medición de los costos de calidad puede estar reñido con una cultura organizacional arraigada en la creatividad y en la experimentación. De hecho, un enfoque que enfatiza la identificación de errores con análisis de sus causas, y la eliminación de estas últimas, en efecto podría congelar la creatividad.

5. *El diseño de los sistemas contables tradicionales.*

Tradicionalmente los sistemas de contabilidad están concebidos para captar los datos de ingresos y egresos según actividades, función y recurso. Los beneficios y los costos de calidad no se acomodan en estas clasificaciones y requieren que los esfuerzos de una medición ya sea periódica o continua se lleven a cabo fuera del proceso contable tradicional.

Para ampliar el panorama de situaciones que rodean a los costos de la calidad del servicio, podemos mencionar los siguientes problemas que se observan en la actividad de las empresas.

1. El producto es difícil de describir y medir.
2. Los costos son principalmente costos de recursos humanos.
3. Es más difícil fijar costos a la gente que a las máquinas.
4. Los métodos tradicionales de contabilidad de costos no son adecuados para los servicios y se deben utilizar métodos alternos de análisis de rentabilidad del negocio.
5. Cuando los costos se utilizan como única base para calcular precios, se pueden reducir realmente incentivos para controlar costos.
6. El carácter perecedero de los servicios.
7. Los clientes pueden demorar o posponer la realización o uso de muchos servicios. Opcionalmente pueden realizarse dichos servicios personalmente.
8. Mientras más alto sea el contenido material, más tenderán los precios fijados a basarse en costos y mayor será la tendencia hacia precios más estándares. Mientras más pequeño sea el contenido del material, más orientado será hacia el cliente y los precios serán menos estándares.
9. Intangibilidad de los servicios también significa que los servicios ofrecidos pueden variarse más fácilmente que los productos físicos. Así:
 - a) Nivel de servicio.
 - b) Calidad de servicio.
 - c) Cantidad de servicio.

Se pueden ajustar para satisfacer requerimientos especiales de los clientes. Finalmente es posible determinar los precios mediante la negociación entre comprador y vendedor.

10. La inseparabilidad del servicio de la persona que lo ofrece puede fijar límites geográficos o límites de tiempo a los mercados que es posible atender. Igualmente los compradores de servicios pueden buscar el suministro del servicio dentro de ciertas zonas geográficas o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de los límites influye en los precios cobrados.

LOS COSTOS DE LA CALIDAD Y LA GERENCIA

Ante la necesidad que tienen las empresas de servicios de ajustarse a las exigencias de los clientes, los gerentes adoptan cierta postura ante la problemática del análisis de los costos menores de falla.

Los gerentes de servicio "meramente buenos", hablan de niveles de servicio "óptimos". Aquellos en que los gastos mayores dedicados a mejorar el servicio producen resultados medios en términos de costos menores de falla.

Esta teoría convencional sostiene que los costos de prevención de errores incrementan a medida que mejora el nivel de la calidad. Cuanto más alto apunte una empresa en términos de calidad, más gastará en tales actividades de prevención como la capacitación y la inversión de equipo y de capital. Además se supone que los costos de prevención incrementan exponencialmente a fin de lograr ganancias incrementales en la calidad, llegando a proporciones astronómicas a medida que el porcentaje de una producción libre de defectos se acerca al 100%.

Esta teoría es aceptada por expertos en producción como Feigenbaum y Juran, emana de la suposición de suposición de que es sumamente costoso eliminar el último error posible de un sistema.

Como resultado de ello, los gerentes se han sentido animados para aceptar la idea de que existe un "nivel de calidad objetivo" (TQL) de algo menos que 100% de calidad, más allá de los cuáles costos de prevención exceden de las reducciones incrementables que hagan en los costos de fallas.

Los gerentes de servicio no lo ven así:

1. En primer lugar, ellos miden los costos de la recuperación de servicio y los ven declinando conjuntamente con los costos de fallas en el servicio a medida que vaya mejorando la calidad.
2. No aceptan la idea tradicional.
3. Entienden el alto costo de la calidad defectuosa, no solamente en términos de clientes perdidos (y costos en que incurrieron los propios clientes) sino también un nivel bajo de la satisfacción y moral entre los empleados, significa que aplican un valor mayor al perfeccionamiento del servicio.

CAPITULO X

CASO DE REFERENCIA, PRÁCTICO.

*Si puedes soñarlo,
puedes realizarlo.*

Walt Disney

- X.1 DEFINICION DE LA OPORTUNIDAD
- X.2 ANTECEDENTES
- X.3 METODOLOGIA
- X.4 ESTRATEGIA GENERAL (INICIO DE OPERACIONES)

La empresa en estudio es una empresa avícola de clase mundial con 50 años en el mercado americano, inició sus operaciones en México hace diez años comprando una operación (Nutricos) y transformándola en tecnología, idea y sentido de negocios al concepto americano. Paradigma que se formó en el grupo de consumidores y que posteriormente con esfuerzos y estrategias se disminuyó en casi un 90%. La empresa en su inicio contaba únicamente con tres líneas de productos pollo vivo, tipo mercado (pollo entero con viseras) y pollo tipo rosticero.

X.1 DEFINICION DE LA OPORTUNIDAD.

Debido a las tendencias del consumo en cuanto al canal de venta se refiere, a las limitaciones (regulación gubernamental) de la industria y al desarrollo de los mercados de autoservicio, la tendencia se inclinaba a reducir la producción de aves destinadas a la venta de pollo vivo y pollo tipo mercado.

En esos momentos la compañía podía ofrecer productos de mejor calidad, vida de anaquel, presentación (empaquete) y un beneficio extra como valor agregado directamente al consumidor.

La estrategia se dirigió a desarrollar el mercado de autoservicios aún a costa de saber que la inversión se veía mayor que la utilidad durante cinco años.

En el canal de mercado (autoservicios) existía una competencia muy fuerte por parte de cuatro empresas, sino muy bien posicionados con la marca, sí con la atención y trayectoria que influía directamente con las personas encargadas de los departamentos de compras y el consumidor final.

X.2 ANTECEDENTES

Era necesario romper barreras paradigmáticas ya que el mercado nacional era de pollo entero aún en los autoservicios, forzar un cambio en el sentido de la comercialización del pollo. Cambiar la mentalidad de los compradores y del consumidor final, de un pollo entero a un pollo exhibido en charolas con un número de piezas y con la marca de la empresa.

Internamente los líderes del proyecto tenían la tarea de cambiar la manera de procesar el producto y justificar la inversión en maquinaria que respondiera a los cambios planteados.

En el mercado el cambio se veía con reservas ya que la tradición marcaba que las preferencias de los clientes habían estado en el entero, además que los clientes también tenían que invertir en infraestructura para sus tiendas.

El esquema planteado fue el procesamiento y distribución de pollo partido en presentaciones por piezas encharoladas ya listas para exhibición y venta.

Todas las áreas de la empresa se involucraron en el proyecto de la siguiente forma:

Los líderes del proyecto realizan una investigación de mercado del territorio nacional, mostrando los puntos donde es más factible el éxito del proyecto.

Todas las áreas de la empresa se involucraron logrando una integración para con el proyecto de la siguiente forma:

- Producción: recibe el pollito el día de su nacimiento y le da las condiciones necesarias para su desarrollo en 7 semanas con 3 días. Programación en base a los pronósticos de ventas.
- Proceso: Sacrifica el pollo proveniente de granja, empaqueta y envía al centro de distribución.

- Distribución: conserva la cadena de frío y entrega en las tiendas dentro del horario de recibo de las mismas. Adecuación de las unidades de transporte para garantizar el buen manejo del producto y una optimización de rutas de distribución.
- Ventas: realiza las negociaciones con los compradores de las cadenas de autoservicios, genera compromisos en base a la capacidad instalada y proporciona pronósticos de ventas, pacta precios, volúmenes y ofertes dirigidos.
- Mercadotecnia: se encarga de realizar campañas para lograr el posicionamiento del producto en el consumidor final y mostrar las bondades del producto en comparación con la competencia.
- Control de calidad: se encarga del monitoreo durante todo proceso y atender las oportunidades en el punto de venta.

El impacto debe preverse ya que debido a este intento las demás líneas de productos se verán afectadas ya que la capacidad de matanza no ha variado. La medición del avance debe ser clara para poder llegar al objetivo en el plaza marcado.

Al inicio de este proyecto solo eran destinados 5,000 pollos para este mercado y se atacaba el mercado del D.F por ser el de mayor número de establecimientos en el área de autoservicios y por contar con la infraestructura apropiada.

X.3 METODOLOGIA

Visión del proyecto.

Lograr en el mediano plazo la penetración en el mercado de autoservicios de los productos de la compañía mediante el posicionamiento de la marca en el consumidor final, logrando captar el 80% del volumen nacional.

