

00661
8



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

**La Mercadotecnia Relacional
como retenedora de clientes a Largo Plazo
Caso Ángulo Cuatro S.A. de C.V.**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Mario Colina Trueta

Tutor: M.A. Mario Gabriel Martínez Casas

México, D.F.

2002



1



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.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	6
1-MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA Y DE SU ENTORNO.....	7
1.1 Entorno.....	7
1.1.1 Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México	
1.1.2 Forma de trabajo de las MIPYMES	
1.2-Mercado real y potencial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de servicios de diseño.....	11
1.2.1-Clasificación de los mercados potenciales por sectores y tamaños	
1.2.2-Selección del mercado meta	
1.2.3-Estrategia de mercadotecnia y políticas de contratación de servicios en empresas del mercado meta	
1.3- Ángulo Cuatro S.A. de C.V.....	27
1.3.1-Historia de la Empresa	
1.3.2-Diseño del Trabajo/ Contrataciones	
1.3.3-Segmentación del mercado	
1.3.4-Competencia	
1.3.5-Estrategia de segmentación (Valor)	
1.4-Utilización de la mercadotecnia dentro de la empresa Ángulo Cuatro(Mezcla).....	38
1.4.1- Descripción del Producto	
1.4.2-Servicios de Diseño	
2-MARCO CONCEPTUAL.....	48
2.1- Mercadotecnia.....	48
2.1.2-Definiciones y conceptos	
2.1.3- Evolución de la Mercadotecnia	
2.1.4-Mezcla de Mercadotecnia	
2.2- Mercadotecnia Relacional (MR).....	52
2.3 Distintos enfoques de la Mercadotecnia Relacional.....	55

2.3.1- Ian Gordon (Corriente americana)	
2.3.2- L. Berry (Corriente Americana)	
2.3.3.-Evert Gummesson (Corriente Europea)	
3-PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO.....	63
3.1-Planteamiento del problema.....	63
3.2-Pregunta de Investigación.....	63
3.3-Propuesta de solución a manera de Hipótesis.....	64
3.4-Justificación de un proyecto de investigación utilizando la Mercadotecnia Relacional.....	64
3.5-Diagnóstico de la empresa Ángulo Cuatro S.A. de C.V.....	65
3.6-Ética en los negocios.....	66
4-METODOLOGÍA.....	71
4.1-Tipo de Investigación.....	71
4.2-Universo y muestra.....	71
4.3-Cuestionario tipo para empresas del sector.....	73
4.4-Cuestionario tipo para los clientes.....	74
4.5- Resultados e Interpretación de los resultados de los cuestionarios	75
5-ANÁLISIS DE LAS OPCIONES.....	93
5.1 La MR en el ámbito empresarial.....	93
5.1.1- La empresa de servicios profesionales	
5.1.2- Relaciones con los proveedores	
5.1.3- Características Generales de la MR	
5.2-Los Clientes.....	96
5.2.1-Administración de la relación con clientes (CRM)	
5.2.2-Las relaciones públicas y los clientes	
5.2.3- La MR desde el enfoque del cliente	
5.2.4- Relación cliente proveedor a lo largo de su duración	
5.2.5-La Relación de Ángulo Cuatro con sus clientes	

5.2.6-La Recuperación de clientes	
6-ESTRATEGIA A SEGUIR.....	105
6.1-Por que escoger la Mercadotecnia Relacional	105
6.2- Obtención de valor para los clientes de la empresa Ángulo Cuatro, mediante el uso de la Mercadotecnia Relacional.....	107
6.3-Recuperación de clientes de la empresa Ángulo Cuatro.....	113
6.3.1-Plan para la recuperación de clientes	
6.4-Implementación del plan de MR aplicado a la empresa Ángulo Cuatro.....	115
6.4.1-Actividades previas al Plan	
6.4.2-Elaboración del Plan	
6.4.3-Implementación del Plan	
6.4.4-Acciones posteriores al Plan	
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	131
ANEXOS.....	136
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	144

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de
 UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
 contenido de mi trabajo recepcional.
 NOMBRE: Marie Celma Tzuc
 FECHA: 18-NOV-2007
 FIRMA: 

DEDICATORIAS

A mi familia:

Por todo su apoyo y comprensión a lo largo de todo este proyecto de investigación.

A la Comunidad Universitaria:

Por todos los conocimientos recibidos así como las experiencias vividas, en estos años de preparación y aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

El presente caso práctico pretende determinar la relación que existe entre el uso de la Mercadotecnia Relacional (entendida como MR) y la creación de ventajas competitivas para las micro y pequeñas empresas de servicios de diseño, para permitir que las empresas retengan satisfactoriamente a sus clientes en México.

La empresa Angulo Cuatro S.A. de C.V. es una micro¹ empresa de servicio, especializada en el diseño industrial y gráfico, entendiéndose por ello la concepción y fabricación de exhibidores, stands, displays, puntos de venta (P.O.P.) y la elaboración de material gráfico (principalmente rótulos por computadora).

En la empresa trabajan un total de 9 personas, Un director Comercial, uno de Diseño, dos personas en ventas, dos en producción y dos más en rotulación, junto con una secretaria. Casi todos los empleados son multifuncionales ya que desarrollan más de una actividad; los de producción ayudan a los de rotulación cuando hay mucho trabajo, así también los de ventas ayudan a terminar algún proyecto cuando el tiempo se viene encima, etc.

Los principales clientes de la empresa son empresas pequeñas, medianas y algunas grandes y/o dependencias de gobierno, de varios sectores como son los electrodomésticos, agencias de publicidad, transformación, Federaciones de atletismo, etc.

Un gran problema de todas las empresas micro y pequeñas de cualquier sector es la visión a corto plazo que siempre han tenido, nadie ve más allá del próximo mes o el próximo año, descuidando su futuro mediante una adecuada planeación, en la que la MR es una de las piedras angulares sobre las que se sustenta.

Dentro de las limitantes que tiene una microempresa en cuanto a infraestructura y personal, se pretende hacer una revisión de los pros y los contras de la adopción de una

¹ Es una micro ya que cuenta con menos de 20 empleados según clasificación del INEGI

estrategia de este tipo, y de ser viable su implementación, que tan beneficioso puede llegar a ser esto para la misma empresa.

1-MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA Y DE SU ENTORNO

1.1 Entorno

A- Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México

Según decreto aparecido en el diario oficial de la federación, de fecha 30 de marzo de 1999, con validez a partir del 1 de abril de 1999, la clasificación de las empresas queda de la siguiente manera.²

Tabla No.1 **CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	1-30	1-5	1-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	501 +	101 +	101 +

Fuente Secretaría de Economía

Sobre la base de esta clasificación, la empresa de servicios Ángulo Cuatro, queda dentro del rango Microempresa ya que cuanta con 9 empleados.

Las MIPYMES como generadoras de empleo y como porcentaje del total del número de establecimientos en el ámbito nacional, es mayoritario, como lo muestran las dos siguientes tablas³

² Clasificación por número de empleados, según Secretaría de Economía (antes SECOFI) 2001

³ Clasificación a nivel nacional, según Secretaría de Economía (antes SECOFI) 2001

Tabla No.2

ESTABLECIMIENTOS

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
No. Establecimientos	216,412	12,227	4,653	4,646	237,938

Fuente INEGI

En esta tabla se puede apreciar que las MIPYMES ocupan el 98% del total de los establecimientos formales en el país.

Tabla No.3

EMPLEOS

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
No. Empleados	812,574	386,486	329,315	1,684,645	3,213,020

Fuente INEGI

En esta otra tabla se puede apreciar que las MIPYMES generan el 48% del total de los empleos formales en el país (el 44% en el D.F.).

En el ámbito local del Distrito Federal:

Dentro del sector servicios del D.F., la parte de servicios profesionales ocupa una cuarta parte del Número de establecimientos, casi la mitad del personal ocupado, mas de la mitad de los ingresos generados en el sector y la cuarta parte de los activos totales del mismo (ver tabla No.4)⁴

⁴ Censos económicos 1994, INEGI

Tabla No.4

SERVICIOS PROFESIONALES

SECTOR	No. Establecimientos	Personal Ocupado	Remuneración Total	Activos Fijos Netos
	%	%	%	%
Servicios Profesionales	24.5	43.9	58.0	26.7
TOTAL	127,966	889,502	50,837,289	132,448,879

Fuente INEGI

Del 24.5% de establecimientos de servicios profesionales (31,351), los establecimientos de Diseño en general ocuparían tan solo el 2% (alrededor de 2,500)⁵ con ingresos (remuneraciones) equivalentes al 10% del total (5,100,000).

1.1.2 Forma de trabajo de las MIPYMES

Dentro de la forma de administración y organización de las MIPYMES, encontramos varias características que se repiten en la gran mayoría de ellas, siendo las micro y pequeñas empresas en las que se pueden encontrar características más similares.

Principales características de las Micro y Pequeñas Empresas⁶

⁵ según estimaciones del CODIGRAM y AMPROFEC, 1998

⁶ Con base en datos del INEGI; se realizaron 22 encuestas telefónicas y 33 cuestionarios via e-mail a empresas de servicios del área metropolitana

Tabla No.5

TIPO EMPRESA	No. Pers.	Dueño	Tipo de Admón.	Decisiones	Presupuesto	Planeación
Micro	1-20	Único	Familiar	Centralizada	Escaso	Corto Plazo
Pequeña	21-50	Único/ Sociedad	Familiar/ Sociedad	Centralizada/ Consenso	Limitado	Corto Plazo

Fuente INEGI

Las MIPYMES en el ámbito mundial son "más innovadoras y productivas que las grandes"⁷, también son las que generan mayor número de empleos nuevos en países como EUA, es por ello que se les debe de tomar en cuenta a la hora de crear nuevas estrategias de negocios.

1.2-Mercado real y potencial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de servicios de diseño

1.2.1-Clasificación de los mercados potenciales por sectores y tamaños

Mediante esta clasificación se busca agrupar a los posibles clientes dependiendo de la cantidad de servicios de diseño que utilizan y/o pueden llegar a requerir a lo largo de un año normal de operación.

El siguiente cuadro indica las ventas aproximadas por sector, y la potencialidad de negocios con cada uno de ellos; para mas adelante analizarlos por separado y hacer una evaluación de la viabilidad de poder trabajar como proveedores suyos.

Tabla No.6

COMPARATIVO DE SECTORES SEGUN SU POTENCIAL DE NEGOCIOS

SECTOR ⁸	VENTAS SECTOR ⁹	POTENCIAL DE NEGOCIOS
Farmacéutico	30,282,000	Altamente demandante de servicios de diseño
Alimentos (Pasteles y derivados)	4,093,000	Altamente demandante de servicios de diseño
Equipos y aparatos electrónicos	56,350,000	Altamente demandante de servicios de diseño

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

A- Alto Potencial de negocios

Tabla No.7

VENTAS Y POSIBILIDADES DE NEGOCIO

SECTOR:	TAMAÑO DE EMPRESAS: A:	VENTAS 2001 EMPRESA SELECCIONADA ¹⁰	GASTOS EN MKT Y PROMOCIÓN	COMO PORCENTAJE DEL TOTAL DE VTAS.	POSIBLES RELACIONES DE NEGOCIO
Farmacéutico	Grande Mediano	3,768	925	24.25%	Impresos, "P.O.P." ¹¹ , lanzamientos, "stands"
Alimentos	Grande Mediano	117	34	29.06%	Impresos, "P.O.P.",
Automot. (Agencias)	Grande				Impresos, "P.O.P.",
Equipos y aparatos electrónicos.	Grande	1,565	189	12.08%	Impresos, "P.O.P.", lanzamientos, "stands"

⁷ McKenna, Regis, *Marketing de Relaciones*, pag. 285⁸ Principales sectores una vez descartados todos los demás, ya sea por tamaño o por otras causas⁹ Ventas en millones de pesos del año 2001; información obtenida con datos de la Bolsa Mexicana de Valores, revista *Expansión Año XXXIII*, No.845 "Las 500 Empresas más importantes de México" y de las mismas empresas, 2001¹⁰ Ventas en millones de pesos del año 2001; información proporcionada por las mismas empresas¹¹ P.O.P. Punto de venta por sus siglas en inglés "point of purchase"

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores y las propias empresas

B- Potencial medio

Tabla No.8 POSIBILIDADES DE NEGOCIOS

SECTOR:	TAMAÑO DE EMPRESA:	POSIBLES RELACIONES DE NEGOCIO
Transformación	Pequeño	Impresos, "P.O.P.", exhibiciones
Autoservicios	Grande	Impresos, "P.O.P.", lanzamientos, "stands"
Comercializadoras	Pequeño	Impresos, "P.O.P.",
Servicios	Grande	Impresos, "P.O.P.",

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores e información de las Propias empresas

C- Potencial bajo

Casi todas las microempresas de todos los sectores, y algunos profesionistas independientes

D- Sin ningún potencial de negocios.

Algunas microempresas, los llamados "changarros" y la gran mayoría de los profesionistas independientes de todos los sectores.

1.2.2-Selección del mercado meta

Dentro de los mercados potenciales analizados¹², seleccionamos aquellos con un alto potencial de negocios para entablar relaciones comerciales duraderas, y que a la vez pudieran ser competitivos con la infraestructura que contamos. Los mercados metas no implican que se deba atacar a todas las empresas de cada sector, ya que esto es imposible por falta de capacidad financiera, de personal y de infraestructura; pero al ser los más atractivos de los que estudiamos, el poder iniciar una relación comercial con alguna de esas empresas es más prometedor que el hacerlo con otras que los intercambios serían menores o menos diversificados.

Mercado o segmento meta es "un conjunto de posibles compradores que comparten necesidades o características comunes, a los que la compañía decide servir"¹³ y para atacar este mercado, la empresa utiliza la mercadotecnia concentrada, ya que como menciona Kotler y Armstrong¹⁴ "por medio de una mercadotecnia concentrada, la empresa logra una posición más poderosa en el mercado meta", lo cual para empresas pequeñas le es muy útil a la hora de competir contra empresas mas grandes y con mas recursos. El mercado meta seleccionado, no elimina a los otros mercados, sino que marca preferencias de con cuales empresas es más redituable poder llegar a trabajar.

1.2.3-Estrategia de mercadotecnia y políticas de contratación de servicios en empresas del mercado meta

En este punto se analizan las empresas que tiene un alto potencial de negocios para la empresa Ángulo Cuatro, revisando que se les esta vendiendo, y que se les podría vender adicionalmente.

¹² Durante el presente proyecto de investigación se analizaróm y descartarón la mayoría de los mercados potenciales

¹³ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, pag. 219

¹⁴ IDEM, pag. 223

Solo se analizan empresas seleccionadas dentro del mercado potencial, y que se encuentran dentro del grupo "A" o Alto potencial de negocios. Como parte de la investigación se incluye una empresa del grupo "C" o bajo potencial, para así poder comparar las diferencias existentes entre las empresas que son potencialmente redituables para la empresa Ángulo Cuatro, y aquellas que no lo son.

A-Alto Potencial de negocios

A continuación se hará una descripción del potencial de negocios para una empresa del tipo de Ángulo Cuatro, con las siguientes empresas:

A.1-Sector Alimentos

Empresa Trasnacional Norteamericana

Estrategia de mercadotecnia

Dentro del área de mercadotecnia de esta empresa, manejan tres canales de distribución

1-Trade marketing

2-Autoservicios

2-Tiendas propias

A cada una de estas divisiones se les asigna un presupuesto anual, al cual deben de ajustarse. En el plan anual de mercadotecnia se tienen contempladas casi todas las campañas que se manejarán durante el año, promociones en tienda, exposiciones, material "P.O.P.", impresos; aunque se tiene la posibilidad de hacer ajustes, estos tiene que ser aprobados por el director de Mercadotecnia y Ventas.

Políticas de contratación de servicios

En esta empresa los proyectos de diseño son desarrollados por el área de mercadotecnia de la empresa, la cual hace las propuestas y se las da a cotizar a los posibles proveedores. Se realiza un concurso entre tres empresas, las cuales generalmente ya han realizado proyectos anteriormente y/o cotizado. Se escoge la propuesta que sea más

satisfactoria en lo económico, aunque se le da un poco de peso a los detalles de cómo y conque se piensa realizar, tiempos de entrega, y si existen costos adicionales por dummies, prototipos, etc.