Hipótesis.

Mostrar la factibilidad del proyecto tomando como base las técnicas de comercialización y la integración de las áreas de la empresa, basándonos principalmente en la cadena de tiendas de Comercial Mexicana en la zona metropolitana

X.4 ESTRATEGIA GENERAL (INICIO DE OPERACIONES)

Como ya se ha comentado, la necesidad de buscar y desarrollar un nuevo canal de ventas, motivo a la dirección de comercialización a que por medio de una investigación de mercado se detectara cual era la vía mas optima para canalizar los esfuerzos de desarrollo.

En este caso, conjuntamente con la investigación se dio a nivel gubernamental (por medio de la saga), la disposición que en un mediano plazo (5 años) se retiraría del mercado a aquellos productos que no cumplieran con las disposiciones de sanidad y embalaje y que fueran comercializados en el distrito federal y áreas conturbadas.

De tal suerte que los autoservicios se tomaron como el canal óptimo de ventas. Para ello, se definió la siguiente estrategia:

Objetivo

" introducir al mercado de autoservicios todos aquellos productos partidos con empaque, que redunden en un beneficio adicional para la empresa y contengan un valor agregado directo para el consumidor "

Estrategia

- 1.- definir cual es la cadena de autoservicios que pudiera aceptar esta nueva forma de comercialización interna (empaques)
- 2.- definir cual es la posición de la competencia (fortalezas y debilidades) en cuanto a productos, equipo y personal
- 3.- cuales serian los empaques a comercializar de acuerdo a tamaño cantidad de producto, color de pollo.
- 4.- Con relación a procesos, definir cual seria el equipo que proporcionaría la cantidad de charolas necesarias para abastecer el mercado objetivo
- 5.- en cuanto a distribución, definir cuantas unidades de transporte serian las necesarias para cubrir el mercado.

De acuerdo a lo anterior, se determino cual seria nuestro mercado objetivo, la imagen y eslogan a definir para impulso de la marca:

Mercado objetivo:

- .- mujeres de entre 18 y 40 años de edad
- .- hombres de entre 20 y 45 años de edad

Clase social:

- .- baja, media baja, media, media alta y alta

Imagen:

Por instrucciones directas del corporativo en E.U.A., la imagen debería de ser igual a la de los empaques ya existentes (situación que cambio después en 3 años).

Eslogan:

Por las características del producto y en virtud de que en el mercado no existía empresa que hiciera referencia del producto a comercializar (tyson, bachoco, ayvi, campi, etc.) se decidió por:

"la marca del buen pollo" (eslogan que cambio después a "fanáticos de la frescura"

**PROGRAMACION DE MATANZA EN PLANTA TEPEJI/ CUES
POLLO SUPERMERCADO Y PARTIDO
AUTOSERVICIOS Y MERCADOS ESPECIALES**

(INICIO DE OPERACIONES)

	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SABADO	TOTAL
	20	14	15	16	17	18	19	
PROGRAMADO		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
PLANTA TEPEJI DEL RIO		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
POLLO ENTERO		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
POLLO PARA PARTIR		3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	21,000
TOTAL DIA	-	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
TOTAL VS. PROGRAMA	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL MATANZA								51,000
DIFERENCIA VS. PROGRAMA								

NOTA: SEMANA TIPICA DE INICIO DE OPERACIONES, CONTEMPLANDO CRECIMIENTOS E IMPACTO DE NUEVOS PRODUCTOS EMPACADOS EN EL MERCADO

Análisis y asignación de precios

Para poder determinar cuales serian los precios óptimos de introducción y de venta de cada parte del pollo se tomo como base la determinación del costo del pollito desde los costos de granos hasta los procesos directos.

De tal manera, ya una vez procesado el pollo (sacrificado y "trabajado") se determinaron los rendimientos de cada parte (pechuga, pierna, muslo , alas, huacal y visceras) derivados de un pollo entero.

Posteriormente y continuando con el análisis, parte fundamental fueron los precios corrientes en el mercado, donde la competencia tenia otro tipo de análisis y que por ende le daban la ventaja, no obstante, sirvieron de base para adicionarles costos como los de proceso y distribución.

Como se muestra en el análisis, los precios por producto resultaron ser menores a los esperados (se sabía de antemano que no tendríamos un beneficio directo durante 3 años) pero servirían como punta de lanza para abrir mercado.

Los objetivos que se enmarcaron al definir los precios fueron:

- 1.- el precio de venta del pollo procesado debe ser mayor al del pollo vivo
- 2.- el precio de las piezas de pollo en promedio (amado), deben ser mayor al precio de pollo entero en canal
- 3.- deberíamos de obtener un beneficio mayor al 15 % del precio por cuestiones de empaque y de valor agregado

PILGRIM'S PRIDE S.A. DE C.V. DIRECCION NACIONAL DE VENTAS GERENCIA DE AUTOSERVICIOS ANALISIS DE PRECIOS						
PRODUCTO	PESO BASE GRAMOS	RENDIMIENTO %	VALOR POR KILO	PRECIO DE VENTA ENCHA.	VAL. PROD. POR KILO RENDIM	VAL. PROD. POR KILO GRAMOS
PORCENTAJE						
TIPO SUPER	1,510.00		15.00			
PECHUGA	468.10	31.00	4.90	26.52	822.12	12,414.01
PIERNA	184.82	12.24	1.93	16.50	201.96	3,049.60
MUSLO	215.02	14.24	2.25	16.50	234.96	3,547.90
HUACAL/RAB	289.77	19.19	3.03	5.50	105.55	1,593.73
ALAS	162.63	10.77	1.70	7.80	84.01	1,268.49
PATAS	78.52	5.20	0.82	3.00	15.60	235.56
PESCUEZO	80.18	5.31	0.84	5.00	26.55	400.91
HIGADO	51.34	3.40	0.54	3.00	10.20	154.02
MOLLEJA	59.04	3.91	0.62	10.50	41.06	619.93
TOTAL	1,589.43	105.26			15.42	13.31
BENEFICIO						-2.49
ANALISIS POLO VIVO						
		PRECIO	FACTOR	PROCESO	DISTRIB	PREC.VTA
		13.00	1.15	0.90	0.80	16.65
DIFERENCIA VS. PRECIO DE VENTA PROGRAMADO						1.23

Conceptos básicos de análisis

Para la determinación del costo del pollo

El formato como lo indica, lleva de la mano en cada concepto para la determinación del costo. Aquí, se analiza desde el costo del bushel del maíz y del sorgo en Chicago hasta todos aquellos gastos y costos que influyen directamente.

Cabe señalar que la eficiencia en cada proceso redunda de una manera significativa en los costos del producto, así que procesos como el crecimiento del pollo (producción), transporte, proceso, gastos de administración, distribución, etc. Forman parte integral y definitiva para formalizar precios y estrategia para la cobertura de mercado.

Presupuesto de gastos

(inicio de operaciones)

Se indican los dos presupuestos a ejercer, el de nomina (en cuanto a personal se refiere) y el de gastos generales.

En el de gastos generales se indican todos aquellos conceptos que van a afectar directamente la operación oportuna del arrea en cuestión y van desde gastos de oficina, de representación, kilometraje, celular, hospedaje, etc. Y que al final de cada periodo son confrontados al volumen de ventas y la utilidad proporcionada por línea de producto

BASES DE EVALUACIÓN PARA ASIGNACION DE PRECIOS		
CONCEPTOS	COSTOS	INDICES A CONSIDERAR
COSTO CME MAIZ-SORGO PROME	A	USD/BUSHEL PROMEDIO DE LOS CBTO
COSTO CME H SOYA PROMEDIO	B	USD/SHT TON. PROMEDIO DE LOS CBTO
COSTO DEL SORGO	1	1.074 SE INCREMENTARA PROCENTUALMENTE A LOS INCREM. DE A Y B A INCREM. DE TIPO DE CAMBIO C
COSTO DE SOYA	2	2.122 SE INCREMENTARA PROCENTUALMENTE A LOS INCREM. DE A Y B A INCREM. DE TIPO DE CAMBIO C
TOTAL	3	3.196 SUMA DE 1 Y 2
INPC		1.0327 INPC DE ACUERDO AL MES ANALIZADO
TIPO DE CAMBIO	C	9.453 TIPO DE CAMBIO PROMEDIO DE LOS PROMEDIOS ANTERIORES A LA NEG. BANCARIO VENTA
RENDIMIENTO		65.27 PORCENTAJE DE PRODUCTO ESPERADO PARA SU VENTA
INTEGRACION DEL POLLO VIVO		
ALIMENTO	3	3.196 SUMA DE 1 y 2
POLLITO	4	1.345 AFECTADO POR LOS INCREMENTOS EN EL ALIMENTO AL IGUAL QUE 3
OTROS	5	1.469 AFECTADO POR LA INFLACION DEL BANCO DE MEXICO (INPC)
TOTAL GRANJA	6	6.010 SUMA DE 3, 4 Y 5
ACARREO- ENJAULE	7	0.267 AFECTADO POR LOS INCREMENTOS AL SALARIO MINIMO EN EL D.F.
M.A.L. Y DECOMISOS	8	0.017 AFECTADO POR INFLACION DEL BANCO DE MEXICO (INPC)
COSTO VIVO EN PLANTA	9	6.294 SUMA DE 6, 7 Y 8
RENDIMIENTO	10	65.27%
TOTAL POR KG. PROCESADO	11	9.796 ENTRE 10
COSTO DE MANO DE OBRA	12	0.450 AFECTADO POR LA INFLACION DEL BANCO DE MEXICO (INPC)
COSTO DE PROCESO	13	1.824 AFECTADO POR LA INFLACION DEL BANCO DE MEXICO (INPC)
RECUPERACION DE HARINAS	14	-0.043 AFECTADO POR LOS INCREMENTOS EN EL ALIMENTO AL IGUAL QUE 3
RECUPERACION DE VICERAS	15	-0.721 AFECTADO POR LOS INCREMENTOS EN EL ALIMENTO AL IGUAL QUE 3
GASTOS DE ADMINISTRACION	16	1.011 AFECTADO POR LA INFLACION DEL BANCO DE MEXICO (INPC)
COSTO POR KG. DE POLLO 9 PZAS.	17	12.317 SUMA DE 11, 12, 13, 14, 15 Y 16
MARGEN 13 %	18	1.601 RESULTADO DEL 17 POR EL 13%
PRECIO FOB PLANTA	19	13.918 SUMA DE 17 Y 18
FLETES A TIENDA	20	0.48 AFECTADO POR LA INFLACION DEL BANCO DE MEXICO (INPC)
TOTAL A TIENDA POR KILO		14.598
TOTAL A TIENDA POR CABEZA		14.934

Historia de ventas

Presupuesto 1993-1994

En los gráficos se muestra una parte de la culminación del desarrollo de productos empacados (try pack) en el mercado de autoservicios.

Se demuestra el despegue y venta a total productos, productos empacados en presentación normal y jumbo y pollo entero. Como consecuencia, se reporta que en el mercado objetivo (el distrito federal) se desplazaron a empresas como san Antonio, sabro, ayvi y buena ventura quedando principalmente pilgrim's pride y bachoco.

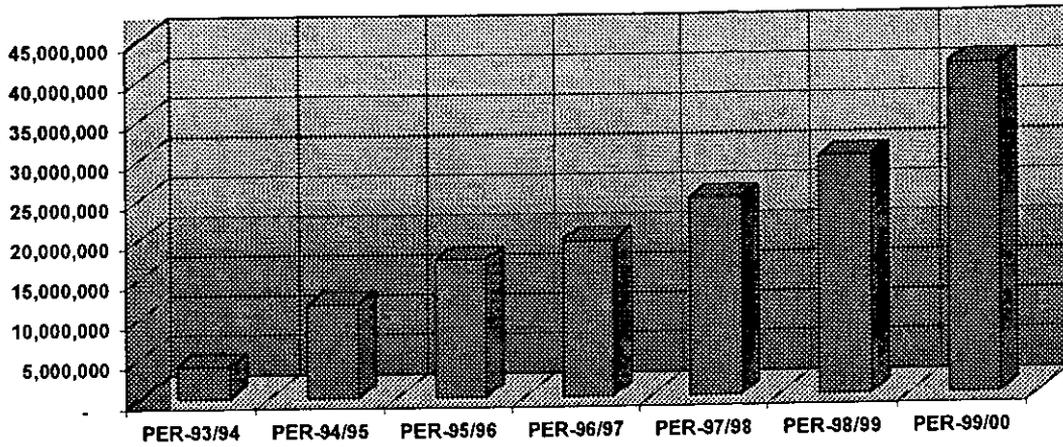
La estrategia general no ha cambiado, la forma de trabajar y desarrollo de estrategias particulares si, en virtud de que la innovación de productos y la vida cotidiana se ha transformado al través del tiempo y cada día se exige de los proveedores el esfuerzo adicional para poner en exhibición productos que redunden en un beneficio para cada compañía.

PILGRIMS PRIDE S.A. DE C.V.															
GERENCIA DE AUTOSERVICIOS Y MERCADOS ESPECIALES PRESUPUESTO OCTUBRE-93 SEPTIEMBRE 94															
PRESUPUESTO DE NOMINAS															
CONCEPTOS	Oct-93	Nov-93	Dic-93	Ene-94	Feb-94	Mar-94	Abr-94	May-94	Jun-94	Jul-94	Ago-94	Sep-94			
	28	28	35	28	28	35	28	28	35	28	28	35			
No. DE GENTES (INICIO DE OPERACI)	3														
ALTAS EMPLEADOS	2 ***		2 ***	1 +					1 +			1 +			
BAJAS EMPLEADOS															
NOTAS.															
*** OPERADORES DE TELEMARKETING															
+ COORDINADORES DE VENTA															
PRESUPUESTO DE GASTOS 1993/1994															
CTA	SCTA	NOMBRE DE LA CUENTA	Oct-93	Nov-93	Dic-93	Ene-94	Feb-94	Mar-94	Abr-94	May-94	Jun-94	Jul-94	Ago-94	Sep-94	TOTAL
			28	28	35	28	28	35	28	28	35	28	28	35	
7504	1	GASTOS DE COMPUTADORA	2,000		2,000		2,000		2,000		2,000			2,000	12,000
7506	3	COMIDAS JUNTAS DE NEGOCI	5,000	5,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	30,000	7,000	7,000	7,000	95,000
7508	7	COMIDAS DE TRABAJO	5,000	5,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	80,000
7510	1	REPARACION MUEBLES	500		1,000		500		500		500			500	3,500
7510	3	UTILES Y ART/P/ ESCRITORIO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	7,000	12,500
7510	4	FORMAS CONTINUAS	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
7510	5	ARTICULOS FOTOCOPIADOR	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
7510	7	ENVIOS PAQUETERIA	150	150	150	150	150	150	150	200	200	200	200	200	2,050
7510	8	COMISIONES BANCOS	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
7510	9	TAXIS Y PEAJES URBANOS	150	150	150	150	150	150	150	200	200	200	200	200	2,050
7510	11	CAFÉ,TE, AGUA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
7510	20	VARIOS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
8300	4	PEAJES	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
8300	5	COMBUSTIBLE	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	14,500
8300	16	REPARACION Y MMTTO.	1,000		1,000		1,000		1,000		1,000		1,000		6,000
8300	17	LLANTAS		1,000				1,000				1,000			3,000
8700	1	VIAJES Y ENTREN/PASAJES	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	26,500
8700	2	VIAJES Y ENTREN/COMIDAS	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	20,500
8700	3	VIAJES Y ENTREN/KILOMETR	500	500	500	500	500	500	500	700	700	700	700	700	7,000
8700	4	PEAJES Y AUTOPISTAS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,700	1,700	1,700	1,700	16,600
8700	5	HOSPEDAJE	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
5802	0	COMISIONES POR DISTRIBUC	385,000	230,000	225,000	290,000	322,000	257,000	120,000	257,000	280,000	230,000	250,000	270,000	3,108,000
9002	1	GASTOS DE FIN DE AÑO			5,000										5,000
9002	2	ACT. DEPORTIVAS	2,000				2,000					2,000			6,000
9007	1	TELEFONO	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	16,800
9007	3	TELEFONO CELULAR	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	38,000
TOTAL			395,700	256,200	281,200	318,200	356,200	286,700	152,200	287,700	348,700	285,400	283,400	311,400	3,523,000

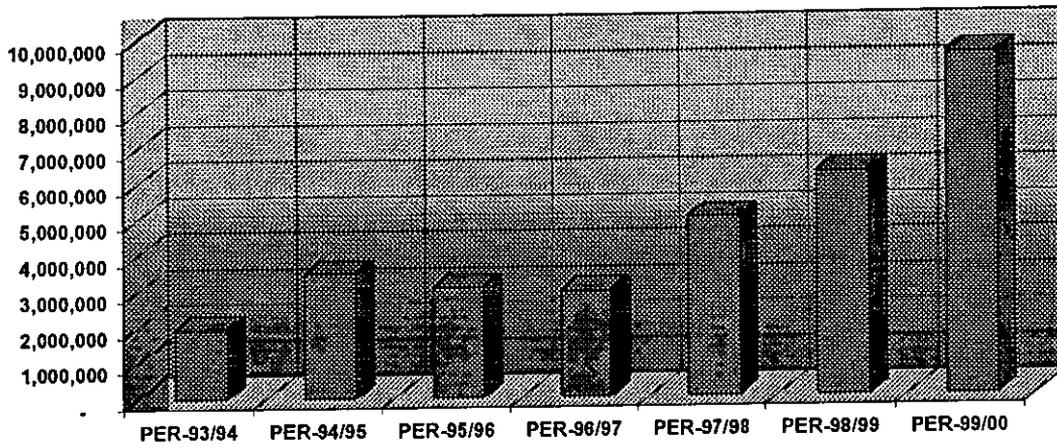
PILGRIM'S PRIDE S.A. DE C.V.
DIRECCION NACIONAL DE VENTAS
GERENCIA DE AUTOSERVICIOS Y MERCADOS ESPECIALES
HISTORIAL DE VENTA EN KILOGRAMOS DE AGOSTO DE 1993 A JUNIO DE 2000