La empresa farmacéutica transnacional, aun siendo una filial de la matriz estadounidense, se maneja un poco como una empresa familiar, ya que el director de México es muy amigo del director general estadounidense, lo cual le da gran poder de decisión al dejarle dirigir completamente el negocio aquí en México; todo proyecto grande o pequeño tiene que ser revisado, modificado y aprobado por él; esto hace que todos los proyectos se vayan retrasando ya que no tiene suficiente tiempo para verlo todo cada día, esto aunado a un exceso de "juntas", hace que cada división trabaje contra reloj, con proyectos que siempre van retrasados, sacando lo que es más urgente, sin poder llevar una planeación y calendarización de proyectos.

Nivel de Satisfacción con sus actuales proveedores

En lo que respecta a sus proveedores de impresos, están muy contentos con el servicio, precio y calidad. En lo que respecta a los servicios profesionales de diseño sienten que los costos algunas veces son altos, el servicio y la atención son buenos en lo general, pero también sienten que no existe un buen entendimiento en cuanto a algunos de sus proyectos.

Siendo Ángulo Cuatro un proveedor de esta empresa, puede decirse que el servicio no ha podido ser completamente satisfactorio por varias razones que se le pueden imputar al cliente:

- -Los proyectos que solicitan (a empresas como Ángulo Cuatro) ser desarrollados no incluyen todas las especificaciones necesarias, ya que en su mayoría ni siquiera ellos saben bien que es lo que quieren, por lo tanto piden cosas a medias, y a medias se le entregan los proyectos.
- -Nunca definen bien los tiempos de entrega de los proyectos, por lo tanto no se sabe si algo es urgente o no lo es.

- -De 20 proyectos solicitados, por lo general no se realiza mas que uno o dos, lo cual hace que se evalúe que tan buen negocio resulta trabajar constantemente en proyectos que sabemos no se realizarán.
- -Nunca saben con que presupuesto contarán para la mayoría de los proyectos, así que si es caro por caro y si es barato por lo mismo no se hace.

Presupuesto para marketing

Esta empresa gasta el 6% de sus ventas brutas para todo lo relacionado con marketing¹⁵ dentro de la República Mexicana.

Posibilidades de participación como proveedor en:

Con esta empresa ya se participa en las áreas de "stands" y Exhibidores. Como posibilidades de negocios nuevos, se tendrían:

- Impresión de Lonas
- Impresión de Mantas
- Diseño y producción de Promocionales.

A.2-Sector Electrodomésticos, División Audio y video

Empresa Trasnacional Europea

Estrategia de mercadotecnia

Existe una política de mercadotecnia global, que es manejada desde las oficinas centrales en Holanda, cada país adapta estas políticas, haciendo adaptaciones en cuanto al idioma, y las características que manejan los diferentes productos en cada país.

¹⁵ Impresos, Promociones, P.O.P: "Display", "stands", materiales publicitarios, etc.

Las dos principales divisiones con que cuenta la empresa, electrodomésticos y audio / video, cuentan cada una con un departamento de mercadotecnia, que tiene a su vez el área de promoción, la de los diferentes productos.

Los dos departamentos de mercadotecnia coordinan, contratan y supervisan la realización de las promociones de los diferentes productos con los que cuentan.

Políticas de contratación de servicios

Los presupuestos asignados a mercadotecnia se manejan por divisiones, y se asignan a los diferentes productos, ya sean existentes o próximos lanzamientos. Los diferentes impresos, promociones, material "P.O.P." para promocionar los productos, son solicitados por el área de ventas y/o directamente con el área de mercadotecnia; toda compra de servicios debe de ser cotizada con tres empresas, aunque también se dan contratos anuales para lo que son:

Agencias de Promoción

Empresas de "Display" "P.O.P."

Servicios de Renta de "stands"

Agencias de Publicidad

Por lo general son los impresos de folletos y los de las descripciones de cada producto los que siempre se debe de contratar por concurso son los.

La participación en eventos es generalmente en/con:

Universidades (Anáhuac, ITESM, ITAM, UVM)

-Ferias de capacitación

-Semanas de facultades (ingeniería, Contaduría, etc.)

Casas Productoras (Warner, Sony)

-Lanzamiento de películas

Patrocinio de grupos musicales (Jeans)

Patrocinio de eventos deportivos

-Campeonatos de Golf en el D.F. y los estados

En conjunto con revistas (Mundo Ejecutivo)

En tiendas (Sam's y Costco)

En todos estos eventos no se realizan pagos en efectivo sino mediante intercambio de publicidad por productos de las diversas líneas que manejan, por los montos correspondientes a precio de distribuidor. También se requiere contratar los servicios de agencias de demostración, edecanes, "stands", etc., y estos servicios se pagan en efectivo.

Nivel de Satisfacción con sus actuales proveedores

La empresa encuentra estas características en el nivel de servicio de sus proveedores:

- Agencias de Promoción; el precio es bueno, el servicio por lo general es muy personalizado, pero con pequeñas fallas en cuanto a puntualidad y/o preparación de los promotores.
- Empresas de "Display" "P.O.P."; el precio es un poco elevado, el servicio es muy eficiente, las ideas que se le proponen por lo general son buenas en apariencia, pero a veces al realizarlas tienen algunas fallas que arreglar.
- Servicios de Renta de "stands"; precio razonable, atención personalizada, buena respuesta a los proyectos de último momento. La falta de un poco de comunicación por parte de la empresa con su proveedor hace que algún evento salga muy justo en cuanto a tiempos de montaje y/o la cantidad de material por llevar. Los equipos que se llevan para demostración no siempre están en condiciones óptimas debido a que el personal del almacén reutiliza los equipos sin darles el suficiente mantenimiento, o sin remplazar los que ya estén deteriorados.
- Agencias de Publicidad; atención muy buena, buenas ideas para las campañas a realizarse para cada línea de productos, precios razonables.
- Impresores; buena calidad, tiempos de entrega razonables, aunque las entregas a veces se retrasan unos cuantos días. Por lo general trabajan en conjunto con la agencia de publicidad.

Presupuesto para marketing

Esta empresa gasta el 9% de sus ventas brutas para todo lo relacionado con marketing¹⁶ dentro de la Republica Mexicana.

Posibilidades de participación como proveedor en:

Con esta empresa ya se participa en las áreas de "stands" y ocasionalmente "P.O.P."

Como posibilidades de negocios nuevos, se tendrían:

- Impresión de Lonas
- Impresión de Mantas
- Rotulación de autos

A.3-Sector Farmacéutico

Empresa Trasnacional Norteamericana

Estrategia de mercadotecnia

Dentro de los principios de mercadotecnia que maneja esta empresa podemos encontrar los siguientes lineamientos.

- Conocer bien a su competencia
- Concentrarse en mercados selectos y en el comportamiento de estos.
- Crear valor a través de aspectos distintivos de los distintos productos
- Hacer un plan de crecimiento acorde al ciclo de vida de cada uno de los productos.
- Comprender la percepción que tiene el cliente de la empresa y sus productos
- Asegurar que la ejecución de los planes de mercadotecnia sea eficiente, consistente y este bien integrada

¹⁶ Impresos, Promociones, patrocinios, intercambios, P.O.P.; "Display", "stands", materiales publicitarios, etc.

- Medir y evaluar los resultados obtenidos constantemente.

Políticas de mercadotecnia

Las políticas de mercadotecnia son marcadas de forma global desde las oficinas centrales (EEUU). La imagen de los distintos productos a ser lanzados, se diseña desde la central, para que en todo el mundo se manejen los mismos conceptos, ideas y diseños; cada subsidiaria realiza la traducción del material y lo adapta a las leyes y/o aspectos locales.

Antes del lanzamiento de un producto se realizan investigaciones de mercado con el sector médico, para conocer la posible aceptación del producto. Los médicos (que son su principal mercado) son clasificados por volumen de consulta (No. de consultas por día), así como el costo de la consulta, sector socioeconómico de la población que atienden.

Los presupuestos se asignan por producto en promoción, cada producto tiene asignado un presupuesto anual, con el cual cubren todos los gastos que se incurran por concepto de mercadotecnia. Los productos nuevos o por ser lanzados, tiene asignados presupuestos en proporción a las posibles ventas que puedan lograr del 1er al 3er año.

La compañía está dividida por unidades de negocio que aglutinan diversos productos, y cada unidad tiene su propia área de mercadotecnia y ventas; Son como pequeñas empresas. Apoyando a las unidades de negocio se encuentran las unidades de soporte, como son finanzas, recursos humanos, medica, etc.

En cuanto a la posibilidad de hacer diseño en la subsidiaria de México, sólo está permitido para productos que tengan mas de un año en el mercado, ya que para los nuevos el diseño se hace siempre en la matriz; aun así es posible hacer las impresiones de folletos, volantes, banderines, flyers, "stands", etc.

Políticas de contratación de servicios

Servicios se define como toda asesoría externa, consultoría, investigación, elaboración de estudios, renta de "stands", traducciones, servicios profesionales técnicos o de cualquier otra índole.

La empresa maneja proveedores de dos tipos:

A-Proveedor Certificado-cuenta con el reconocimiento de la empresa por su solidez financiera, calidad moral, ubicación e instalaciones, tamaño, costo de bienes, oferta de servicios, referencias, experiencia en la industria y calidad entre otros factores.

B-Proveedor especializado o único- todos aquellos que realizan la venta exclusiva de un producto o servicios.

Política de compra de materiales y servicios promocionales

Toda compra se realiza de acuerdo a lo estipulado en el procedimiento autorizado. Cuando un gerente de producto reciba materiales y/o servicios promocionales que no cumplan con las especificaciones solicitadas, antes de aceptarlo deberá enviar al área de compras un memo; el área de compras deberá negociar un descuento o precio especial.

Tabla No.9 Requisitos de compra de materiales y servicios promocionales

IMPORTE USD:	CAJA CHICA:	ORDEN DE SERVICIO	TRES COTIZACIONES	CONTRATO
DE 1-100	SÍ	N/A	N/A	N/A
DE 101-3,000	N/A	SI	N/A	N/A
DE 3,001-24,999	N/A	SI	SÍ	N/A
DE 25,000 en adelante	N/A	SÍ	SÍ	SÍ

Fuente: Datos proporcionados por la propia empresa

Nivel de Satisfacción con sus actuales proveedores

Sus proveedores en lo que respecta a los "stands", les dan un servicio razonable en cuanto a la relación precio/calidad, no son empresas baratas, pero no se salen de los precios de mercado; en gran parte de sus eventos, la misma empresa que organiza el evento se encarga de los "stands" promocionales, lo cual es muy cómodo para el departamento de compras.

En cuanto a impresos y artículos promocionales, tienen una mayor rotación de proveedores, ya que el volumen que manejan es elevado, y no tienen proveedores únicos.

Presupuesto para marketing

Esta empresa gasta el 9.5% de sus ventas brutas para todo lo relacionado con marketing¹⁷ dentro de la Republica Mexicana

Posibilidades de participación como proveedor en:

Con esta empresa. Nunca se ha trabajado como posibilidades de negocios nuevos, se tendrían:

- Impresión de Lonas
- Elaboración de "P.O.P."
- Elaboración de "stands"
- Artículos promocionales.

¹⁷ Impresos, Investigaciones de mercado, regalos, Promociones, P.O.P.; "Display", "stands", materiales publicitarios, etc.

C-Potencial bajo

Sector Gobierno

Dependencia: Secretaría de Seguridad Pública

Estrategia de mercadotecnia

No existe una estrategia de mercadotecnia centralizada, la imagen de la secretaría se maneja mediante un manual corporativo, en lo que respecta al logotipo y los colores.

Cada departamento esta autorizado a imprimir comunicados internos, posters y volantes, sin embargo no hay lineamientos a seguir.

Políticas de contratación de servicios

Esta secretaría cuenta con un área de diseño que realiza las propuestas gráficas como son carteles, folletos, impresos internos, etc.

La impresión se realiza en los talleres gráficos de la nación, por lo tanto no hay costo para la dependencia. Si se requiere hacer algún trabajo con una empresa externa, se tiene que llevar a cabo una licitación y/o concurso para poder asignar el proyecto.

Las compras que se llegan a realizar son mediante licitación pública, en la cual se tienen que comprar las bases, participar en el concurso y esperar que el fallo sea favorable para poder realizar el trabajo y/o servicio.

Nivel de Satisfacción con sus actuales proveedores

Lo que compran es de una calidad aceptable sin ser lo mejor que hay en el mercado, ya que al estar siempre presionados por los costos bajos, las empresas que quedan después de las licitaciones suelen no entregar productos de la más alta calidad.

1.3-ÁNGULO CUATRO S.A. DE C.V.

1.3.1-Historia de la Empresa

Ángulo Cuatro S.A. de C.V., empresa dedicada a proveer servicios de diseño industrial y gráfico (impresos), es el resultado de una evolución que se origina con una primera empresa llamada Ojímetro que comenzó a operar en 1991, al siguiente año (1992) pasa a constituirse en una organización llamada Cuadrángulo S.A. de C.V., finalmente es en 1998 su transformación definitiva en lo que hoy es Ángulo Cuatro.

Cuando estaba terminando de cursar mis estudios de Diseño Industrial, un compañero me propuso realizar un anteproyecto para una exposición de Bancomext, el proyecto gustó y comenzamos a trabajar con el que sería nuestro primer cliente. Mantuvimos esa cuenta durante un año y medio, momento en que los contactos salieron de la institución y la empresa dejamos de ser proveedores de ella.

A partir de la experiencia obtenida y el equipo que se compró, se continuó realizando exposiciones para otras empresas, además de otro tipo de proyectos como el desarrollo de Puntos de Venta a través de "P.O.P." y materiales gráficos diversos.

En la actualidad la empresa cuenta con 11 años de experiencia profesional, contando con mas de 200 clientes y 10 cuentas principales.

1.3.1.2-Análisis FODA Con Objetivos a corto plazo

Tabla No.10

ANALISIS FODA

<p>DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> -Baja infraestructura en equipo y personal. -Falta de presencia en el mercado como empresa de diseño. -Falta de capital de trabajo para poder participar en proyectos más grandes a los actuales. -Numero pequeño de clientes fijos 	<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> -Muchas empresas pequeñas han desaparecido, dejando mercado libre para atacar. -Se pueden aumentar las ventas significativamente, debido a que el mercado es muy grande.
<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio personalizado. -Realización de trabajos en plazos cortos. -Sanos financieramente -Actualizados tecnológicamente. -Fácil reconvertibilidad. -Varios servicios en una misma empresa pudiendo ofrecer servicios integrales. -Puntualidad (menores tiempos que la competencia) -Precios iguales o menores que la competencia (en volumen) -Diversidad de equipos de exhibición, tanto equipo modular como equipos portátiles 	<p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas competidoras con una gran infraestructura, pudiendo dar mejores precios (por el volumen que manejan) y pudiendo realizar más trabajos simultáneamente.(ver tabla de competidores) -Posibilidad de tener problemas financieros por los retrasos en los pagos de los clientes.

1.3.2-Diseño Del Trabajo/ Contrataciones

Los trabajadores de Ángulo Cuatro son multifuncionales, primero, por que son pocos y las tareas son muchas y segundo por que al ser un trabajo que no es constante en la carga y frecuencia del mismo, se necesita poder hacer casi cualquier función en el momento en que se requiera.

Dependiendo del puesto, estos se llegan a contratar como ayudantes en general (Taller y "stands"), comenzando con tareas básicas como retoques sencillos, corte y limpieza de piezas o rótulos, y dependiendo de las habilidades que demuestren se les especializa en una de las dos áreas, para que puedan desarrollarse y que su trabajo sea más afín a sus expectativas o gustos.

Se cuenta con las prestaciones de ley mas compensaciones extra, ya sea por cantidad de trabajo y/o horas trabajadas o cuando se tiene que salir de la ciudad a realizar algún proyecto.

En el área de "stands", el personal primero asiste a los montajes como ayudantes, cargando, pegando, pintando y limpiando. Posteriormente aprenden a montar los distintos tipos de "stands", a realizar instalaciones eléctricas sencillas y poco a poco se les va dejando que organicen a las personas que van a los montajes. Finalmente, si el personal está preparado, se encargan por completo de algún evento.