PERIODO	EMPLAYADO NORMAL	EMPLAYADO JUMBO	GRANELES	SUPER	ROSTY	TOTAL KILOS
Oct-93	48,777					48,777
Nov-93	70,528					70,528
Dic-93	109,000					109,000
Ene-94	102,928			27,136		130,064
Feb-94	139,796			35,620		175,416
Mar-94	112,300			41,331		153,631
Abr-94	130,956			57,270		188,226
May-94	181,688			66,417		248,105
Jun-94	208,908			323,553	35,705	568,166
Jul-94	374,649			556,187	39,466	970,302
Ago-94	260,760			321,815	25,367	607,942
Sep-94	222,968			457,412	33,990	714,370
PER-93/94	1,963,258			1,886,741	134,528	3,984,527
Oct-94	209,344			147,607	45,950	402,901
Nov-94	225,780			197,098	28,574	451,452
Dic-94	337,612			446,321	27,440	811,373
Ene-95	341,184			359,257	75,476	775,917
Feb-95	381,552			314,136	70,424	766,112
Mar-95	302,499	23,349	86,562	666,480	152,410	1,231,300
Abr-95	237,418	16,626	52,584	720,668	215,997	1,243,293
May-95	289,408	16,492	43,209	630,134	207,647	1,186,890
Jun-95	203,246	20,650	42,132	627,802	179,741	1,073,571
Jul-95	410,878	60,140	80,104	710,009	243,174	1,504,305
Ago-95	270,675	23,521	40,783	532,608	214,717	1,082,304
Sep-95	272,791	28,871	114,428	586,531	184,202	1,186,823
PER-94/95	3,482,387	189,649	459,802	5,938,651	1,645,752	11,716,241
Oct-95	242,932	33,308	191,479	814,823	271,513	1,554,055
Nov-95	319,209	61,730	12,917	640,181	269,796	1,303,833
Dic-95	292,482	49,924	26,650	623,200	406,567	1,398,823
Ene-96	337,567	55,669	12,904	1,139,316	220,965	1,766,421
Feb-96	312,856	52,518	26,651	1,003,318	196,620	1,591,963
Mar-96	258,352	55,852	94,112	1,125,520	230,547	1,764,383
Abr-96	158,780	60,418	95,782	997,951	188,083	1,501,014
May-96	264,747	64,213	61,361	828,955	230,912	1,450,188
Jun-96	261,441	66,880	72,590	594,131	170,351	1,165,393
Jul-96	219,646	57,781	68,305	614,200	203,206	1,163,138
Ago-96	215,155	66,010	98,844	695,824	210,781	1,286,614
Sep-96	203,641	64,232	128,947	608,649	151,947	1,157,416
PER-95/96	3,086,808	688,535	890,542	9,686,068	2,751,288	17,103,241
Oct-96	169,429	57,065	361,125	561,240	210,339	1,359,198
Nov-96	178,557	81,660	341,505	511,637	198,077	1,311,436
Dic-96	217,542	100,032	348,594	664,659	380,102	1,710,929
Ene-97	305,850	108,656	408,989	687,539	187,668	1,698,702
Feb-97	237,297	93,001	384,790	650,358	171,210	1,536,656
Mar-97	189,360	96,372	549,210	590,445	197,525	1,622,912
Abr-97	228,790	129,676	554,696	502,401	176,277	1,591,840
May-97	230,809	136,878	515,933	469,979	195,806	1,549,405
Jun-97	310,452	196,338	541,682	571,530	294,318	1,914,320
Jul-97	282,141	133,355	521,477	588,158	233,436	1,758,567
Ago-97	287,483	144,020	454,415	489,909	227,907	1,603,734
Sep-97	324,183	186,138	468,031	575,658	270,962	1,824,972
PER-96/97	2,961,893	1,463,191	5,450,447	6,863,513	2,743,627	19,482,671
Oct-97	303,343	152,976	293,769	634,029	319,305	1,703,422
Nov-97	321,786	157,071	307,544	522,264	307,669	1,616,334
Dic-97	395,143	214,445	410,067	886,277	615,605	2,521,537
Ene-98	322,154	156,817	304,571	554,988	339,327	1,677,857
Feb-98	303,202	160,936	306,028	514,331	408,921	1,693,418
Mar-98	454,388	245,947	311,317	753,615	512,079	2,277,346
Abr-98	373,182	170,261	307,830	692,626	474,998	2,018,897
May-98	394,900	181,343	309,980	571,048	450,821	1,908,092
Jun-98	571,742	229,060	313,371	927,969	523,899	2,566,041
Jul-98	490,337	203,936	325,897	713,611	461,135	2,194,916
Ago-98	495,145	215,830	352,865	541,932	451,866	2,057,638
Sep-98	557,747	270,250	355,579	831,825	498,960	2,514,361
PER-97/98	4,983,069	2,358,872	3,898,818	8,144,515	5,364,585	24,749,859
Oct-98	432,839	230,457	253,153	830,841	390,256	2,137,546

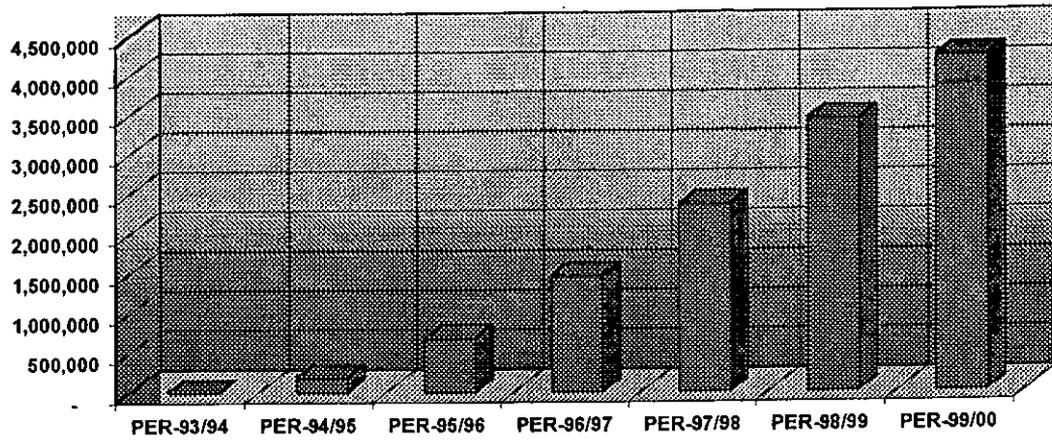
HISTORIAL DE VENTAS TOTALES EN KGS
NACIONAL



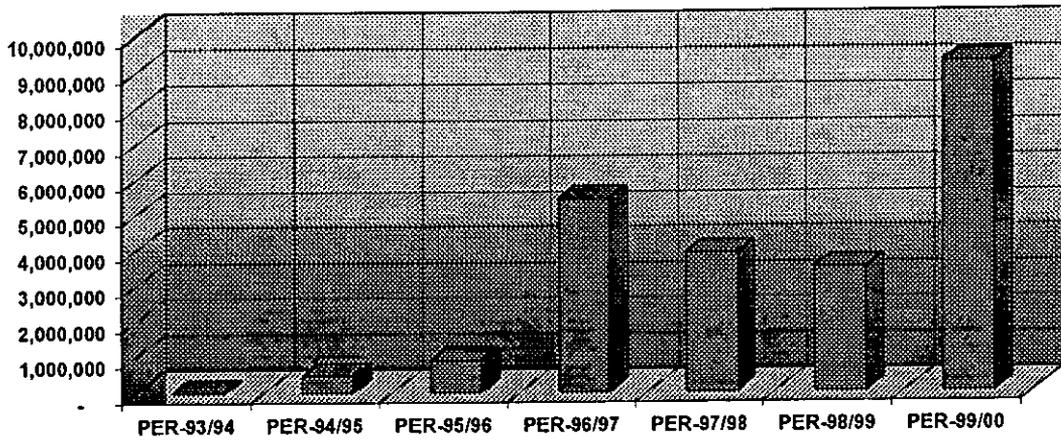
HISTORIAL DE VENTAS EMPLOYADO NORMAL EN KGS
NACIONAL



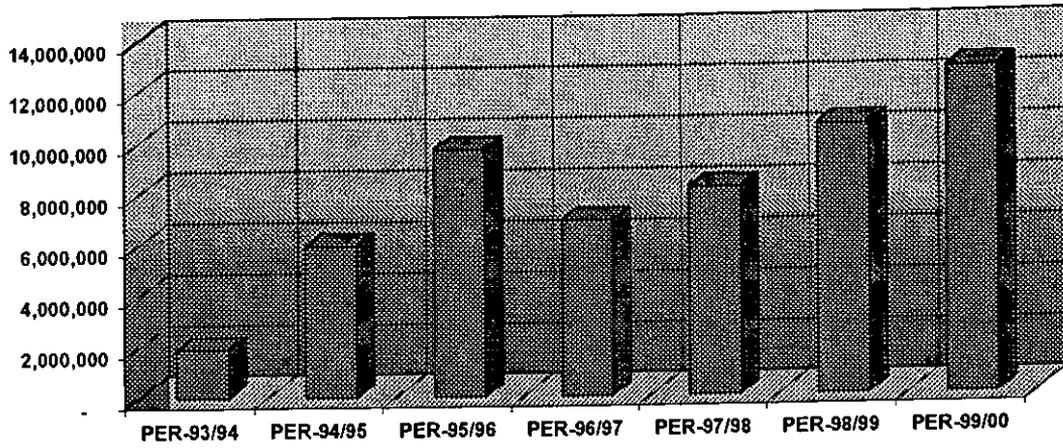
HISTORIAL DE VENTAS EMPLOYADO JUMBO EN KGS
NACIONAL



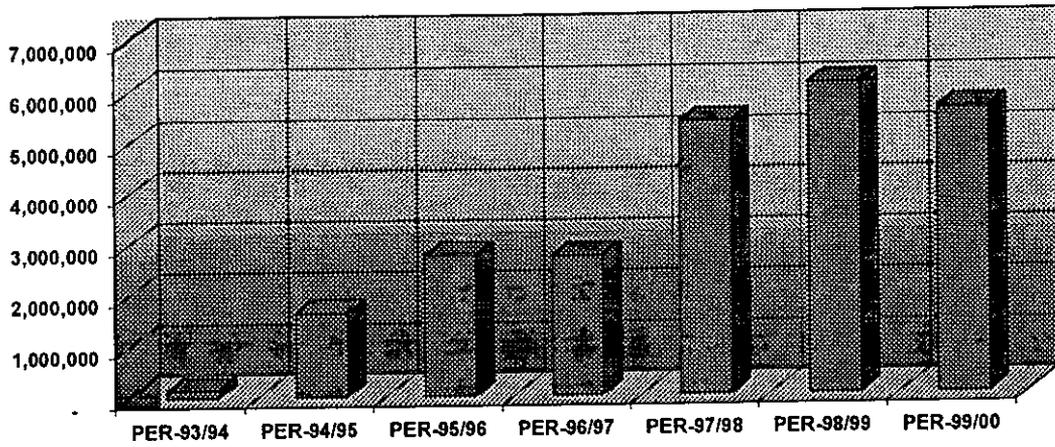
HISTORIAL DE VENTAS DE GRANEL EN KGS
NACIONAL



HISTORIAL DE VENTAS DE SUPER EN KGS
NACIONAL



HISTORIAL DE VENTAS DE ROSTY EN KGS
NACIONAL



CONCLUSIONES GENERALES

1. CUALQUIER EMPRESA ES FACTIBLE DE MEJORAR SU ACTUAL SISTEMA DE COMERCIALIZACION, ES PERFECTIBLE SIEMPRE.
2. EN CRISIS ECONOMICA A NIVEL MACROECONOMICO O MICROECONOMICO, ES UNA DE LAS MEJORES ALTERNATIVAS EL MEJORAR LA COMERCIALIZACION.
3. LA COMERCIALIZACION DEPENDE DE UN SISTEMA ANALITICO EN CUANTO A SU EVALUACION, PERO EN MUCHO TAMBIEN DEPENDE DE LA CREATIVIDAD DE LOS GERENTES DE LA EMPRESA.
4. EN COMERCIALIZACION, LOS PROBLEMAS DEBEN VERSE COMO OPORTUNIDADES.
5. LA ADECUADA COMERCIALIZACION NOS LLEVA A LA OPTIMIZACION DE LAS FACTIBILIDADES TECNICAS, ECONOMICAS, FINANCIERAS. ES DECIR EN LA PLANEACION INTEGRAL Y EN SU ENTORNO ESPECIFICO.
6. MEJORAR UN SISTEMA DE COMERCIALIZACION, UBICARA MUCHO A UNA EMPRESA EN CUANTO A LOGRAR SUS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.
7. LA TENTATIVA DE COMERCIALIZACION SE GENERA A NIVEL GUBERNAMENTAL Y PRIVADO CON LOS MISMOS RESULTADOS, NO TIENE REESTRICCIONES POR NATURALEZA DONDE FUESE APLICADA.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA EN LA PRESENTE TESIS

Edwood S. Buffa.
ADMINISTRACION Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION.
Limusa 1997.

Antonio Cordero Hogaza.
APUNTES DE GESTION DE EMPRESAS
FI, 1994.

Robert. W. Taylor
LA BUENA COMERCIALIZACION.
CECJA, 1994.

Besterfield, Dale H.
CONTROL DE LA CALIDAD.
Prentice Hall 1996.

P. Kotler.
DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL.
Diana 1998.

James W. Taylor.
LOS PLANES RENTABLES DE COMERCIALIZACION.

David M. Robinson.
Modern busines report, 1996.
REDACCION DE INFORMES PARA DECISIONES ADMINISTRATIVAS.
Limusa, 1994.

Davis.
COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.
Mc Graw-Hill, 1998.

Karl Albrecht & Ron Zemke
GERENCIA DEL SERVICIO.
Fondo Editorial Legis, 1994.

John C. Shaw.
GESTION DE SERVICIOS.
De Santos, 1997.

William B. Martin.
SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.
Trillas, 1996.

Miguel León Garza.
TENDENCIAS MUNDIALES DE LA PRODUCCION.
IPADE, 1993.

Miguel León Garza.
COSTOS REALES DE LA CALIDAD.
IPADE, 1993

ANEXO 1
HEMEROGRAFIA

El Buscador Poseerá un Programa Para Administrar el Correo Electrónico de sus 120 Millones de Usuarios

Ofrece Ahora un Servicio y Atención de Alta Calidad a los Cibernautas; Permite Escalabilidad: Matt Cain

Importante acuerdo Realiza Yahoo!, el cual repercutirá de un modo directo en los internautas mexicanos. Seleccionó a Kana como el proveedor de soluciones para que los clientes, muchos de ellos mexicanos, se comuniquen en línea. Esta empresa proporcionará el software para administrar el correo electrónico de las cuentas del portal.

El hecho es que Kana (Chapultepec y Veracruz) es el proveedor líder de soluciones de correo electrónico en línea para usuarios de internet a nivel mundial, ventas y servicio, administrará el programa para administrar el correo electrónico de los usuarios a Yahoo!, quien cuenta con más de 120 millones de usuarios en todo el mundo.

Kana Responde, una solución de servicio de alto desempeño basado en la red, se utilizará mediante los servicios de comunicación a clientes en línea de Yahoo!. Kana permite que los representantes de Yahoo! localizados en el mundo entero, de California a Londres a Moscú, pasando por México, respondan rápidamente a los usuarios de correo electrónico en línea.

"Yahoo! es uno de las mejores más reconocidas y confiables en internet y agradece la importancia de la comunicación del cliente", comentó Michel McCluskey, Presidente y Director General de Kana. "Yahoo! se compromete a proporcionar un servicio así paralelo a la base de usuarios completa y la plataforma de Kana lo ayudará a lograr esta meta".

"Elegimos Kana porque comparte nuestro compromiso de proporcionar una atención y servicio de alta calidad al cliente", comentó David Peñay, Director Ejecutivo del Departamento de Servicio a Clientes. "Además de ser un placer trabajar con el equipo de profesionales de Kana, ellos han proporcionado a varios departamentos de Yahoo! la capacidad de manejar las comunicaciones de los clientes para nuestros millones de usuarios de una manera fácil y efectiva".

Kana administra el ciclo de vida completo de las comunicaciones en línea para los clientes —desde la mercadotecnia a las ventas y el servicio. La oferta integral de Kana permite a los socios electrónicos manejar múltiples canales de contacto, incluyendo correo electrónico de entrada y salida, auto-servicio de los clientes basado en la red, foros de red, mensajes y voz en tiempo real sobre las aplicaciones de Internet. Los clientes de Kana utilizan la solución su solución ganadora de presión, para aumentar la lealtad de los clientes, generar oportunidades adicionales de ingresos y reducir el costo de las comunicaciones en línea. Kana también ofrece aplicaciones empresariales, centro de llamadas y soluciones de integración de almacén de datos que proporcionan un despliegue escalable, vigoroso y rápido a través de la plataforma de Kana de soluciones de comunicaciones de clientes en línea.