1.3.3-Segmentación del mercado

1.3.3.1-Tipos de empresas atendidas

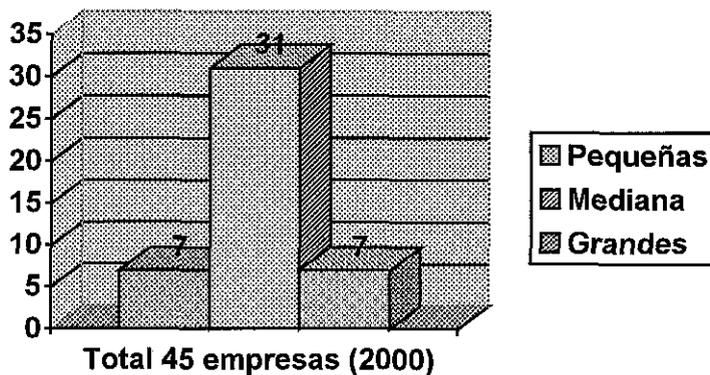
Los servicios de la empresa van dirigidos a empresas pequeñas y medianas en su mayoría (ver gráficas No. 1 y2), ya que son este tipo de empresas las que mejor encajan con el perfil de empresa que se quiere atacar. En la gráfica solo aparecen las empresas (de cualquier sector) con las que se realizaron mas de un trabajo durante el año, y cuyo monto fue mayor a los 1,000 pesos.

Los clientes son empresas que necesitan promocionar un producto o servicio, que desean participar en una feria y/o exposición, así como los que se promocionan mediante la venta de sus productos mediante exhibidores (P.O.P).

Los servicios que ofrece la empresa se dan mediante una estrategia de mercadotecnia concentrada "buscando una participación en un submercado"¹⁸; se utilizó esta estrategia al ser Ángulo Cuatro una empresa pequeña con recursos limitados.

¹⁸ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, pag.222

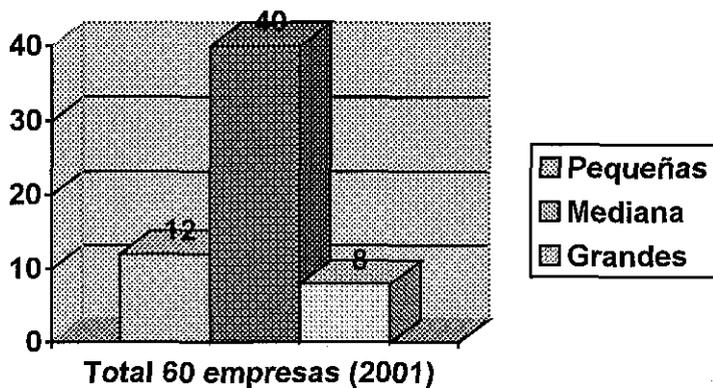
TAMAÑO DE EMPRESAS



Gráfica No.1

19

TAMAÑO DE EMPRESAS



Gráfica No.2

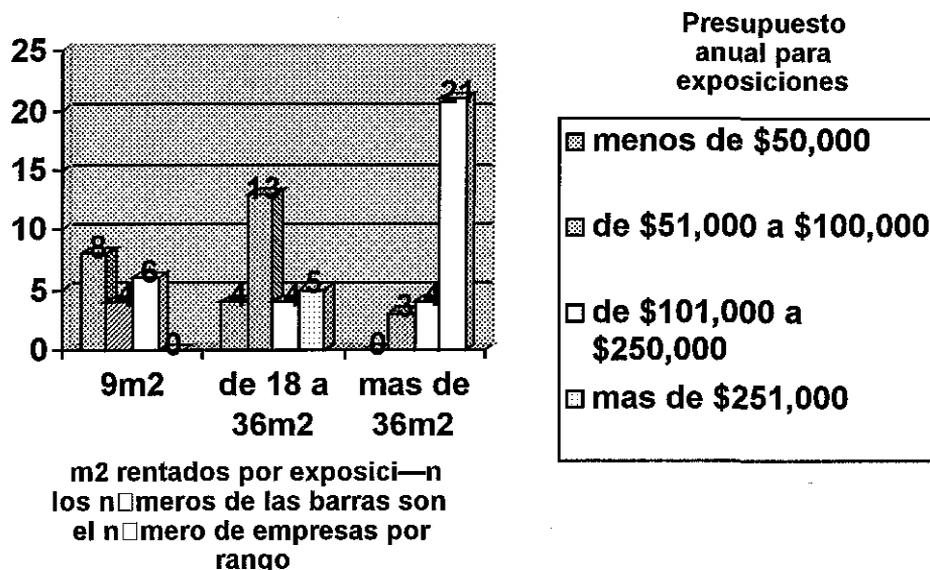
20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁹ empresas atendidas por ángulo cuatro durante todos el año 2000

²⁰ empresas atendidas por ángulo cuatro durante todos el año 2001

Los criterios que se utilizaron para la segmentación del mercado son de tipo geográfico (principales clientes con oficinas matrices y/o corporativos dentro del área metropolitana) y demográfico (ejemplo para el área de exposiciones: presupuesto para exposiciones junto con el No. de m2 en cada una de ellas-ver gráfica No.3, sobre un universo de 60 empresas).



Gráfica No.3²¹

1.3.4 Competencia

Dentro del medio del Diseño Industrial, existen varias empresas de tamaño similar, que se dedican tanto al diseño Industrial como al diseño gráfico. Nuestra empresa cuenta con algunas ventajas sobre estas últimas, ya que se cuenta con una diversidad de equipos de exhibición, tanto equipo modular como equipos portátiles. Esto nos permite poder tener un margen de maniobra en la negociación del precio, lo que empresas más pequeñas no pueden hacer. Existen varias empresas medianas y muy pocas grandes; las desventajas que tenemos frente a algunas de las empresas medianas y todas las grandes, son que al contar estas con

una mayor infraestructura en cuanto a personal, instalaciones y equipo propio para renta, en cuando se concursa para exposiciones grandes, éstas pueden dar una mejor ganancia por volumen.

1.3.4.1-Tipos de empresas de la competencia

Las empresas que forman la competencia, son desde empresas pequeñas como la nuestra, hasta empresas transnacionales como Tradex y JR Krause.

Las empresas nacionales más viejas, llevan no más de 25 años en el mercado, ya que el concepto de Exposición y Diseño Industrial es muy reciente y más en nuestro país.

Las principales empresas competidoras, dentro de la zona centro del país, en lo referente a exposiciones y "display"s, son:

Tabla No.11 COMPETENCIA POR TAMAÑO DE EMPRESA

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	
Omicron	9/16
Skyline	Apco
Atmosfera Diseño	Azul Gráficos Creativos
Avante	
	Carisma
Expopublicitas	Eclipse
	Enlaces Creativos
Opción	
Dinamica Publicitaria	Expo Imagen
Anvar	Expo Mobil
Gex	Exposi
Anberra	
	Genea
Imagen Creativa	Grupo "Display"
Publicidad Actualizada	Grupo Tecnoidea
Geffec	JSM Diseño
GM y Gm	Mayan "Display"s
Octanorm	Mirarte

²¹ Para empresas atendidas durante todo el año 2001

Proyectos Gráficos	Punto de Apoyo
Grupo E	Sistec
"Display" Integral	Tecno"Display"

EMPRESAS MEDIANAS	
Grupo Expoimagen	Expo Express
Brudloff	Expo Diseño Gráfico
Expro	Expodisplay
Oprex	

EMPRESAS GRANDES	
Expo Quarzo	Audiencias Cautivas

Todos estas empresas cuentan con talleres para la realización de maquetas, prototipos y lo que es la producción en sí.

También existen infinidad de micro y pequeñas empresas que son atendidos por uno o 2 diseñadores independientes (en el mejor de los casos), las cuales no cuentan con infraestructura y mandan maquilar todos los proyectos que consiguen.

En lo que se refiere a "stands" y mamparería²², son:

- Capetillo
- Coin
- Conmasa
- Expo Express.
- Expo Imagen
- Exposiciones Avanzadas
- Exposimex

²² Al no ser competencia directa, no se dividió por tamaño de empresas

- Grupo Expoimagen
- Modexpo de Occidente
- Monta G
- Octanorm
- Omega
- Oprex
- Rapidexpo
- Tradex

Estas empresas cuentan con un enorme ""stock"" de equipo para poder montar mas de 1,000 ""stands"" simultáneamente (9,000 metros cuadrados de exposición).

Finalmente en el área de rotulación, las principales empresas competidoras son:

Color Express

Color Process

CPM Publicidad

Digital Works

Farias Process

MicroPrint

Mirarte

Publimagen

RotuExpress

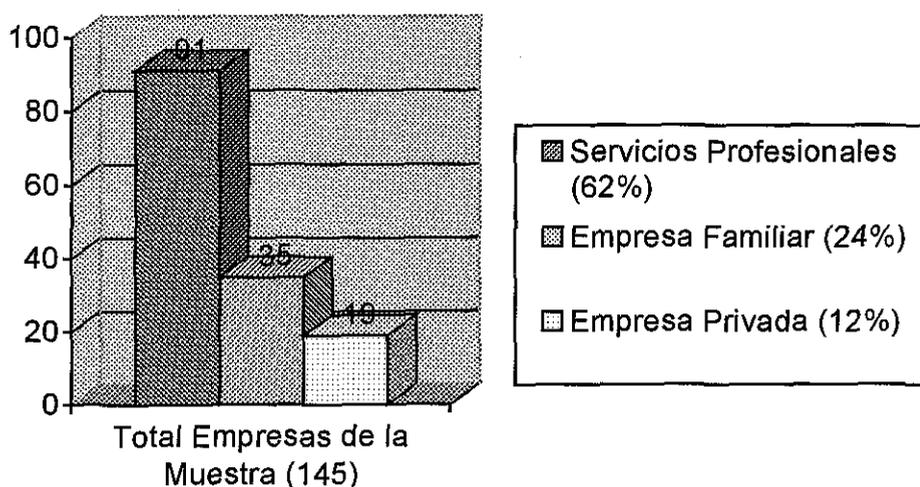
En este tipo de negocio lo que marca la diferencia es la inversión que se tenga en equipos de impresión ("plotters" de inyección) y de vinil ("plotter" de corte), a más equipos, mayor volumen de producción, venta y crecimiento; eso sin menospreciar las variables de servicio, capacidad de respuesta, atención personalizada, etc.

1.3.4.2-Clasificación de las empresas de la competencia por tipo de estructura organizativa

Dentro de las empresas de la competencia una forma de clasificarlas puede ser por el tipo de estructura organizativa que tienen, en la siguiente clasificación:

- Servicios Profesionales: empresas del tipo consultor independiente, que trabaja por su cuenta y subcontrata la mayoría de los servicios que ofrece; puede ser una persona física con actividades empresariales o persona moral.
- Empresa de tipo familiar: empresa que incluye en todos o la mayoría de sus puestos clave, a personas de la misma familia; de difícil crecimiento en el largo plazo por la falta de delegación de responsabilidades.

Empresa privada: empresa con diversos departamentos, que puede ser pequeña en estructura (pocos departamentos o áreas) o de mayor escala.



Gráfica No.4

En la gráfica No.4 se muestra la distribución de los tres tipos de empresas²³

1.3.4.3-Ventajas que tienen los productos de la empresa sobre los de la competencia.

Todas las empresas mencionadas en el punto anterior, sin contar a las pequeñas, tienen dos ventajas principales sobre nuestra empresa, infraestructura en cantidad de equipos y personal, y el llevar un número mayor de años en los mercados. Las ventajas que podemos obtener en comparación con ellos, es que tenemos mayor facilidad de reconvertirnos a otras especializaciones, ya que ellos tienen una inversión muy grande en equipo, y no les sería tan fácil el cambio.

Todas estas empresas cuentan con gerentes de cuenta, que son los que se encargan de cada empresa a la que dan servicios, tienen una mayor cobertura en cuanto a la cantidad de clientes que pueden atender, pero esta atención es menos personalizada; a su vez pueden manejar negocios más grandes, y con la infraestructura que tienen pueden tener muchos mas eventos simultáneos (mas de 10).

En cuanto a la calidad de sus servicios, nuestra empresa es equiparable a cualquiera de las grandes empresas, las cuales, al estar muy especializadas no pueden ofrecer la gran variedad de servicios que ofrece nuestra empresa. Nuestra empresa da todos los servicios ("stands", "Display"s y "P.O.P."), lo cual no todas las empresas grandes pueden hacerlo.

Como ya he mencionado, últimamente las empresas más grandes del mundo en el área de las exposiciones están llegando a México; en el área del diseño los competidores son nacionales, creándose nuevas empresas cada año, pero con la última crisis, muchos tienden a desaparecer, y casi ninguna se ha creado.

²³ con base en datos de la AMPROFEC, CODIGRAM y SECCION AMARILLA

1.3.5-Estrategia de segmentación (Valor)

El valor²⁴ que perciben los clientes por el servicio que reciben, cuenta con varios vértices, como son:

- Un servicio a un precio competitivo
- Una relación cercana con la empresa
- Atención a sus necesidades de exhibición de una forma siempre creativa
- Servicio personalizado sin incidir en un costo mayor

Todas estas percepciones hacen que el cliente, en la mayoría de los casos, decida volver a contratar a nuestra empresa aunque sea por solo una segunda vez (este punto se tratará más adelante)

Un problema recurrente con los clientes de Ángulo Cuatro, es que aunque la percepción de costo beneficio es satisfactoria para los clientes, la falta de un valor agregado a largo plazo, hace que en gran número de los casos, el cliente cambie de proveedor por uno que le otorgue beneficios adicionales como pueden ser una mejor y mas rápida atención, entre muchos más.

²⁴ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, pag 8 y 319

1.4 Utilización de la mercadotecnia dentro de la empresa (Mezcla)

1.4.1 Descripción del producto

1.4.1.1-Principales Productos o servicios.

A-Exposiciones

B-"Display"s (P.O.P)

C-Rotulación por computadora

Ángulo Cuatro es una empresa de servicio, especializada en el diseño industrial y gráfico, entendiéndose por ello la concepción y fabricación de exhibidores, "stands", "Display"s, puntos de venta y material gráfico.

Como muestras de los trabajos que se realizan dentro de la empresa, favor de referirse a los anexos, donde se pueden apreciar imágenes de los mismos.

Todos los diseños que se realizan son propiedad de Ángulo Cuatro, a menos que el cliente los quiera para él.

Los diseños que se realizan, se elaboran con diversos materiales como son: madera, metales y plásticos laminados; contamos con un taller, que es parte de la empresa. El taller es el encargado de realizar la producción.

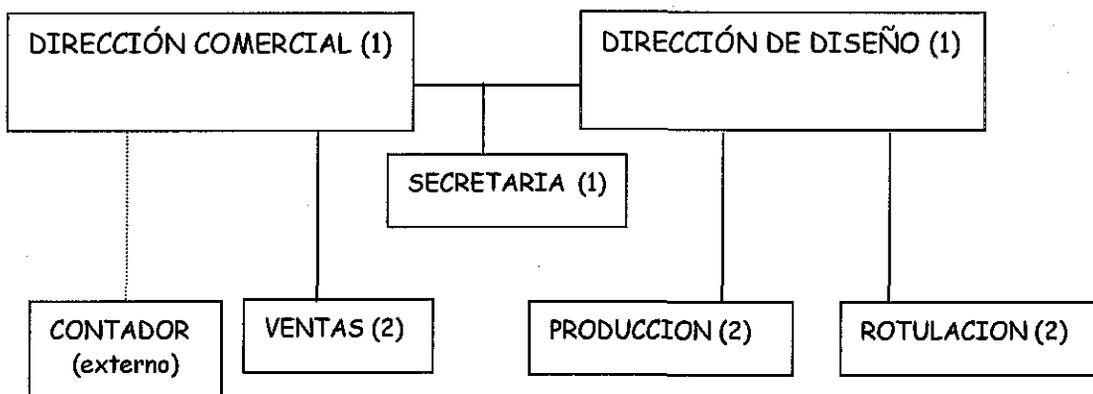
Por otra parte, al ser una empresa pequeña, se puede dar un servicio más personalizado (uno a uno), lo que es una ventaja.

Dentro de las exposiciones, se da un servicio integral a los clientes, que consiste en la decoración del stand, tomar fotografía a sus productos, elaborar los rótulos; en una palabra, el cliente no tiene que preocuparse de nada.