Kana ha demostrado la escalabilidad en doce de los veinte mejores sitios en la red" comentó Matt Cain, Vicepresidente WCI en el Grupo METTA. "Para organizaciones como Yahoo!, la administración multilateral de la interacción con los clientes es una de las claves de crecimiento futuro. Estas compañías están seleccionando proveedores basados en escalabilidad, flexibilidad y funcionalidad". Kana Communications, Inc. es un proveedor líder de soluciones integradas de comunicación de clientes en línea para mercadotecnia, ventas y servicio. Estas aplicaciones de alta calidad mejoran múltiples canales de contacto en línea, incluyendo correo electrónico de entrada y de salida, auto-servicio de clientes basado en la red, foros de red, mensajes y voz en tiempo real sobre internet. Con arquitectura de la red y aplicaciones de Internet y una plataforma modular, flexible y escalable tanto para Internet como para las compañías globales del año 2000. La compañía tiene más de 730 clientes, incluyendo a más de cuarenta de los veinte más sitios visitados en Internet.

En el 2002 no Importarán Chips Para Móviles Se Perfila la Telefónica Estadunidense Como Principal Inversorista en China

PEKIN, 27 de agosto.— Motorola está posicionándose para ser el principal inversionista extranjero en China después de confirmarse el hecho que había ganado la aprobación del gobierno chino para un proyecto de US\$ 100 millones para fabricar chips de 64-bits para sus teléfonos celulares, informó AP-Dow Jones.

Cuando la fábrica alcance su máxima producción, en 2002, Motorola ya no necesitará importar chips para los teléfonos móviles que produce en China.

Actualmente Motorola importa los microprocesadores de una planta en Phoenix, Estados Unidos, expresó un ejecutivo de Pekin, pero "en el futuro se fabricarán en China". Motorola será el mayor inversionista en China, con un total de US\$ 500 millones.

Los chips servirán a los 70 millones de chinos que se espera que utilicen los teléfonos celulares hasta finales de año, rebasando de esta manera a Japón, que es el mercado más grande después de Estados Unidos. Además, Motorola espera que el mercado alcance 230 millones de usuarios para 2004. Motorola ocupa el segundo lugar en ventas de teléfonos móviles en China después de Nokia Corp.

Por otra parte, Motorola enfrenta problemas en la corte china por acciones de utilización ilegal de software protegido por derechos de autor, que permite a la gente poner caracteres chinos en aparatos electrónicos.

Los inventores del software, dos chinos, pidieron a Motorola de dejar de utilizar su patente y pagar una compensación temporal de US\$ 2 millones.

Motorola, en lucha contra Nokia y Ericsson

HELSINKI, 24 de agosto.— Motorola Inc., una empresa estadounidense de telefonía móvil, suscribió hoy un acuerdo con una firma sueca de Internet, en un pacto que aumenta la presión sobre sus competidores nórdicos Nokia y Ericsson.

Motorola, el segundo mayor fabricante mundial de equipos de telefonía móvil, detrás de Nokia Oyj Abp, de Finlandia, dijo que unirá sus esfuerzos con la compañía sueca Melody Interactive

Solutions para desarrollar nuevos productos y estimular el crecimiento del mercado para el comercio electrónico mediante el uso de aparatos electrónicos portátiles.

"Este acuerdo nos hace aún más competitivos en el mundo de la Internet móvil, donde pensamos que somos de los primeros en desarrollar nuestras capacidades", externó Magdalena Bostrom, administradora de investigaciones

del Centro de Aplicaciones de Internet de Motorola, con sede en Estocolmo.

Melody, una compañía que desarrolla un software para el correo electrónico que permite a sus usuarios recibir, revisar y responder sus mensajes desde teléfonos celulares, es una de las primeras firmas con la que Motorola cooperará en su recién creado centro de Internet inalámbrica. (Reuters) E



Coinversión JC Penney, Sanborns y Chedraui

MÉRIDA, Yuc., 24 de agosto.— Con una inversión de 20 millones de dólares a partir de enero del 2001, empezará a funcionar el centro comercial Plaza Las Américas, en el cual participarán firmas como Chedraui, Sanborns y JC Penney, informó Luis Manuel Serrafín Chávez, director de esta última empresa.

De acuerdo con el directive, esta plaza, que se construirá en el poniente de esta ciudad del sureste mexicano, contará con 120 locales comerciales, entre los cuales la tienda de JC Penney y del grupo tabasqueño de tiendas de autoservicio Chedraui operarán como establecimientos ancla.

Con este proyecto, JC Penney inicia su incursión en Mérida, mientras que Chedraui contará con su tercer tienda en la región. (Yoisi Moguel)

Analiza Cigamond aumento a cigarrillos

MONTERREY, NL.— La compañía Cigarrera La Moderna (Cigamond), filial de la firma británica American British Tobacco (BAT), podría incrementar sus precios la próxima semana, debido al impacto del ajuste de la inflación y el alza en el costo de los energéticos.

Mauricio Santos, director de asuntos corporativos de Cigamond, indicó que el lunes próximo tendrán una junta de consejo de administración para analizar la posibilidad de aumentar los precios de sus productos.

No obstante aclaró que su posición como empresa de analizar una posible alza en los precios, no obedece al reciente incremento que realizó su principal competidor, Philip Morris y Cigamond.

Desde el 23 del presente, Philip Morris informó a sus distribuidores y consumidores sobre un aumento propuesto de 10 por ciento al precio de los cigarrillos, en donde el mesón se aplicó a los de bajo precio. (Amanda Torres)

Lanza Nokia nuevo modelo de celular

CHIHUAHUA, Chih.— La fabricante de teléfonos celulares Nokia Mobile Phone México lanzará en los próximos días al mercado su nuevo modelo Nokia 8260, cuyo diseño innovador de soluciones inalámbricas avanzadas y de alta resolución incluye nuevas características para un teléfono de vanguardia que combina alta tecnología, diseño y colores.

Con este aparato, los distribuidores buscan un mayor posicionamiento para la compañía en el tercer trimestre del año, anunció aquí Angel Aedo, responsable de mercadotecnia. (Mario Héctor Silva) E

Exige moderar precios comerciales

El presidente del Comité Mexicano de Defensa del Consumidor, Juan Manuel Sánchez, pidió a los comerciantes que moderen los precios de los productos básicos. Sánchez dijo que los precios de los alimentos y otros productos básicos han aumentado considerablemente en los últimos meses, lo que ha afectado a las familias de bajos ingresos.

Los comerciantes han respondido que los precios han aumentado debido a la inflación y al aumento de los costos de producción. Sánchez respondió que los comerciantes deben ser más responsables y moderar sus precios para proteger a los consumidores.

El secretario de Economía, Juan Manuel Sánchez, dijo que el gobierno está trabajando para reducir la inflación y estabilizar los precios. Sánchez dijo que el gobierno está considerando medidas para controlar los precios de los productos básicos.

Los consumidores están preocupados por el aumento de los precios y están pidiendo al gobierno que tome medidas para reducirlos. Sánchez dijo que el gobierno está escuchando a los consumidores y está trabajando para encontrar soluciones.

El secretario de Economía dijo que el gobierno está considerando medidas para controlar los precios de los productos básicos. Sánchez dijo que el gobierno está considerando medidas para controlar los precios de los productos básicos.

Los consumidores están preocupados por el aumento de los precios y están pidiendo al gobierno que tome medidas para reducirlos. Sánchez dijo que el gobierno está escuchando a los consumidores y está trabajando para encontrar soluciones.

El secretario de Economía dijo que el gobierno está considerando medidas para controlar los precios de los productos básicos. Sánchez dijo que el gobierno está considerando medidas para controlar los precios de los productos básicos.

Los consumidores están preocupados por el aumento de los precios y están pidiendo al gobierno que tome medidas para reducirlos. Sánchez dijo que el gobierno está escuchando a los consumidores y está trabajando para encontrar soluciones.

LIDERES Y NEGOCIOS

- Clerra Telcel acuerdo para introducir servicios móviles de tercera generación
- La Ericsson proveerá de la tecnología necesaria para migrar a la nueva dimensión telefónica

EDUARDO TORRESBLANCA
JACOLES

Le vamos a contar de un acuerdo empresarial que resultó conocido mundialmente y pasó desapercibido en México. Más bien, fue dado a conocer en el mundo pero no en México. Mientras son peras o manzanas en eso de las discordias internacionales y los odios entre MCI WorldCom y Telcel de México, la otra telefónica del emporio Carlos Slim, la celular, garantizó ser la primera empresa de telefonía móvil en América Latina que, muy probablemente a finales del 2001, en nuestro territorio, ofrezca la ya multifaundada tercera generación en aparatos inalámbricos.

Inexplicablemente la comunicación oficial del acuerdo entre Telcel y Ericsson, que hará posible esas bellezas en las telecomunicaciones aztecas, no se difundió en México. Las hueras de comunicación de la multinacional acabaron dirigiéndose, primero, hacia el mundo entero. La empresa decidió no "cacarear ese bueno" en territorio doméstico.

El asunto reviste de significativa importancia. La tercera generación de aparatos inalámbricos será una realidad en el país mucho antes que en otras naciones desarrolladas en el mundo. Versatilidad impresionante de los aparatos móviles, acceso a Internet, comunicación entre aparatos

domésticos, consultas viales, en fin, lo que usted puede imaginar y un poco más, lo tendrá estos aparatos invento "de hombre blanco". Ericsson, la firma europea, es la empresa que a nivel mundial se caracteriza por tener los más avanzados desarrollos en este terreno gracias a que, en los últimos cinco años ha invertido, consistentemente, entre 15% y 20% de sus ventas, estimadas en 22.5 mil millones anuales (1999) en el desarrollo de productos y soportes de aparatos de la llamada tercera generación.

A nivel mundial, la Ericsson tiene 25 centros de investigación relacionados con estos productos de tercera generación. Uno de ellos, como se lo relatáramos hace un par de semanas, se localiza en Saltillo y ha sido distinguido por la empresa por ser el centro con mayor productividad de entre su complejo investigador en los planos mundiales. El 80% del software que se inventa y produce en territorio de Coahuila, por ingenieros mexicanos, se exporta. Pero ese no es el punto.

El punto es que este acuerdo entre una operadora de telecomunicación móvil y una empresa que produce herramientas para la comunicación inalámbrica abrió a México el caprichoso y holwoodense mundo del futuro que antes era objeto de la curiosidad cinematográfica. Este acuerdo tiene muchas virtudes.

Una de ellas es que garantiza a Telcel su ingreso a productos y servicios de la tercera generación con un sencillo paso de la segunda, en donde está, sin que el operador tenga

que comprar infraestructura o cesos de tercera generación, sino aplicando un paso de transformación que consiste en adoptar la TDMA EDGE, la Enhanced Data Rates for Global Evolution. Según cuentan los enterados de los asuntos de alta tecnología, el paso de los servicios de segunda a una tercera edición no significaría mayor sacrificio a la empresa que encabeza Daniel Hajj.

La EDGE, que faculta al esquema TDMA migrar hacia la tercera generación de la telefonía inalámbrica (TDMA EDGE), ha sido ya calificada como el estándar global de acceso a la tercer nivel de la comunicación móvil. Implica la posibilidad de enviar información -voz, datos, multimedia- a 384 kilobits por segundo. Si usted no entiende de esos menesteres, no se angustie, pocos lo hacen. Aun quienes no somos enterados podremos usar la tercera generación si contamos con la posibilidad de pagarla. Los precios, anticipan, no serán muy distintos a los actuales, según se asegura.

Para migrar hacia la nueva dimensión de la telefonía móvil, Telcel comprará a Ericsson el equipo necesario para la implementación de la nueva tecnología que se montará sobre las frecuencias que ya posee. Si tuviera que adquirir las frecuencias, las frecuencias necesarias para habilitar los servicios de tercera generación, tendrían que desembolsar una cantidad inmensa. En Gran Bretaña se realizó recientemente una operación de compra de estas mismas frecuencias y uno de los operadores se vio en la necesidad de pagar algo así como 46

mil millones de dólares por ellas. A estas frecuencias se les llama, al menos en Europa, WCDMA. Bueno pues Telcel no tendrá que comprar una de esas, ahora inexistentes en México. Le bastará un paso para migrar del servicio actual, de segunda generación para que "el futuro nos alcance".

Por entregas

El mercado de capitales mexicano sigue muerto. De nada sirvió que los "hijos de los inversionistas regresaran a clases". Los inversionistas no ponen un quinto para comprar acciones. Los promedios diarios dan mástima. Dicen que es el efecto Fox al revés; que la falta de definiciones concretas en puntos neurálgicos sigue provocando esa lentitud del mercado azteca. Una de esas definiciones es, sin lugar a dudas, el nombre de quien ocupará la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Descarte a Pedro Aspe. En corto uno de los hombres de la IP mexicana más ligada a Aspe, Alfonso Rosas, afirma que la identificación alista que trae cargando Aspe es su principal obstáculo para regresar a aquella función pública. Ahora, desde la cúpula regia se maneja con mucha insistencia tres nombres: uno de ellos es Francisco Gil Díaz, el ex fiscal de hierro y hoy cabeza de Avaniel. La amistad entre Roberto Hernández y Vicente Fox favorecería la transición de ese episodio. Otro nombre es Everardo Elizalde, regio también que, en privado afirma, desde su despacho de la subsecretaría del Banco de México

que el ya está viejo y que lo que quiere es irse a descansar a su casa. A nadie le cabe esa idea y se da por descontado que pocas posibilidades tiene ese hombre de las finanzas públicas de resistirse y de declinar una invitación que le pudiera turnar el presidente electo si por cierto pone en anticipado el bien de la República. Luego se afirma que Luis Téllez sigue entre las preferencias de los hombres del dinero en Monterrey. El ejecutivo, de bonos altos dada su función en el conflicto petrolero internacional, que sigue dando de qué hablar por cierto, es bien reconocido y visto por la cúpula regia del dinero. Pero también está por ahí Luis Ernesto Derbez, quien, a pesar de su vocación y de su innegable capacidad no se bien visto por los ingenieros aztecos ante la posibilidad de llegar a ser el próximo secretario de Hacienda y Crédito Público. Afirman los empresarios regio que Derbez es muy bien aceptado por Washington donde tiene las mejores notas y destacadas evaluaciones pero que en Nueva York el personaje no disfruta de las mejores impresiones. De congratular a Washington a congratular a Nueva York, los hombres del dinero en Monterrey preferirían tener una carta bien valorada entre los traders y los inversionistas neoyorkinos que entre los intelectuales y los políticos de Washington. Se la pasamos al costo. *** Nuestro más sentido pésame a Justo Manssur, coordinador Jurídico del Nacional Monte de Piedad por la pérdida física de su señor padre Dr. Justo Manssur Ocaña (pepd). Que la resignación acompañe a su familia en este difícil momento. *** Comunicación: Abre

ANEXO 2
ENTREVISTAS

CUESTIONARIO

Nombre: ANTONIO RAMIRO HERNANDEZ
Compañía: PILGRIM'S PRIDE S.A DE C.V.

1. - Defina que entiende usted por comercialización.
ES LA FORMA EN QUE LOS PRODUCTORES O INTERMEDIARIOS HACEN LLEGAR AL CONSUMIDOR LOS BIENES O SERVICIOS QUE GENERAN O PRODUCEN
2. - ¿La empresa donde labora realiza algún plan de comercialización?
SI - PARA ELLO SE DEFINEN ESTRATEGIAS DE ACUERDO AL MERCADO OBJETIVO Y A LOS PRODUCTOS
3. - ¿Con que frecuencia se efectúan dichos planes?
EL CIRO DE EJECUCIONES SE DEBE A REALIZAR PLANES, MUY DIFERENTE POR TEMPORADAS, POR CALOR Y POR LUGAR DE PRODUCTOS
4. - ¿Cree usted que su compañía conoce plenamente el mercado donde se desarrolla?
SI, EXISTE EL CONOCIMIENTO TOTAL SOBRE EL MERCADO (CADA AREA DE PRODUCTO) Y DE LA COMPETENCIA - DEFINICION DE ESTRATEGIA.
5. - ¿Que métodos emplea para conocer dicho mercado?
-OBSERVACION DIRECTA, CAPACIDADES Y CUMPLIMOS DE COMPETENCIA PRECIOS BASE POR ZONA Y ESTADISTICA: CONSUMO PER CAPITA, TENDENCIAS, VOLUMENES DE VENTA, ANALISIS MES/ANO/ESTRUCT, ETC.
6. - ¿Cuál es este mercado?
MERCADO DE RULO VIVO TIPO MERCADO, RESTORAN Y DE RESTORANES, RESTORANES
7. - ¿Cree usted que su compañía conoce los productos de la competencia?
SI EXISTE SIMILITUD E INCLUSIVE EN SUS PRODUCTOS.
8. - ¿Qué métodos emplea para conocerlos?
INFORMACION DIRECTA DEL MERCADO - COMPETIMOS CON LOS MEJORES PRODUCTOS
9. - ¿Se realizan periódicamente análisis de precios?
SI FRECUENTE
10. - ¿en función a que se realizan dichos análisis?
OLA OFERTA Y DEMANDA, PRODUCCIONES PROPIAS, FENDI-MIENTOS Y COSTOS.
11. - ¿Considera usted que la realización de estos planes le ayudan a incrementar sus ganancias? Explique.
SI, LA REALIZACION CONDUCE A BASES DE MUESTRAS LAS DEMANDAS Y/O GANANCIAS EN UNA OFERTAS DIARIAS - LA TILA DE DEMANDAS SE DA EN CADA MES/ANO.