El servicio más rentable para la compañía, es la renta y decoración de "stands", ya que al realizar todo, y al rentar su equipo, el margen de utilidad es mayor.

1.4.1.2-Organigrama de la empresa

La empresa está conformada como se muestra a continuación,



Gráfica No.5

ORGANIGRAMA²⁵

Como se muestra en el organigrama, no existe un consejo de administración, las decisiones se toman por áreas, y las decisiones importantes en lo económico y laboral se toman por consenso entre las 2 direcciones.

La dirección de Diseño se encarga del desarrollo de todos los proyectos, desde su concepción hasta su implementación, controla el departamento de diseño, los talleres y a las personas que en ellos laboran; La dirección comercial, se encarga de la operación del negocio, proveedores, pagos, cobros, personal, insumos, equipo e instalaciones de la empresa; Por último, el área de ventas se encarga del contacto con los clientes y sus

²⁵ el número entre paréntesis es el número de empleados por área

requerimientos, se pone de acuerdo con el área comercial, y una vez aceptado un proyecto informa a ésta de cuándo y cómo se realizarán los pagos.

1.4.2-Servicios de Diseño

Para entender que es una empresa de servicios de diseño, primero debemos definir que es diseño y cuales son las dos ramas del diseño en las que interviene la empresa:

El diseño Industrial es la concepción y fabricación de exhibidores, "stands", "Display"s y diseño de productos principalmente.

El diseño Gráfico se entiende como la concepción y realización de producciones artísticas en dos dimensiones representadas por logotipos, dibujos textos y formas, elaborados en vinil o impresos a color y blanco y negro.

1.4.2.1 Introducción de Nuevos Productos

En cuanto a la introducción de nuevos productos se piensa en diseñar y fabricar nuevos sistemas de exhibición, y en mejorar los ya existentes, ya que se considera que aún se encuentran en la fase de maduración. A pesar de ello siguen siendo buenos sistemas de exhibición, pudiendo hacerles buena promoción, pero siempre pensando en innovar con nuevas líneas.

Las actualizaciones en cuanto a sistemas lo va marcando por lo general el mercado, con una tendencia que es seguida por el resto del sector. Dentro de los nuevos servicios, se piensa la posibilidad de dar un servicio de Asesoría en ferias y exposiciones, buscando exposiciones donde un cliente potencial pudiese participar. Al cliente se le rentaría un espacio en la exposición (con datos de una base de exposiciones por sector) y se le propondría una decoración para su stand. Se cobraría una cuota anual por los servicios, mas

lo que resulte de la decoración si es que la contratan con la empresa. Estos nuevos servicios y productos se encuentran actualmente en su fase de implementación.

1.4.2.2-Necesidades que cubren los servicios de la empresa

Tabla No.12 Necesidades que cubren los servicios de la empresa

SERVICIO	NECESIDAD QUE SATISFACE
Exposiciones	Presencia de productos o servicios de la empresa contratante en un mercado específico como puede ser el de manufactura, el de regalos, etc.
Diseño de "Display"s	Exhibición de productos en tiendas para crear una diferenciación de los productos con los de la competencia, mejorando la presencia de los mismos.
Diseño de Productos	Mejorar los productos ya existentes para hacerlos más competitivos al adicionarle innovaciones técnicas, colores, tamaños y formas nuevas

1.4.2.3-Fase del ciclo de vida en que se encuentran los productos

Tabla No.13 Fase del ciclo de vida en que se encuentran los productos

PRODUCTO	CICLO DE VIDA
Mampareña	Poco cambiantes, un tipo de mampara puede durar en el mercado de 10 a 15 años. Entramos en la madurez y saldremos en el declive, ya que la inversión es alta
Gráficos	(Rotulación en vinil) Este tipo de rótulos se puede mantener en el mercado 10 años o más. Entramos en la introducción y saldremos en la madurez, ya que la tecnología va cambiando constantemente y lo que hoy está a la vanguardia en un par de años puede ser obsoleto
Decoración de "stands"	Se manejan dos tipos de diseño, los llamados "paquetes" que son diseños ya existentes, los cuales se van renovando cada seis meses; y los

	"diseños especiales", que se realizan a petición del cliente, se toman ideas de otros "stands" o se realizan completamente nuevos
Renta de "stands" portátiles	(Varios tipos) Los distintos modelos se mantienen de 5 a 10 años antes de ser obsoletos, la industria tiende hacia lo mismo, los líderes marcan el camino, en este momento no existe nada nuevo como para moverse de lo ya existente. Entramos en el crecimiento y saldremos en el declive para entrar a lo que venga en ese momento

1.4.3-Política de precios de los servicios

Los precios de los servicios, en cuanto a la renta de equipos de exhibición (el display con iluminación incluida), personal para montar y desmontar los "stands", transportación, etc. está determinados por los precios que marca el mercado, y en cierta medida la paridad del peso con el dólar, ya que un criterio para la renta del equipo es cobrar un porcentaje del valor del equipo nuevo (durante la vida utli del mismo que es de 3 a 4 años), y como los equipos son americanos, el porcentaje es en dólares.

De los equipos que fabricamos, cobramos un porcentaje sobre el costo por lo que implica el diseñarlos. Anteriormente cobrábamos el diseño por un lado, y la producción por el otro, pero el empresario mexicano se resiste a pagar diseño, al considerarlo algo banal y sin importancia. Los precios los calculamos como la mayoría, sacando los gastos directos, e indirectos, y aumentándole un porcentaje de utilidad.

Los precios son revisados al inicio del año, tomando como referencia la inflación y la competencia, así como el reconocimiento que vayamos teniendo, en lo que al diseño se refiere. A partir de 1996, al igual que la competencia, se ajustaron los precios por el problema de la devaluación.

El precio en la renta de equipo puede ser una ventaja comparativa, al tener un amplio margen de negociación en cuanto al costo de los servicios; (el ser una empresa con menos de cinco años, da como resultado que el número de negocios que se realizan mes a mes sea bajo, haciendo que los costos fijos se repartan entre menos proyectos, lo que hace que puedan ser caros; estos se compensan con un servicio más esmerado, y personalizado, para tratar de contrarrestar los posibles costos altos).

Se piensa desarrollar estrategias de descuentos por paquetes de servicios contratados (cierto número de proyectos contratados en un periodo de tiempo, por ejemplo cinco o más exposiciones en un año obtendría un 15% de descuento), algo que hemos comenzado a realizar, pero de manera esporádica, es el dar descuentos a los clientes repetitivos para que se interesen un poco mas en recontratarnos.

En las exposiciones se manejan paquetes para "stands" de determinado número de metros cuadrados (ejemplo: "stands" de 9m², incluyendo mamparas, gráficos, fotografías, mesa, sillas y alfombra) tiene un costo fijo de aproximadamente \$6,500.00 y se puede contratar con cinco días de anticipación.

1.4.3.2-Comportamiento de compra de los productos

Al existir una necesidad por parte de una empresa en cuanto a la presencia, exhibición o identificación de su producto o servicio, se busca cubrirla mediante los servicios que brinda nuestra empresa.

Al ser un producto de especialidad con un precio alto se toma mucho tiempo para decidir adquirirlo.

En la clase de servicios que ofrece nuestra empresa los posibles compradores por lo general realizan un concurso con por lo menos 3 empresas, comparando la calidad de las

propuestas, el precio que ofrecemos, la respuesta que damos y para una recompra se fijan mucho en la atención y servicio por parte de la empresa.

Se da la disonancia cognoscitiva por el monto de la inversión que ha realizado que va aunado a una imagen que la empresa quiere dar.

Las fuerzas que intervienen en la decisión de compra son las referencias que de nuestra empresa se tengan, alguna vez no se nos ha dado un proyecto por creer que la empresa cuenta con poca experiencia en un determinado servicio.

1.4.5-Canales de distribución de los productos y servicios

Los servicios se contratan por venta directa. Representantes de la empresa visitan a los clientes potenciales, se elabora una propuesta que se entrega al cliente, y en caso de realizarse el proyecto. A los vendedores se les paga una comisión por el proyecto, adicionalmente cuentan con un sueldo base que sirve para solventar los gastos de desplazarse para ver a los clientes.

Los vendedores cuentan con las siguientes características:

- Capacitación mediante un curso de inducción una vez que entran a la empresa
- Deben de conocer las principales características de los servicios que se ofrecen.
- Contar con auto de preferencia
- Se les proporciona un catálogo con información de los servicios de la empresa así como fotografías de proyectos realizados.

Para ir a ver un cliente, elaboran una cita previa, ya sea que el cliente haya llamado o se le haya contactado directamente por el personal de ventas. Posteriormente a la cita, se desarrolla una propuesta junto con un presupuesto que se le entrega al cliente; una vez

aprobado el proyecto es una persona del área de diseño la que se encarga de los detalles directamente con el cliente hasta su conclusión.

Las áreas geográficas que se cubren para promoción son la Ciudad de México. y ciudades cercanas como Toluca, Querétaro, Puebla, Cuernavaca y todo la zona conurbada del Edo. De México, aunque en el área de exposiciones se realizan en toda la República Mexicana y el extranjero (sí así lo requiere el cliente).

Una posible alternativa de expansión es la maquila o el asociarnos con empresas pequeñas y medianas que residan en las ciudades donde más eventos se realizan como son las ciudades de Guadalajara, Monterrey, León, Acapulco y Cancún; mediante lo cual se abaten costos de fletes y viáticos que son una gran carga para una empresa que desea participar en una exposición foránea.

1.4.6-Promoción y publicidad de los productos

Los gastos anuales en publicidad son pequeños, el año pasado se gastaron \$ 30,000, y la mayor parte se cubrió mediante intercambios de publicidad por servicios de diseño.

Los medios que se utilizan son revistas dentro de varias ramas de la industria nacional, como son directorios del sector restaurantero, del papelerero y revistas de algunas asociaciones.

Un problema que se ha detectado, y en parte el porque del presente trabajo de investigación, es que al igual que la mayoría de las micro empresas de diseño no se hace una correcta planeación de a qué segmento de mercado se quiere llegar, el hacer una publicidad demasiado genérica es un gasto de dinero más que una inversión, y puede ser contraproducente para la empresa al crear una imagen equivocada o distinta a la que se quiere dar, es por ello que se ha optado por descartar algunos sectores que no están dispuestos ni interesados en invertir en promoción o en una mejor imagen para sus

productos, como podrían ser el sector textil, el de los juguetes y farmacéuticos; En cambio el sector industrial de maquinaria, eléctrico y de servicios, sí se preocupa más por su imagen y la de sus productos.

Anteriormente se ha utilizado el correo directo, enviando folletos explicativos sobre los servicios de la empresa; siendo el principal problema el no dar un adecuado y continuo seguimiento a las empresas que se les ha enviado dicha información.

Los gastos de publicidad en revista no han funcionado por dos razones principalmente; Primero, se necesita mucho tiempo de presencia en ellas para tener buenos resultados y, segundo, no se han seleccionado las revistas adecuadamente, se ha anunciado en revistas que leen los mismos diseñadores y no los posibles clientes potenciales. Anteriormente se ha utilizado la sección amarilla, la cual si arrojó buenos resultados, pero ahí el inconveniente es el elevado costo y la falta de facilidades reales de pago.

Una opción que puede funcionar hasta un cierto punto, es el envío de e-mail y faxes publicitarios, su costo es mucho menor que el correo directo, y los datos sobre las empresas se pueden obtener en bases de datos tanto gratuitas como de paga.

1.4.6.2-Promoción de Venta

Como se ha mencionado, se cuenta con el área comercial encargada de las ventas, que es la que se dedica a visitar a potenciales clientes. También se ha manejado el esquema de asociación con empresas de venta directa y agencias de publicidad, para ser sus proveedores exclusivos de los servicios de diseño; solo que el hacer esto, merma las utilidades de la empresa, por el alto porcentaje de ganancia que ellos manejan (de un 30 a un 50%)

Una buena opción sería un departamento de tele mercadotecnia, pero implica altos costos fijos en personal y teléfonos.

Se piensa desarrollar un área dentro de la empresa que se dedique a desarrollar una línea de artículos promocionales, que se vendan por catálogo, y se ofrezcan al cliente, evitándonos tener que desarrollar propuestas nuevas todo el tiempo, lo cual implica grandes inversiones en cada proyecto, sin la seguridad de que el producto finalmente se llegue a realizar, ya que de los proyectos cotizados, solamente un 5% se concretan en la mayoría de los casos.

1.4.6.3- Campaña de relaciones públicas

Por el tamaño de empresa, el hecho de que se dé énfasis en algún tipo de campaña de relaciones públicas ha sido mínimo, pero dentro de lo que se puede hacer está lo siguiente:

1-Asistir a las exposiciones y convenciones que realiza la AMPROFEC (Asociación Mexicana de Profesionales en Ferias y Exposiciones) así como de la CANIGRAF (Cámara Nacional de la Industria Gráfica) por ser las que reúnen a las personas con el perfil más parecido al que le interesa a la empresa.

2-Afiliar a la empresa Ángulo Cuatro a otra Cámara y/o Asociación (en la que se está actualmente -CANACO- no se encuentra el apoyo que se pretende), con el fin de promover los servicios de la misma con las demás empresas.

3-Dentro de las posibilidades de la empresa, evaluar la factibilidad de patrocinar alguna actividad dentro de la zona donde se encuentra ubicada ésta, para que los vecinos la identifiquen.

2-MARCO CONCEPTUAL

2.1- Mercadotecnia

2.1.2-Definiciones y conceptos

La palabra Mercadotecnia, es la traducción de Marketing, que a su vez viene de la palabra inglesa market - mercado: lugar donde se negocian productos/servicios.

Marketing - "Mercadeando": acción y efecto de negociar productos/servicios.

Existen muchas definiciones de mercadotecnia (marketing):

1949: Paul Manssur: Mercadotecnia es la entrega de un nivel de vida

1953: Malcom McNair: Es la creación y entrega de un nivel de vida

1954: Peter Drucker: Es algo más que vender; no es algo especializado. Es la totalidad del negocio vista desde la perspectiva de los consumidores. Por este motivo la responsabilidad de la mercadotecnia penetra en todas las áreas de la empresa.

1973: Peter Drucker: El objetivo de la mercadotecnia es hacer innecesaria la tarea del vendedor porque se trata de conocer y comprender al cliente de tal forma que el producto o el servicio se adapte perfectamente y se venda por sí mismo.

1995: Asociación americana de mercadotecnia (AMA): La mercadotecnia es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la comunicación y la distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales organizacionales.

1996: William Stanton: La mercadotecnia es un sistema social total de actividades empresariales cuya finalidad es planificar, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactores de las necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos

1998: Ian Gordon: La mercadotecnia se puede definir como el proceso de identificación y satisfacción de las necesidades del cliente, de una manera competitiva superior, cumpliendo con los objetivos de la empresa.

1999: McArthur y Perreault: Micro mercadotecnia es la realización de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del consumidor o cliente y dirigiendo un flujo de satisfactores y servicios del producto al cliente. Macro mercadotecnia es un proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integre eficientemente la oferta y la demanda y cumpla los objetivos de la sociedad.

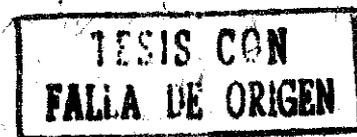
Mercadotecnia:

- Investiga lo que el cliente necesita, quiere y espera encontrar en un producto.
- Investiga las estrategias de mercadotecnia de la competencia y las compara con las de la compañía
- Diseña lo que el cliente busca y quiere comprar
- Fija un precio que refleje el valor que el cliente le asigna al producto o servicio Establece el canal de distribución adecuado para darle al cliente utilidad de lugar
- Se comunica adecuadamente con los clientes por medio de una estrategia integral de comunicación utilizando publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada, mercadotecnia directa, venta personal y relaciones públicas
- Vende productos y servicios al cliente
- Investiga el nivel de satisfacción que obtuvo el cliente con el consumo o la utilización del producto o servicio.

2.1.3 Evolución de la Mercadotecnia

La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio²⁶; entendiendo por necesidad el estado de privación que siente una persona. La mercadotecnia es realizada tanto por los vendedores de productos y servicios, como por los mismos compradores que buscan artículos a un precio que puedan pagar.

²⁶ Kotler Philip, Mercadotecnia, pag.315



Viéndolo de una manera más sencilla, la responsabilidad esencial de la mercadotecnia consiste en crear clientes²⁷, y es la dirección comercial la que realiza el programa de acción mediante la mezcla de mercadotecnia.

Dentro de una organización, este concepto se puede definir como la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta, proporcionando los satisfactores deseados en forma más efectiva y eficiente que los competidores. Se tiende a definir la mercadotecnia como si se tratara exclusivamente del proceso de venta, cuando en realidad no es así:

VENTAS

CENTRADO EN:	MEDIOS:	FINES:
Producto	Venta y promoción	Utilidades mediante el volumen de las ventas.

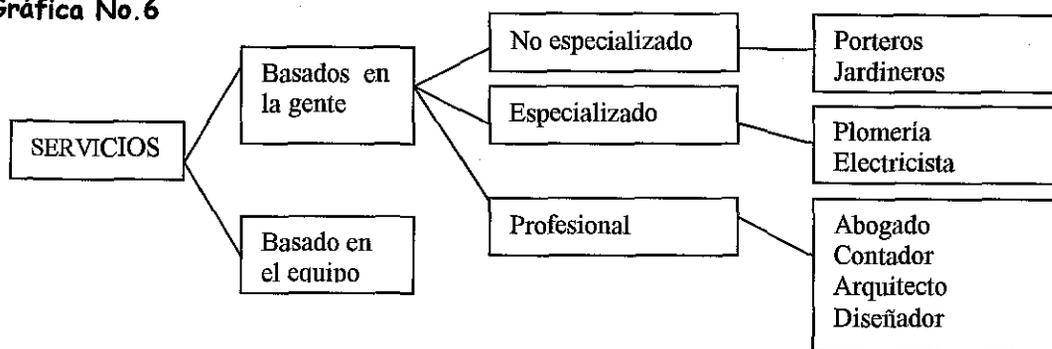
MERCADOTECNIA

CENTRADO EN:	MEDIOS:	FINES:
Necesidad del consumidor	Mezcla de mercadotecnia	Utilidades mediante la satisfacción del consumidor.

La mercadotecnia como disciplina originalmente surgió para la venta de productos tangibles para, con el paso del tiempo, diversificarse en varias ramas, una de las cuales es la mercadotecnia de servicios. Un servicio se define como cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, generalmente intangible sin dar lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. Los tipos de organizaciones que prestan servicios se pueden dividir como lo muestra la gráfica No.6:

²⁷ Collins, Eliza G. Y Devanna, Mary Anne, El MBA Portátil, pag.95

Gráfica No.6



La mercadotecnia como parte de las estrategias de una empresa, ya sea como parte del departamento de ventas o de manera independiente, ha evolucionado como lo muestra la siguiente tabla.²⁸

Tabla No.14 EVOLUCION DE LA MERCADOTECNIA

Época	Conducta del Mercado	Enfoque Estratégico
1960' s	Expansión de los mercados de consumo	Diversificación y balance del portafolio de productos
1970' s	Crecimiento lento del mercado por la recesión causada por el petróleo	Las empresas se enfocan en sus mercados clave
1980' s	Expansión de las empresas a base de las economías de escala. Crecimiento de los competidores globales	Innovación de productos. Productos y servicios a escala nacional
Mediados de 1990' s	Contracción de varias economías de escala. Incremento de los competidores globales	Simplificación de los productos y servicios para poderlos masificar
Comienzos de 2000' s	Renovada expansión de las economías de escala	Creación de valor a través de: -Mayores utilidades -Administración de costos y recurso humano -Enfoque en la mercadotecnia relacional como clave en ésta obtención de valor

²⁸ Gordon, Ian, Relationship Marketing, pag. 84

2.1.4-Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es la combinación de un producto o servicio, la manera en que se distribuirá y promoverá, y su precio²⁹. Así, la dirección comercial se encargará de:

Producto

Precio

Distribución

Promoción

Los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia están interrelacionados; todo lo que se haga en un área incide por lo general en otra área.

2.2- La Mercadotecnia Relacional (MR)

"Una relación existe mientras hay valores mutuos para ser creados y compartidos"³⁰, la relación siempre es un asunto de dos. "Las relaciones son literalmente mas fundamentales que las cosas".³¹

Todas las empresas viven de sus clientes y para sus clientes, son ellos los que pagan los gastos y nos dan a ganar dinero, pero aunque se ve que son la parte más importante de la empresa, en la realidad no se les aprecia como tales. En la operación de cualquier empresa, del tamaño y giro que sea, la mayor parte del tiempo y del esfuerzo que realizamos se dedica a operar el negocio, y en una mínima parte a atender a los clientes. Los clientes deben ser lo más importante para la empresa como empresarios, tenemos que dedicar más tiempo a los clientes, porque son quienes nos harán crecer y ser mejores como empresa.

²⁹ Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce. Fundamentos de Marketing, pag.210

³⁰ Sheth, Jagdish N. y Parvatiyar, Atul, Handbook of Relationship Marketing, pag.506

Al hacernos conscientes de esto, necesitamos ver la manera de acercarnos a ellos de manera más directa y a largo plazo, para esto y más tenemos a la mercadotecnia relacional.

La necesidad de crear vínculos cargados de valor y duraderos, con clientes, distribuidores y proveedores hace que surja la llamada MR.

La noción inicial de la MR fue que las empresas deberían esforzarse en construir lazos personales y duraderos con los consumidores; Estos lazos solos se construyen si la confianza y el compromiso de establecen.

Las diferencias del enfoque tradicional de la mercadotecnia y el enfoque de la MR se ilustran en la siguiente tabla:³²

Tabla No.15

Mercadotecnia Tradicional	Mercadotecnia Relacional
Orientado a ventas individuales	Orientado a la retención del cliente
Contacto discontinuo con el cliente	Contacto continuo con el cliente
Enfocado en el producto	Enfocado en el valor para el cliente
Escala de corto tiempo	Escala de largo plazo
Visión limitada- Solo cumple las expectativas del cliente	Visión amplia- Va mas allá de las expectativas del cliente
Poco énfasis en el servicio al cliente	Mucho énfasis en el servicio al cliente
La calidad depende de producción	La calidad depende de toda la empresa

Otra definición de MR es:³³

Enfatiza los aspectos más relevantes de la comunicación humana (cliente, características, canal, comunicación), se centran en el cliente no en el producto, cambia el paradigma de: "Vender lo que podemos hacer" a "hacer lo que podemos vender". Un punto clave en este tipo de mercadotecnia es:

³¹ Senge, Peter, La Quinta Disciplina en la Práctica, pag. 25

³² Payne, Adrian, Christopher, Martín y Clark, Moira, Relationship Marketing for Competitive Advantage, pag.8

³³ Alfaró, Faus, Marketing Relacional. La gestión de los clientes, pag.74

-Aportar al cliente nuevos valores añadidos, siendo uno de los más importantes la información.

La MR se enfoca al largo plazo y las medidas del éxito son la satisfacción y la retención del comprador a largo plazo. Se debe de tener en cuenta que es más costoso el atraer a un nuevo cliente, que el mantener a uno actual.

En la búsqueda de lazos más duraderos la MR utiliza ciertos instrumentos específicos como son los:

- Benéficos Financieros (programas de premios, puntos y recompensas)
- Beneficios Sociales (trato mas personalizado y directo con el cliente)
- Lazos Estructurales (apoyos adicionales como software)

Su utilización pretende crear un sentimiento de buena voluntad y un sentido de que a la compañía le importa algo más que simplemente una venta.

En la actualidad, la actitud de establecer relaciones se extiende más allá de los clientes, a todos los grupos que interactúan con la organización; incluyendo proveedores, empleados y hasta la competencia.

En este tipo de mercadotecnia los mercadólogos se deben enfocar en administrar a sus clientes así como sus productos y/o servicios.

La MR es una interacción entre el vendedor y el cliente (lo cual en la actualidad aun lo lo podrían hacer la mayoría de los vendedores de la empresa), en la cual el vendedor mejora continuamente su entendimiento de las necesidades de su cliente, y éste incrementa su lealtad al vendedor ya que sus necesidades están siendo satisfechas. Las relaciones de mercadotecnia dependen de la habilidad de obtener gran cantidad de información acerca de clientes individuales y formular conclusiones a partir de estos datos en lo referente a necesidades y preferencias.³⁴

³⁴ Opcit, Fundamentos de Marketing, pag.678

El uso de la MR no implica el tener que conservar a todos los clientes que tengamos, así que se debe de trabajar en mantener a los mejores clientes buscando un beneficio económico para la empresa.

Las relaciones de mercadotecnia exitosa tiene diferentes componentes:

- Decidir con cuáles clientes y prospectos se quiere trabajar.
- Desarrollar un sistema para recabar y administrar información acerca de cada cliente.
- En vez de productos terminados, una compañía necesita desarrollar componentes o procesos que puedan ser ajustados de diferentes formas para cubrir las necesidades individuales de los clientes.
- Los vendedores necesitan ser transformados en administradores del cliente, cuyo objetivo es mejorar la relación con los clientes a través de la información.

2.3-Distintos enfoques de la MR

2.3.1-Ian Gordon (Corriente americana)

Como menciona Ian Gordon ³⁵, la MR tiene varios componentes que tiene que ser identificados y asimilados para su correcta aplicación dentro de la organización; estos son:

Componentes de la MR

Valores y cultura- deben de dirigirse hacia el logro de relaciones duraderas

Liderazgo- ver el compartir como una virtud; entender el verdadero significado de "relación" para poder asimilar la MR

Estrategia- centrada en el cliente, con el objetivo de hacer perdurar la relación, tratando a los clientes como individuos.

³⁵ Gordon, Ian, Relationship Marketing, pags. 22 a la 31

Estructura- La facilitadora de la estrategia. Se debe de ver a la organización a través de las relaciones y las capacidades de sus miembros para hacerlas crecer.

Personal- capacitarlo para lograr que se desarrollen mediante el desarrollo de los clientes de la organización.

Tecnología- usar tanto la comunicación interna como la externa, junto con las bases de datos de los clientes para lograr un crecimiento sustentable de la organización.

Conocimiento- invertir en conocer mas y mejor a los clientes, que son nuestro principal activo.

Procesos- enfocarlos en los actuales clientes, dándoles el valor agregado que están buscando mediante la relación con nuestra empresa.

Seis dimensiones de la MR³⁶

1-La MR busca crear valores agregados para los clientes, para luego poder compartirlos dentro de la relación.

2-La MR reconoce la importancia clave de los clientes como individuos, no solo como compradores de servicios y productos, sino en la *definición* del valor que ellos quieren. El valor se crea por y para ellos.

3- La MR requiere que la organización, como consecuencia de su estrategia de negocios y su enfoque en el cliente, diseñe y haga que toda ella se enfoque en la creación del valor que el cliente está buscando (entendido como satisfacción de sus necesidades).

4- La MR es un esfuerzo continuo de cooperación entre el comprador y el vendedor, y como tal, opera en tiempo real.

5- La MR reconoce el valor de cada cliente a lo largo de la vida de la relación con él; y como reconocimiento de ello, debe de buscar el estar cada vez más cerca de su cliente.

³⁶ Sheth, Jagdish N. y Parvatiyar, Atul, *Handbook of Relationship Marketing*, pag.508

6- La MR busca construir una *cadena de relaciones* con la organización, pero yendo mas allá de ésta, para poder llegar a los proveedores, canal de distribución, revendedores y todas aquellas personas que estén en contacto con la organización.

Las organizaciones que traten a sus clientes como ellos quieren ser tratados o como no li imaginaron que podrían llegar a ser tratado; encontrarán que tienen que hacer cosas que antes nunca hicieron. Algunas empresas tendrán que diversificar sus productos y servicios, crear nuevos valores, para que la relación sea más que una simple compra venta de productos y servicios.

La idea básica de la mercadotecnia relacional es:

"Poner más huevos en unas cuantas canastas, y observar las canastas muy de cerca."³⁷ Esto significará seleccionar los clientes, conseguir más prospectos y mas clientes para ver como reaccionan con la nueva estrategia de la empresa.

Según Ian Gordon, el enfoque tradicional de las 4 P' s, no describe correctamente la naturaleza de la mercadotecnia, en la era de ls MR

Impacto de la mercadotecnia relacional en las 4P' s:

PRODUCTO:

Con la adecuada implementación de la MR, los productos son diseñados, desarrollados, probados, instalados y redefinidos, mediante la cooperación de la empresa y de sus clientes. La MR usa la interacción en tiempo real entre la empresa y sus clientes primarios; haciendo que se cumplan los requerimientos del cliente mas rápidamente.

PRECIO:

³⁷ IDEM, pag.510

En la MR, el producto varía de acuerdo con los requerimientos y preferencias de un segmento. Así cuando el cliente quiere que un producto o servicio tenga características especiales, con poco margen de tiempo, es consciente de que todo esto genera un costo adicional. El precio necesita reflejar las elecciones y el valor que se le añada al producto.

PROMOCION:

La MR da a los clientes individuales la oportunidad de decidir como quieren comunicarse con la empresa. Usando la tecnología existente, las organizaciones pueden dar a sus clientes una gran variedad de posibilidades de comunicación, desde Internet, telemarketing, etc.: con ésto se puede atender a los requerimientos específicos de cada cliente, viéndolos como unidades independientes y no como un todo uniforme. Los mensajes a transmitir tienen que ser diferenciados, no podemos comunicar los mismos mensajes a todos los segmentos, ya que estaríamos abandonando uno de los principios de la MR, que es que cada cliente debe de ser visto como un individuo.

PLAZA:

La MR ve la distribución desde la perspectiva del cliente, quien decide donde, como y cuándo comprar la combinación de productos y servicios que la organización ofrece. La distribución pasa de ser un canal a ser un proceso. El proceso permite a los clientes escoger en dónde y de quién quieren obtener el valor que ellos esperan.

2.3.2-L. Berry (Corriente Americana)

Según varios autores, entre ellos L. Berry³⁸, existen varios niveles dentro de la MR, que se deben de considerar para hacer crecer la relación proveedor-cliente a lo largo del tiempo; estos son:

Primer Nivel

³⁸ Berry, Leonard y Parasuraman, A. *Marketing Services*, pag. 136

Este primer nivel principalmente se vale del precio bajo como principal incentivo para mantener y/o incrementar las transacciones con sus clientes; y es en este nivel donde se ubicaría gran parte de las relaciones de la empresa Ángulo Cuatro para con sus clientes.

El precio por si mismo no ofrece ventajas competitivas sustentables, además de ser el elemento de la mezcla de mercadotecnia que es más fácil de imitar. Se debe buscar el crear lazos con los clientes, pero lazos que no sean tan fácilmente imitados como podría ser el dar un precio competitivo solamente.

Segundo Nivel

Va mas allá de la incentivación por precio, comenzándose a enfocar en la creación de relaciones con los clientes. Se busca un énfasis en la personalización del servicio, que como ya se ha mencionado, en una MPYME (como en el caso de Ángulo Cuatro) es más fácil, debido a una estructura empresarial mas aplanada. El cliente tiene que transformarse, de ser uno más, a ser un individuo único, al cual se le asigna un profesional para que lo atienda.

En este segundo nivel se debe de buscar estar en contacto con el cliente, aprendiendo acerca de sus deseos y necesidades, para poder ir acoplando la relación mediante el aprendizaje. La mercadotecnia se debe de buscar que sea del tipo uno a uno, persona a persona. Se debe de confiar en el cliente para que él pueda confiar en la empresa como respuesta; la relación debe de ir encaminada a ser una relación responsable.

Tercer nivel

Aquí es a donde se debe de pretender llegar con todas las relaciones con los clientes, sabiendo de antemano que no en todos los casos se podrá hacer debido a infinidad de razones por parte del cliente y/o de la empresa. En este nivel la relación se debe de solidificar, mediante lazos estructurales aunados a los sociales y financieros. Se deben de

proveer servicios que sean valiosos para el cliente, buscando que el cliente se convierta en una empresa más eficiente y productiva en su industria.

Los lazos estructurales aunados a los sociales, ayudan a enfrentar la siempre difícil competencia por precio.

El secreto en este tercer nivel, es proveer servicios de valor agregado a los clientes, que difícilmente el cliente podría obtener por sí solo o en la competencia, es sólo cuestión de tener una visión clara, ser creativos y congruentes con la filosofía que queremos expresar a través de la MR.