CUESTIONARIO

Nombre: CRISTOBAL PEY MORAN

Compañía: PILGRIM'S PRIDE

1. - Defina que entiende usted por comercialización.
COMERCIALIZACION ES LA MANERA POR LA CUAL SE PROMUEVEN BIENES DE CONSUMO O SERVICIOS PARA DARLOS A CONOCER ANTE LOS COMPAÑEROS O CONSUMIDORES.
2. - ¿La empresa donde labora realiza algún plan de comercialización?
TIENE SISTEMAS DE COMERCIALIZACION DIRECTA CON CUENTES MAYORISTAS, TELEMARKETING Y APOYO PUBLICITARIO.
3. - ¿Con que frecuencia se efectúan dichos planes?
LA COMERCIALIZACION DIRECTA TODOS LOS DIAS AL IGUAL QUE TELEMARKETING ESTO DEBIDO A QUE ES PRODUCTO PERECEDERO, LA PUBLICIDAD SE ELABORA POR CAMPAÑAS.
4. - ¿Cree usted que su compañía conoce plenamente el mercado donde se desarrolla?
SI
5. - ¿Que métodos emplea para conocer dicho mercado?
LA VISITA DIARIA DE CUENTES Y MUESTRAS
6. - ¿Cuál es este mercado?
EL DE MAYOREO Y DETALLE, GRANDES CADENAS DE VENTA DE POLVO ROSEADO Y AUTOSERVICIO
7. - ¿Cree usted que su compañía conoce los productos de la competencia?
SI
8. - ¿Qué métodos emplea para conocerlos?
LA OBSERVACION EN EL MERCADO GENERAL Y LA COMUNICACION CON SUS CUENTES.
9. - ¿Se realizan periódicamente análisis de precios?
TODOS LOS DIAS
10. - ¿en función a que se realizan dichos análisis?
EN FUNCION A LOS PRECIOS QUE OCURREN EN LOS DIFERENTES PLAZAS DEBIDO A SU PARTICULARIDAD, EN LO QUE CORRESPONDE A LA OFERTA DE PRODUCTO Y LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA
11. - ¿Considera usted que la realización de estos planes le ayudan a incrementar sus ganancias? Explique.
AYUDA EN LA MEDIDA DE QUE AL CONOCER LO QUE OCURRE EN EL MERCADO EN GENERAL, LOS PRECIOS DE NUESTRA COMPAÑIA SE FIJAN POR ENCIMA DEL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA MEJORANDO ASI LOS INGRESOS.

CUESTIONARIO

Nombre: VICTOR MANUEL SANTANA R.Compañía: Pilgrim's Pride SA de CV

1. - Defina que entiende usted por comercialización.
Realización TOTAL de UN producto.
PROD - PROCESO - Comercialización - Cobro. -
2. - ¿La empresa donde labora realiza algún plan de comercialización?
CONJESTA LA PRIMERA
3. - ¿Con que frecuencia se efectúan dichos planes?
CADA SEMESTRE u AÑO y existen
planes de mas corto tiempo
4. - ¿Cree usted que su compañía conoce plenamente el mercado donde se desarrolla?
SE CONSIDERA POSITIVA LA PREGUNTA.
5. - ¿Que métodos emplea para conocer dicho mercado?
ESTADISTICAS
ESTUDIOS de MERCADO
INFORMACION de UNION AVICULTORES
6. - ¿Cual es este mercado?
Comercialización de carne de pollo y derivados
MERCADO MAYOREO y AUTOSERVICIO.
7. - ¿Cree usted que su compañía conoce los productos de la competencia?
Efectivamente, se conocen no solo
los productos sino en general que hacen.
8. - ¿Qué métodos emplea para conocerlos?
directamente en el mercado.
9. - ¿Se realizan periódicamente análisis de precios?
DIARIAMENTE / mensual / Anual. para presupuesto
10. - ¿en función a que se realizan dichos análisis?
ASPECTOS MACROECONOMICOS / MICROECONOMICOS
OFERTA Nacional / Importaciones.
ESTADISTICAS ciclos estacionales
11. - ¿Considera usted que la realización de estos planes le ayudan a incrementar sus ganancias?. Explique.
Se tiene información de ganancias x línea de productos
y/o productos
buscando el mejor mix posible

CUESTIONARIO

Nombre: ING. JAIME ARCAUTERA C.Compañía: DURAMIL DE MEXICO SUD DE CV.

1. - Defina que entiende usted por comercialización.
Es la compra y venta de productos a gran escala.
2. - ¿La empresa donde labora realiza algún plan de comercialización?
Si
3. - ¿Con que frecuencia se efectúan dichos planes?
Lo ignora.
4. - ¿Cree usted que su compañía conoce plenamente el mercado donde se desarrolla?
Si
5. - ¿Que métodos emplea para conocer dicho mercado?
A través de su experiencia de comercialización y ventas.
6. - ¿Cuál es este mercado?
1º sector del cemento
7. - ¿Cree usted que su compañía conoce los productos de la competencia?
Si
8. - ¿Qué métodos emplea para conocerlos?
Investigación de Mercado
9. - ¿Se realizan periódicamente análisis de precios?
Si
10. - ¿En función a que se realizan dichos análisis?
precio del cemento de la competencia, en función de cotizaciones, reportes de mercados, etc.
11. - ¿Considera usted que la realización de estos planes le ayudan a incrementar sus ganancias?. Explique.
Creo que si, por que conociendo como está tu competencia puedes saber cuando te encuentras en calidad y precio

CUESTIONARIO

Nombre: Guillermo Javier Rojas Franco, Psc
Compañía: DUZAMAR de YEXIM S.A.S de CV

1. - Defina que entiende usted por comercialización.
LA FUNCIÓN DE VENDEDOR LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE UNA EMPRESA; Y EL ANÁLISIS DEL MERCADO Y/O DE LA COMPETENCIA
2. - ¿La empresa donde labora realiza algún plan de comercialización?
SI
3. - ¿Con que frecuencia se efectúan dichos planes?
TRIMESTRALES
4. - ¿Cree usted que su compañía conoce plenamente el mercado donde se desarrolla?
NO
5. - ¿Que métodos emplea para conocer dicho mercado?
AGENCIAS
6. - ¿Cuál es este mercado?
POPULAR Y MEDIO
7. - ¿Cree usted que su compañía conoce los productos de la competencia?
SI
8. - ¿Que métodos emplea para conocerlos?
ESTUDIO DE PUNTOS DE VENTA, CONSULTA A CLIENTES
9. - ¿Se realizan periódicamente análisis de precios?
NO
10. - ¿En función a que se realizan dichos análisis?
RESULTADO MENSUALES DE VTA
11. - ¿Considera usted que la realización de estos planes le ayudan a incrementar sus ganancias? Explique.
DEL NO EN ESTE MOMENTO NO AYUDA A CONSEGUIR MENOS GASTOS Y OTRAS COSAS. NO HE PODIDO INCREMENTARLAS.

CUESTIONARIO

Nombre: Aldo Salgado Mejia
Compañía: Zapatoteca S.A. de C.V.

1. - Defina que entiende usted por comercialización.
Como la accion de vender bienes
productos y servicios.
2. - ¿La empresa donde labora realiza algún plan de comercialización?
S
3. - ¿Con que frecuencia se efectúan dichos planes?
de Manera Semestral
4. - ¿Cree usted que su compañía conoce plenamente el mercado donde se desarrolla?
S.
5. - ¿Que métodos emplea para conocer dicho mercado?
por Medio de la camara de la industria
del calzado
6. - ¿Cuál es este mercado?
Nivel Medio y Medio bajo.
7. - ¿Cree usted que su compañía conoce los productos de la competencia?
S.
8. - ¿Qué métodos emplea para conocerlos?
por Sondeo en comercios y
Centros de distribución.
9. - ¿Se realizan periódicamente análisis de precios?
S.
10. - ¿En función a que se realizan dichos análisis?
En función a los costo de fabricacion
y las ventas realizadas.
11. - ¿Considera usted que la realización de estos planes le ayudan a incrementar sus ganancias? Explique.
Noe ha ayudado a enfocar mejor
nuestra camara de accion asi
como a seleccionar mejor nuestros
productos.