2.3.3.-Evert Gummesson³⁹ (Corriente Europea)

Los aspectos mas relevantes sobre La Mercadotecnia Relacional desde el enfoque de Gummesson son, el tratamiento de la organización como una red de relaciones y la interacción que existe desde los diferentes "nodos" de la red.

Otro aspecto relevante el llamado "Portafolio de Relaciones" que según este autor es la integración de todas las relaciones que tiene la organización tanto con sus proveedores como con sus clientes y también con la competencia, todas estas forman el portafolio y es por ello darles igual importancia a unas como a otras.

Nos maneja el autor los conceptos que ya se han mencionado, de lograr relaciones de "ganar-ganar", donde las relaciones duraderas dan frutos para ambas partes, proveedores y clientes

2.3.4.Manuel Alfaro Faus (Corriente Europea)

Como resumen del pensamiento de este autor, se incluye el siguiente artículo resumido.

Estrategias para capturar el valor del cliente o destruirlo⁴⁰

En un enfoque de Marketing Relacional el cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo. La empresa busca objetivos de rentabilidad por cliente considerando el coste de adquisición y los costes relacionales necesarios para mantenerlo y potenciarlo.

Consideremos un cliente A y su ciclo de vida como usuario de una determinada categoría de productos y servicios. La gráfica adjunta muestra su potencial de compra a lo largo del tiempo, es decir el máximo volumen de compra de este cliente en cada momento atendiendo a sus necesidades e intereses y la capacidad de la oferta disponible para solucionar estas necesidades de acuerdo con las prioridades del cliente. A señalar que necesidades y prioridades para satisfacer estas necesidades pertenecen a la subjetividad y percepción del cliente, aunque puedan ser moduladas por las actuaciones de marketing de las empresas proveedoras

Las compras que este cliente A hace a la empresa que denominamos principal. Coincide en el inicio y el final del ciclo con el potencial y sigue un trazado en paralelo al potencial del cliente. Esta empresa principal es la que obtiene un mayor rendimiento del cliente. Sus esfuerzos se dirigen a retener el cliente, a incrementar su cuota en el cliente y a desarrollar el potencial del cliente. Podemos decir que desarrolla un enfoque integral de Marketing Relacional.

Las compras del cliente de referencia a una segunda empresa que denominamos alternativa. Esta empresa se consolida como segunda opción para el cliente A, especialmente en el periodo de mayor potencial.

³⁹ Gummesson, Evert, *Total Relationship Marketing*

⁴⁰ Manuel Alfaro Faus, ESADE, Barcelona, 2000

La empresa terminator que, aunque tiene una buena entrada inicial, se excede en su afán por colocar producto superando el potencial del cliente. El resultado es que pierde la confianza del cliente y desaparece del ciclo perdiendo la posibilidad de consolidar su posición. Difícilmente recuperará la inversión realizada en ese cliente.

La trayectoria representativa de las empresas prueba que aparecen fugazmente en la vida del cliente porque han movido oportunamente alguna de las variables del marketing mix (promociones, innovación de producto, comunicación, distribución, precio...) y obtienen respuesta de ventaja coyuntural.

3-PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

3.1-Planteamiento del Problema

Las microempresas de servicios de diseño, no logran retener a su clientela a largo plazo (mas de cinco años), por no tener y/o mantener relaciones estrechas con su clientela (entre otros factores).

Empresas como la que analizamos, pasan la vida en el "día a día", tratando de subsanar los problemas que se van presentando en el trabajo cotidiano, en la cobranza, organizando los trabajos que se deben de realizar, en fin, sobreviviendo. Los dos principales problemas que destacan entre una infinidad, son dos:

- La falta de planeación a mediano y a largo plazo
- La falta de compenetración con los clientes.

Si se atacan estos dos problemas, gran parte de los otros puede solucionarse sin mayor dificultad.

3.2-Pregunta de Investigación

El presente caso práctico, busca contestar las siguientes interrogantes:

¿Se pueden retener clientes mediante una correcta aplicación de la mercadotecnia relacional (MR)?

La MR como parte de la administración, ¿Puede ayudar a una mejor relación empresa-cliente?

¿Cómo mejora la organización de una micro empresa al cambiar su visión de corto plazo al largo plazo (más de cinco años)?

Cuando se pregunta por qué éstas y no otras preguntas de investigación es porque éstas son las que van más al punto medular del problema, las que buscan una solución a lo que se piensa es lo más imperativo de solucionar mediante este proyecto de investigación.

3.3-Propuesta de solución a manera de hipótesis

Al cambiar la visión de la empresa de corto a largo plazo (más de cinco años), por la aplicación de la MR, se puede retener la clientela un mayor número de años (mas de cinco).

La finalidad del presente caso práctico es sentar las bases para una correcta aplicación de la mercadotecnia de relación, en las micro y pequeñas empresas de servicios de diseño. Al ser las MIPYMES un sector que siempre está en los discursos políticos, pero que en la práctica son olvidadas y excluidas de los programas de apoyo ya sea económico o técnico, se pretende crear una ayuda referencial que sirva de apoyo a este sector dentro de la industria de las artes gráficas.

3.4-Justificación de un proyecto de investigación utilizando la MR

El hacer un proyecto de investigación utilizando a la mercadotecnia relacional como eje de referencia, se debe a la falta de material sobre este tema que pueda ser aplicado a una micro o pequeña empresa del tipo de la que se esta analizando y más aterrizado a la realidad mexicana, que es muy diferente a la norteamericana (de la que se tiene mayor número de publicaciones sobre el tema).

Sobre la MR se puede encontrar poco material en nuestro idioma, lo que se llega a encontrar está publicado en España, un país semejante al nuestro desde el idioma hasta parte de sus costumbres, pero sin dejar de ser diferente en el entorno organizacional, le falta aterrizarlo a la realidad de nuestro país y sus organizaciones.

Gran parte del material existente, más de la mitad proviene de Estados Unidos, con planteamientos para otra dimensión de empresa, otra realidad, y sobre todo, otra economía, que dista mucho de la nuestra en muchos aspectos como el tamaño de las organizaciones, el ambiente laboral, tecnológico, de funcionamiento, etc.

A lo largo del presente proyecto de investigación se pretende hacer un planteamiento apoyado en la mercadotecnia relacional, justificar el por qué este tipo de mercadotecnia y no otro, se evaluarán los pros y los contras de su utilización en micro y pequeñas empresas mexicanas, partiendo de las organizaciones del sector del diseño.

Ante la saturación de los mercados con productos y servicios substitutos, cada día nacen organizaciones que irán a competir en un mercado que no está creciendo al mismo ritmo; estas organizaciones están buscando opciones que no buscan un crecimiento sino simplemente la subsistencia; es por ello que se pretende analizar la alternativa de optimizar las relaciones con clientes, lo cual puede ser una salida viable.

3.5-Diagnóstico de la empresa Ángulo Cuatro S.A. de C.V.

En la actualidad, la empresa se encuentra, al igual que la mayoría de las empresas MIPYMES del sector, sin crecimiento de su cartera y un estancamiento en su facturación; aunado al riesgo latente de que si no se corrige el rumbo, la empresa se irá contrayendo hasta tener que salir del mercado en unos cuantos años.

Las fortalezas y debilidades de la misma serán analizadas a lo largo del presente trabajo de investigación.

El presente proyecto de investigación pretende llegar a ser un bosquejo inicial de como poder llegar a salir de este dilema.

3.6-Ética en los negocios

La ética es difícil de comprender y aplicar en la vida personal, aunque en la actualidad sus temas son muy discutidos dentro de las organizaciones, tales como la confidencialidad, retribuciones, conflictos, etc.

La ética no es otra cosa que una ciencia reflexiva sobre la conducción responsable de la vida en el sentido elegido; y la ética en los negocios no es más que un caso complejo de este enfoque en función de un conjunto de bienes que sustancialmente dependen de valores éticos.

En nuestro tiempo, los encargados de las tomas de decisiones dentro de las organizaciones, requieren de una fundamentación ética y adecuada conducción hacia valores descubiertos, mediante una convicción madura.

La ética en los negocios no es mas que buscar un modelo óptimo de calidad dentro de los recursos de la organización. Enseña las vías y las virtudes que llevan al bien singular en el marco del bien común, sin sacrificar el largo plazo a las facilidades de corto plazo. Es la conducta ética la que hace posible que la administración deba cumplir su fin primordial consistente en servir a sus clientes con una calidad altamente satisfactoria.

El servicio es una forma de expresar la idea de que la organización se propone resolver ciertos tipos de problemas de una manera determinada. La conducta del empleado y sus actitudes son el mayor determinante en la calidad de los servicios.

3.6.1-Cultura, valores y filosofía Organizacional

Nuestra cultura empresarial se ha distinguido por ser en términos generales, autócrata, resistente al cambio y resistente. Los empresarios "viven para si y terminan para sí"⁴¹. La política básica de nuestras empresas debe consistir en buscar su consolidación y su fuerza a mediano y largo plazo, fijándonos más en cuanto mercado se tiene y no en la búsqueda del beneficio a corto plazo.

La comunidad empresarial mexicana vivió muchos años aislada, en su pequeño mercado, y sin preocuparse de la calidad de sus productos en mayor grado, lo cual creo un concepto erróneo al afirmar que todos los productos mexicanos eran de calidad regular o mala, y es ahora cuando tienen que luchar para remontar estos conceptos que hoy son equivocados.

El establecer objetivos en las organizaciones es de vital importancia, y uno de ellos puede ser la calidad de productos y servicios o el establecimiento de una filosofía empresarial.

Al establecer una filosofía empresarial, se incluye el poner por escrito los principios y valores básicos a los que se suscriben todos los miembros de la organización, y con los que se comprometen a vivir. Por lo general incluyen declaración básica que incluye los siguientes puntos:⁴²

- Responsabilidad hacia el cliente y la relación con éste.
- Responsabilidad hacia la comunidad
- Responsabilidad con los accionistas
- Responsabilidades y actitudes personales dentro de la empresa

⁴¹ Muñoz, J. Octavio, Formación Ética en el Ejecutivo: (Factores que influyen en la calidad humana y organizacional), pag. 165

⁴² IDEM, pag. 172

Resulta muy útil colocar el mensaje de la misión y la responsabilidad empresarial en todas las áreas claves de la organización como son pasillos, comedores y la recepción.

3.6.2- Ética y códigos de Ética

La ética interviene para guiar las opciones de personas que tienen el poder de actuar; pero hay que advertir la necesaria presencia de ésta, en el ejercicio del poder, para administrarlo equitativamente. Generalmente es el "líder" el que ejerce la autoridad, ya sea moral o formal en la organización, y son tanto factores externos como del propio individuo, los que le llevan a actuar de cierta manera; dentro de estos factores encontramos:

- Fortaleza
- Dignidad
- Ecuanimidad
- Amistad
- Honestidad
- Justicia
- Templanza
- Amabilidad
- Lealtad
- Tolerancia
- Nobleza
- Sinceridad

- Integridad Moral
- Entrega al equipo
- Alto grado de cultura
- Don de escuchar
- Afán de progreso
- Capacidad creativa

Al trabajar dentro de una organización, buscamos satisfacer nuestras necesidades económicas, de reconocimiento, de realización profesional, etc.; y hacemos todo lo que esta en nuestras manos para llegar a ello, olvidándonos que en ocasiones la presión por alcanzar resultados puede hacernos olvidar la ética en los negocios, se piensa más en la obtención del fin, sin importar los medios, aunque éstos nos lleven a pasar sobre las personas, y a ver solo por nuestro bienestar personal y económico. Es por ello, que se necesita replantear la forma de actuar de todos los miembros de una organización, y una forma de hacerlo es mediante un código de ética, formal o informal, el cual sea seguido al pie de la letra por todos, en todos los niveles, y ante todo tipo de situaciones y circunstancias.

POR QUÉ Y PARA QUÉ UN CÓDIGO DE ÉTICA ORGANIZACIONAL

Un código de ética es una declaración formal de los valores primordiales de una organización y las reglas éticas que se espera cumplan los empleados. Se sugiere que estos códigos sean lo suficientemente específicos como para poder mostrar a los empleados el espíritu en el cual se supone que deben hacer las cosas, y sin embargo ser suficientemente flexibles para dejarles libertad de juicio.

Los códigos de ética tal vez no sean mucho más que declaraciones relacionales públicas. Su efectividad depende en alto grado de que la administración los apoye y de cómo se trate a los empleados que los violan. Cuando la administración considera que los códigos son importantes, periódicamente reafirma su contenido, y amonesta públicamente a quienes los violan, los códigos pueden proporcionar una sólida base para un programa efectivo de ética.

VARIABLES QUE SE ENCUENTRAN EN LOS CÓDIGOS DE ÉTICA

GRUPO 1- SER UN CIUDADANO ORGANIZACIONAL CONFIABLE

Cumplir con los reglamentos de seguridad, salud y protección.

Mostrar cortesía, respeto, honradez y justicia.

Administrar bien las finanzas personales

Se prohíben drogas y alcohol en el trabajo.

GRUPO 2- NO HAGA CUALQUIER COSA FUERA DE LA LEY O IMPROPIA, QUE DAÑE LA ORGANIZACIÓN.

Llevar a cabo el negocio cumpliendo con todas las leyes

Se prohíben pagos con propósitos ilegales

Se prohíben sobornos.

Evite actividades exteriores que obstaculicen sus deberes.

GRUPO 3- SEA ATENTO CON LOS CLIENTES

Transmitir las verdaderas pretensiones en los anuncios de los productos.

Desempeñar las funciones que tiene asignadas lo mejor que le sea posible.

Proporcionar productos y servicios de la más alta calidad

CODIGOS DE ETICA ORGANIZACIONAL (VER ANEXOS)

4-METODOLOGÍA

4.1- Tipo de investigación

La presente investigación será del tipo descriptiva-explicativa. El retener los clientes (variable dependiente); y mercadotecnia relacional (variables independientes) para lograr una mayor comprensión de su relación, consecuencias directas e indirectas, etc.

Los procedimientos que se utilizarán para la presente investigación serán:

- Investigación bibliográfica
- Investigación directa con las personas que trabajan en los distintos departamentos de la empresa Ángulo Cuatro S.A. de C.V., mediante entrevistas y la aplicación de cuestionarios (ver siguiente página.
- Aplicación de los cuestionarios para la competencia, a una población muestra de 52 empresas, mediante las personas responsables de empresas micro y pequeñas en el D.F., con una duración máxima de cada entrevista de 10 minutos.
- Aplicación de los cuestionarios para los clientes, a una población muestra de 60 empresas, mediante las personas responsables de los departamentos con los que se tiene contacto (compras, ventas y mercadotecnia) de empresas ubicadas principalmente en el D.F. y área metropolitana.

4.2-Universo y muestra

Universo

El universo se definirá aplicando una estrategia de segmentación del mercado -al cual se puede atacar mediante la aplicación de los conceptos del presente caso práctico- de tipo geográfico, tomando empresas de la Zona centro y sur de la Ciudad de México; según el potencial que ya se analizó anteriormente en el entorno.

Muestra (Para la aplicación de los cuestionarios)

Del universo seleccionado se aplicarán los cuestionarios a un total de 112 empresas (entre clientes y empresas del sector) al ser éste un número representativo del universo escogido.

4.3 Cuestionario tipo para empresas del sector

1-¿Cuenta su empresa con un departamento de mercadotecnia?

SI NO

2-Indique si utiliza algún tipo de promoción de las mencionadas a continuación

- Tarjetas de presentación
- Anuncios en periódicos y/o revistas
- Volantes
- Artículos promocionales
- Telemarketing
- NO UTILIZO NINGUN TIPO DE PROMOCION

3-Como decide que mercado meta (posibles clientes) atacar?

4-¿Como calificaría su relación con sus principales clientes?

MUY BUENA BUENANI BUENA NI MALA MALA

5-¿Cree que una buena relación con los clientes es importante?

SI NO

6-¿Ha considerado el costo que implica el perder un cliente?

SI NO

7-¿Las relaciones laborales con la mayoría de sus clientes en promedio duran?

MENOS DE 6 MESES ENTRE 1 Y 2 AÑOS MAS DE 2 AÑOS

8-¿Al paso del tiempo, las relaciones con sus clientes?

EMPEORAN SE MANTIENEN IGUAL MEJORAN

9-¿Calcula las ventas que realiza a cada cliente?

SI NO

10-¿Cree que pueda aumentar las ventas a sus clientes actuales?

SI NO

11-¿Qué cree que sea más costoso, mantener un cliente o conseguir uno nuevo?

MANTENER UN CLIENTE CONSEGUIR UNO NUEVO

Datos socioeconómicos de la empresa, nombre del que responde

4.4 Cuestionario tipo para los clientes

1-¿Cómo calificaría la relación de su empresa con la mayoría de sus proveedores?

MUY BUENA BUENANI BUENA NI MALA MALA

2-¿Cuenta con varios proveedores de servicios?

SI NO

3-De ser así, ¿Tiene una alta rotación de los mismos?

SI NO

4-¿Las relaciones laborales con la mayoría de sus proveedores en promedio duran?

MENOS DE 6 MESES ENTRE 1 Y 2 AÑOS MAS DE 2 AÑOS

5-¿Ha considerado el costo que implica el cambiar de proveedores?

SI NO

6-¿Al paso del tiempo, las relaciones con sus proveedores?

DECRECEN SE MANTIENEN IGUAL CRECEN

7-¿Esta de acuerdo con que sus proveedores también se beneficien de la relación que mantienen con su empresa?

SI NO

Datos socioeconómicos de la empresa, nombre del que responde

4.5-Resultados e Interpretación de los resultados de los cuestionarios

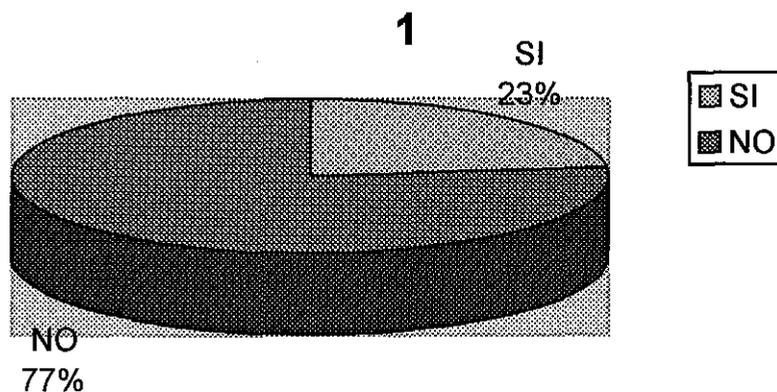
4.5.1-Resultados de los cuestionarios para empresas del sector

Se aplicaron 52 cuestionarios, arrojando los siguientes resultados:

Pregunta No.1-¿Cuenta su empresa con un departamento de mercadotecnia?

Respuesta	No.	%
1-SI	12	23.08
2-NO	40	76.92
Total	52	100

Gráfica No.6 Respuestas Pregunta No.



Comentarios:

La función de mercadotecnia está detectada en la mayoría de las organizaciones, aunque no formalmente en la mayoría de los casos.

Pregunta No 2-Indique si utiliza algún tipo de promoción de las mencionadas a continuación

Respuesta	No.	%
1-Tarjetas de presentación	52	100
2-Anuncios en periódicos y/o revistas	26	50
3-Volantes	20	38.46
4-Artículos promocionales	22	42.30
5- Telemarketing	33	63.46
6-No utilizo ningún tipo de promoción	0	0
Total	153 ⁴³	⁴⁴

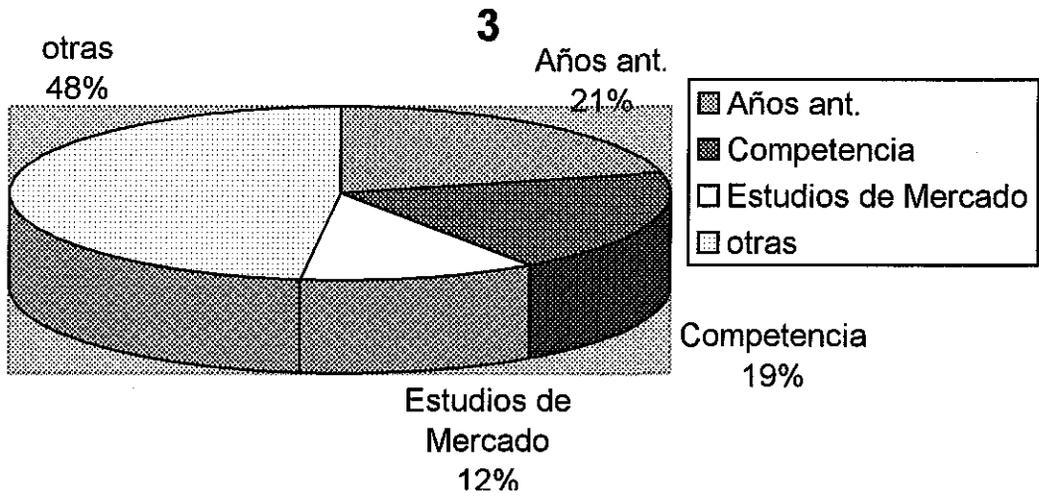
⁴³ El total no es igual a 52, ya que se puede escoger mas de una respuesta para la misma pregunta

⁴⁴ Los porcentajes son sobre el 100% para cada pregunta, por lo cual no se suman en el total

A la pregunta No 3-Como decide que mercado meta (posibles clientes) atacar?

Respuesta	No.	%
1-Años anteriores	11	21.15
2-Ver lo que hace la competencia	10	19.23
3-Estudio de mercado o similar	6	11.53
4-Otras	25	48.09
Total	52	100

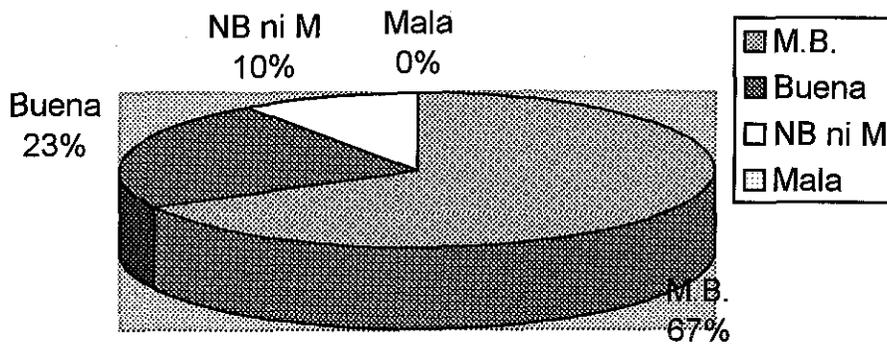
Gráfica No. 7 Respuestas Pregunta No.



A la pregunta No 4-¿Cómo calificaría su relación con sus principales clientes?

Respuesta	No.	%
1-MUY BUENA	35	67.30
2-BUENA	12	23.08
3-NI BUENA NI MALA	5	9.62
4-MALA	0	0
Total	52	100

Gráfica No.8 Respuestas Pregunta No.4



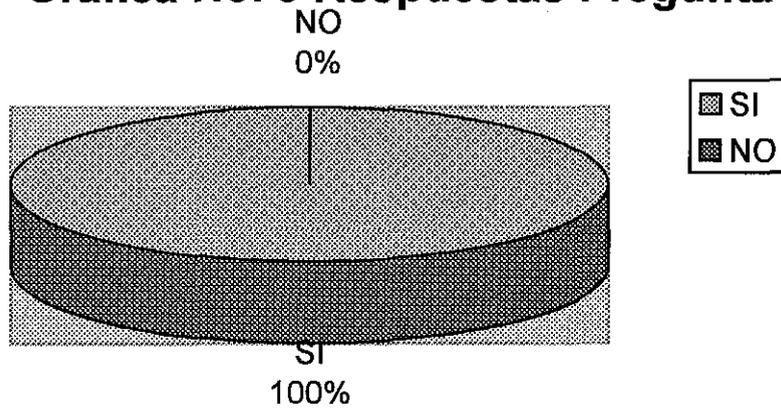
Comentarios:

La mayoría de las personas entrevistadas generalmente sostuvo que sus relaciones son buenas o muy buenas con sus clientes desde su punto de vista.

A la pregunta No 5-¿Cree que una buena relación con los clientes es importante?

Respuesta	No.	%
1-SI	52	100
2-NO	0	0
Total	52	100

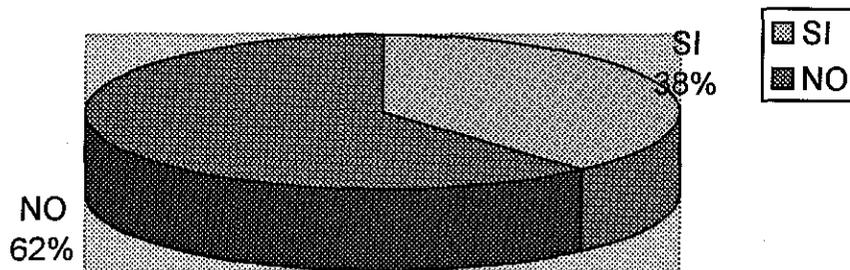
Gráfica No. 9 Respuestas Pregunta No. 5



A la pregunta No 6-¿Ha considerado el costo que implica el perder un cliente?

Respuesta	No.	%
1-SI	20	38.46
2-NO	32	61.54
Total	52	100

Gráfica No. 10 Respuestas Pregunta No. 6



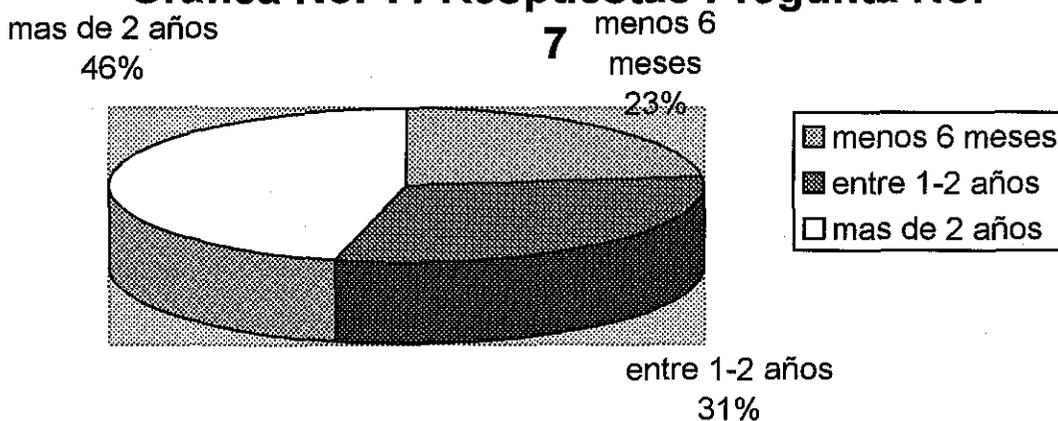
Comentarios:

Aunque comentaron que si lo han considerado, la mayoría pareció un poco insegura al respecto, lo cual podría indicar que no están tan consientes de ello.

A la pregunta No 7-¿Las relaciones laborales con la mayoría de sus clientes en promedio duran?

Respuesta	No.	%
1-MENOS DE 6 MESES	12	23.08
2- ENTRE 1 Y 2 AÑOS	16	30.77
3-MAS DE 2 AÑOS	24	46.15
Total	52	100

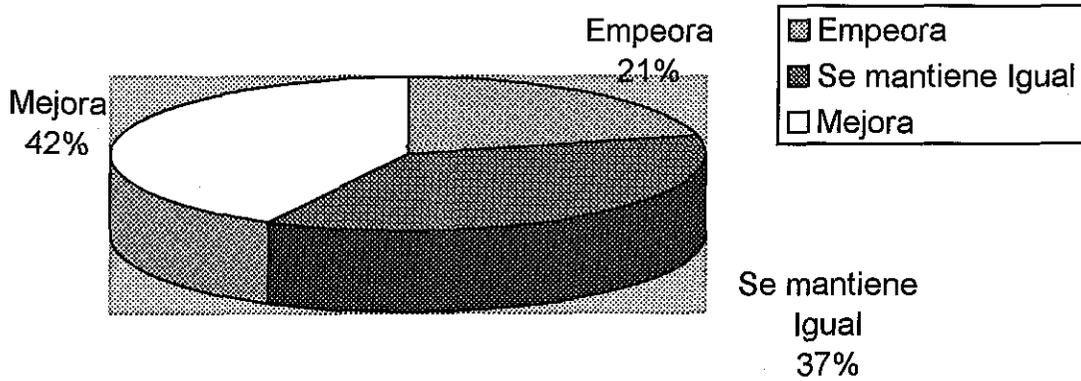
Gráfica No. 11 Respuestas Pregunta No.



A la pregunta No 8-¿Al paso del tiempo, las relaciones con sus clientes?

Respuesta	No.	%
1-EMPEORAN	11	21.15
2-SE MANTIENEN IGUAL	19	36.54
3-MEJORAN	22	42.31
Total	52	100

Gráfica 12 Respuestas Pregunta No. 8



Comentarios:

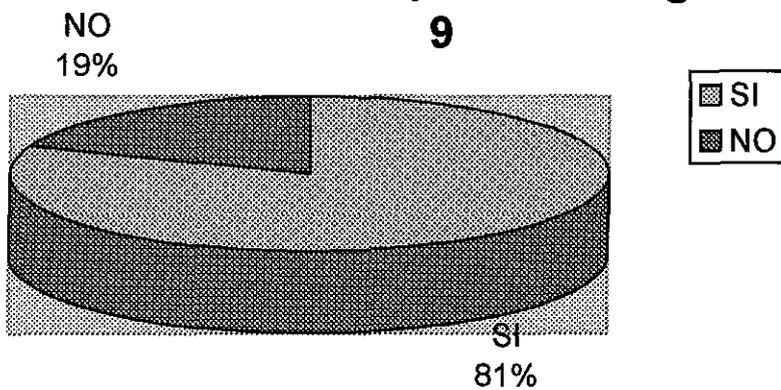
Las relaciones parecen buenas y estables.

A la pregunta No 9-¿Calcula las ventas que realiza a cada cliente?

Respuesta	No.	%
1-SI	42	80.77
2-NO	10	19.23
Total	52	100

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

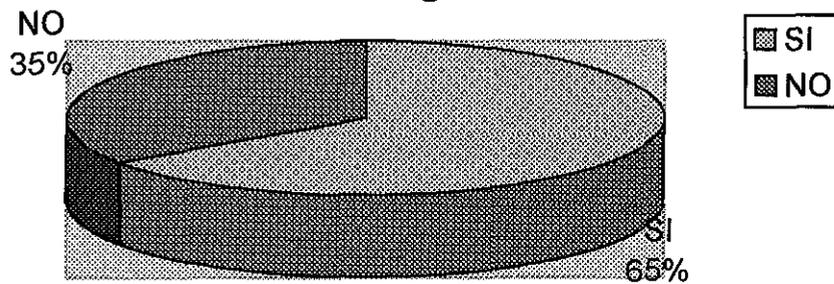
Gráfica No. 13 Respuestas Pregunta No.



A la pregunta No 10-¿Cree que pueda aumentar las ventas a sus clientes actuales?

Respuesta	No.	%
1-SI	34	65.38
2-NO	18	34.62
Total	52	100

**Gráfica No. 14 Respuestas
Pregunta No. 10**



Comentarios:

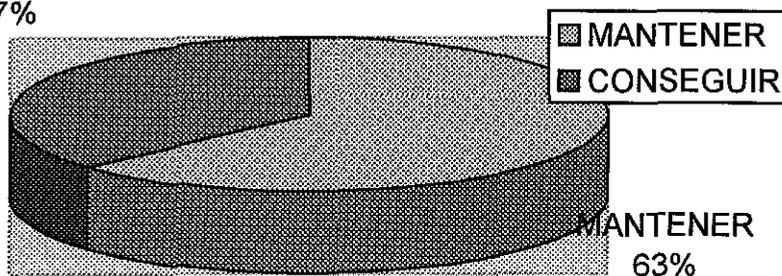
Aunque si lo consideran, gran parte de ellos no ha pensado en ello como una opción viable o interesante.

A la pregunta No 11-¿Qué cree que sea más costoso, mantener un cliente o conseguir uno nuevo?

Respuesta	No.	%
1-MANTENER UN CLIENTE	33	63.46
2-CONSEGUIR UNO NUEVO	19	36.54
Total	52	100

**Gráfica No. 15 Respuestas
Pregunta No. 11**

CONSEGUIR
37%



MANTENER
63%

Comentarios:

Aunque pareciera que lo fácil es el conseguir un cliente nuevo, las personas son concientes de los costos de conseguir nuevos clientes.

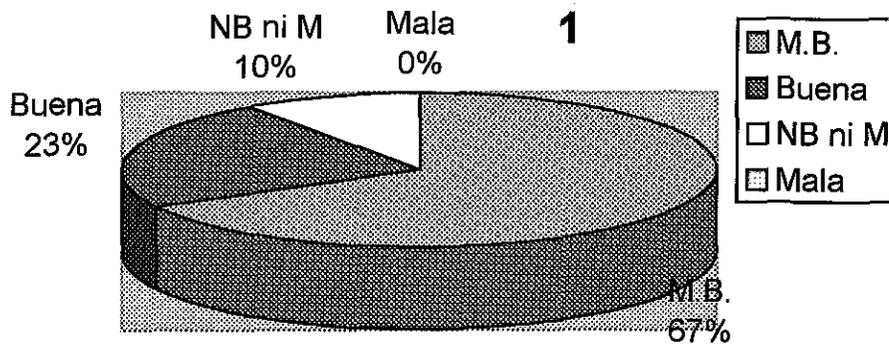
4.5.1-Resultados de los cuestionarios para clientes de la empresa Ángulo Cuatro

Se aplicaron un total de 60 cuestionarios entre clientes de la empresa, aunque en alguna empresa mas de una persona lo contestó.

Pregunta No 1-¿Cómo calificaría la relación de su empresa con la mayoría de sus proveedores?

Respuesta	No.	%
1-MUY BUENA	43	71.67
2-BUENA	12	20.00
3-NI BUENA NI MALA	5	8.33
4-MALA	0	0
Total	60	100

Gráfica No. 16 Respuestas Pregunta No.



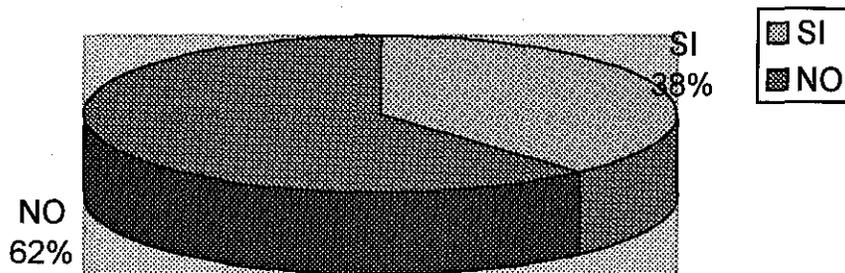
Comentarios:

La mayoría de las personas entrevistadas generalmente sostuvo que sus relaciones son buenas o muy buenas con sus proveedores desde su punto de vista

Pregunta No 2-¿Cuenta con varios proveedores de servicios?

Respuesta	No.	%
1-SI	23	38.33
2-NO	37	61.67
Total	60	100

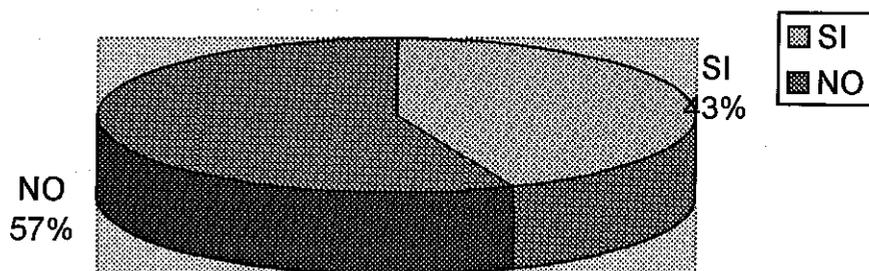
Gráfica No. 17 Respuestas Pregunta No. 2



Pregunta No 3-De ser así, ¿Tiene una alta rotación de los mismos?

Respuesta	No.	%
1-SI	10	43.48
2-NO	13	56.52
Total	23 ⁴⁵	100

Gráfica No. 18 Respuestas Pregunta No. 3



Comentarios:

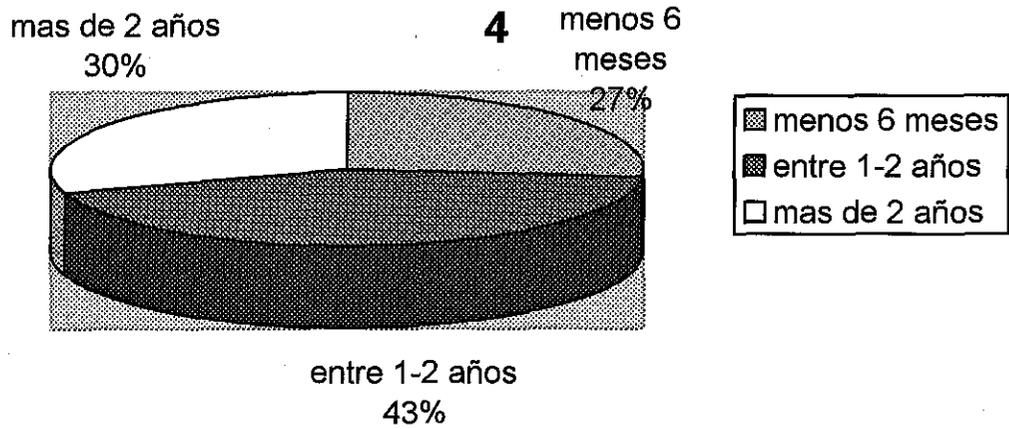
Las relaciones se tratan de mantener para evitar así la rotación en la medida de lo posible.

⁴⁵ Solo a los que contestaron que si (23)se les aplico esta pregunta

A la pregunta No 4-¿Las relaciones laborales con la mayoría de sus proveedores en promedio duran?

Respuesta	No.	%
1-MENOS DE 6 MESES	16	26.66
2- ENTRE 1 Y 2 AÑOS	26	43.33
3-MAS DE 2 AÑOS	18	30.01
Total	60	100

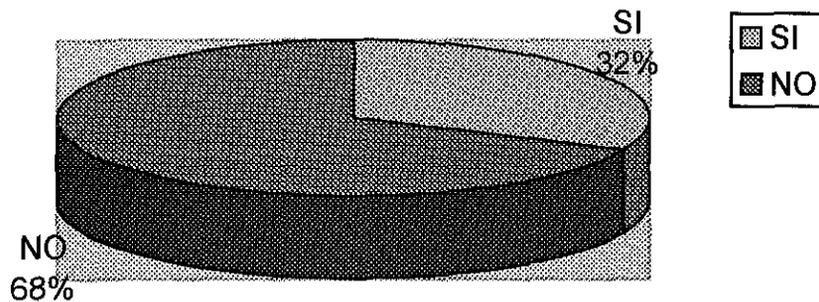
Gráfica No. 19 Respuestas Pregunta No.



A la pregunta No 5-¿Ha considerado el costo que implica el cambiar de proveedores?

Respuesta	No.	%
1-SI	19	31.66
2-NO	41	68.34
Total	60	100

**Gráfica No. 20 Respuestas Pregunta No.
5**



Comentarios:

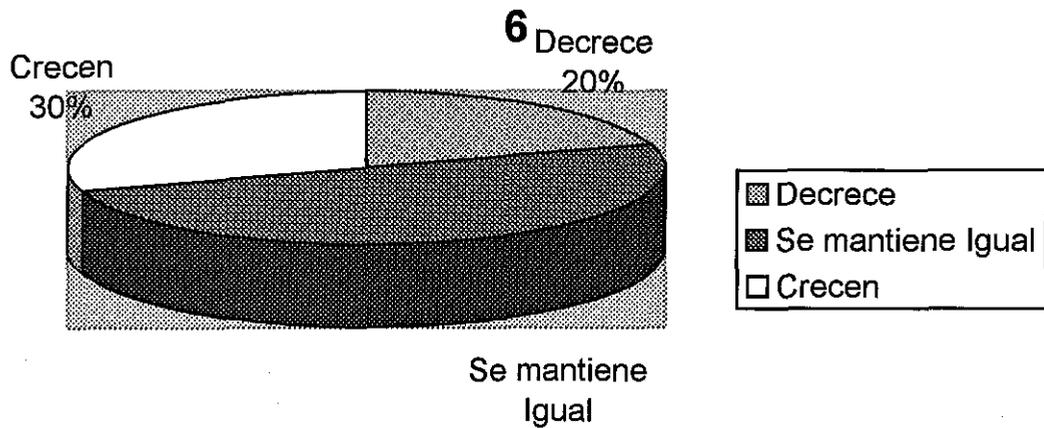
Aunque comentaron que si lo han considerado, la mayoría pareció un poco insegura al respecto, lo cual podría indicar que no están tan consientes de ello.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A la pregunta No 6-¿Al paso del tiempo, las relaciones con sus proveedores?

Respuesta	No.	%
1- DECRECEN	12	20.00
2-SE MANTIENEN IGUAL	30	50.00
3- CRECEN	18	30.00
Total	60	100

Gráfica No. 21 Respuestas Pregunta No.

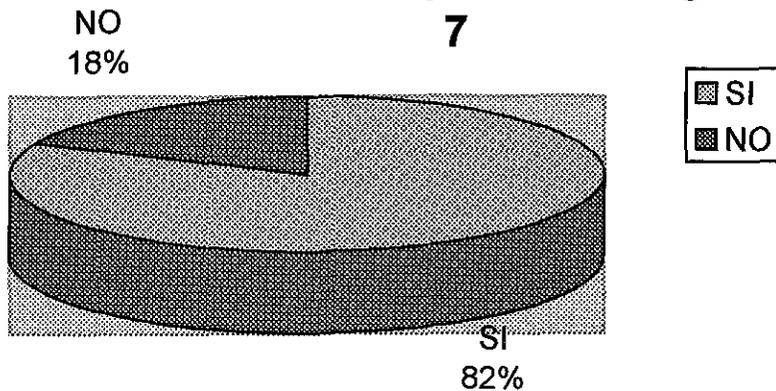


**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A la pregunta No 7-¿Esta de acuerdo con que sus proveedores también se beneficien de la relación que mantienen con su empresa?

Respuesta	No.	%
1-SI	49	81.67
2-NO	11	18.33
Total	60	100

Gráfica No. 22 Respuestas Pregunta No.



5-ANÁLISIS DE LAS OPCIONES

5.1 La MR en el ámbito empresarial

5.1.1-La empresa de servicios profesionales

Como en todas las industrias, la empresa de servicios profesionales existe gracias a sus clientes, sólo que a diferencia de las otras industrias la empresa es lo que sus clientes son; se venden servicios a clientes, pero sin estos no hay empresa. La empresa tiene que ser consciente de esto, al dedicar su tiempo a los clientes que "nos ayudan a crecer"⁴⁶.

La mercadotecnia en una empresa de servicios profesionales, debe de ir desde el crear una reputación para la empresa, un nombre, y lo más importante, ir creando relaciones mientras se trabaja con los clientes en cada uno de sus proyectos. Pero los clientes no van a permanecer con la empresa por casualidad, debemos de darle un valor agregado al especializarnos en resolver sus problemas.

Toda empresa de servicios profesionales puede incrementar su participación de mercado de tres formas:⁴⁷

- Consiguiendo nuevos clientes
- Incrementando los negocios con los clientes existentes
- Evitando el desgaste de las relaciones con los clientes.

La mayoría de las empresas piensan que el conseguir nuevos clientes les será más redituable en el corto plazo, y lo puede ser, pero pasan por alto que las relaciones

⁴⁶ Peters, Tom, *La Empresa de Servicios Profesionales*, pag.21

⁴⁷ Berry, Leonard y Parasuraman, A. *Marketing Services*, pag.54

duraderas con sus clientes existentes, puede ser la solución a la mayoría de sus problemas. Esto puede ser debido a que nadie contabiliza el costo de atraer y atender nuevos clientes⁴⁸

5.1.2 Relaciones con los proveedores de los clientes

Cuando inicia una relación empresa proveedor, el cliente tiene en cuenta:

- La reputación del proveedor
- Resultados, mediante la satisfacción de las expectativas del cliente de forma consistente a través del tiempo.
- Confianza, en cuanto al cumplimiento de las promesas del proveedor
- Comparación, mediante la cual el cliente evalúa los beneficios que supone la relación con el posible proveedor y no con otro

Debemos de considerar como se da la relación con los clientes en la vida cotidiana, la empresa provee un servicio, el cliente paga el servicio, fin de la relación. Este tipo de relaciones no aportan nada ni para el cliente ni para la empresa proveedora de servicios profesionales; se debe de ir más allá, buscando que la relación aporte a ambas partes, interactuando, participando y cooperando de ambos lados.

5.1.3 Características Generales de la MR

La MR, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes

⁴⁸ IDEM, pag.57

más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

*"La MR es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas"*⁴⁹

Característica principal: Individualización: Cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Comunicación directa y personalizada, costos más bajos que la mercadotecnia y la promoción tradicional.

Una de las formas de aplicar la MR es mediante estos tres puntos:⁵⁰

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

Uno de los mayores componentes del "mercadeo relacional"⁵¹ es el llamado Marketing Directo, que combina herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo y telemarketing. Además como otro componente puede utilizar los mecanismos de ventas cruzadas que buscan no solamente mayor participación en el mercado sino en el cliente, en otras palabras, en el total de productos diferentes que hace una persona.

⁴⁹ Manuel Alfaro Faus, ESADE, Barcelona, 2000

5.2-Los Clientes

5.2.1-Administración de la relación con clientes (CRM)

Dentro de la MR, un punto importante por considerar es la llamada administración de la relación con clientes (Customer Relations Management: CRM por sus siglas en ingles), que implica poner por delante la medición de los resultados con los clientes a largo plazo, en vez de enfocarse en las ventas de corto plazo⁵². La CRM se desarrolló como una herramienta para consentir a los clientes, tratándolos como seres humanos especiales.

Al aplicar la CRM estamos tratando de identificarlos, darles seguimiento e interactuar con ellos para poder adaptar los servicios para satisfacer mejor sus necesidades. La administración de MPYME permite que interactuemos con los clientes de una manera más cercana, permitiéndonos realizar cambios o adecuaciones de los servicios de una manera más ágil.

5.2.2-Las relaciones públicas y los clientes

Las relaciones públicas, como una forma de posicionamiento en la mente de los clientes, no deben de ser descartadas en las MIPYMES; al transmitir el mensaje de lo que somos y lo que hacemos, debemos de hacerlo de una forma concisa y eficaz, no hay nada peor que una mala o equivocada visión de nuestra empresa por parte de los clientes, presentes o potenciales.

En una MPYME de Diseño, es necesario tomar en cuenta:⁵³

- Difundir lo más posible la calidad de los trabajos de la empresa

⁵⁰ IDEM

⁵¹ IDEM

⁵² Peppers, Don, Amistades Poderosas, pag. 115

⁵³ Morgan, Jim, Marketing para la pequeña empresa de Diseño, pag.146

- Tener en cuenta al prospecto al preparar los materiales de promoción
- Difundir los logros de su empresa y hacer una llamada de seguimiento a quienes se los envíen
- Organizar y enviar un mensaje apropiado de comunicación periódica a los antiguos clientes
- Estimular a los antiguos clientes a ayudarlo a promocionar su empresa, en la medida de lo posible, y sin que esto sea contraproducente para la empresa.

5.2.3-La MR desde el enfoque del cliente.

El empresario quiere que sus clientes le sean fieles, pero la pregunta sería: ¿Que les damos a cambio?

Entre otras cosas ellos obtienen:

- Estabilidad
- Confiabilidad
- Creación de valor para el cliente del cliente.⁵⁴

La estabilidad que tenga una empresa con sus proveedores (nuestra empresa), constituye un factor clave para mejorar su propia capacidad de respuesta.

La fiabilidad es un factor determinante para las empresas para reducir el riesgo operativo.

La creación de valor para el cliente del cliente se da cuando la empresa demuestra su capacidad de respuesta y fiabilidad, que permite avanzar junto con su cliente en formas de colaboración mas profundas y relevantes.

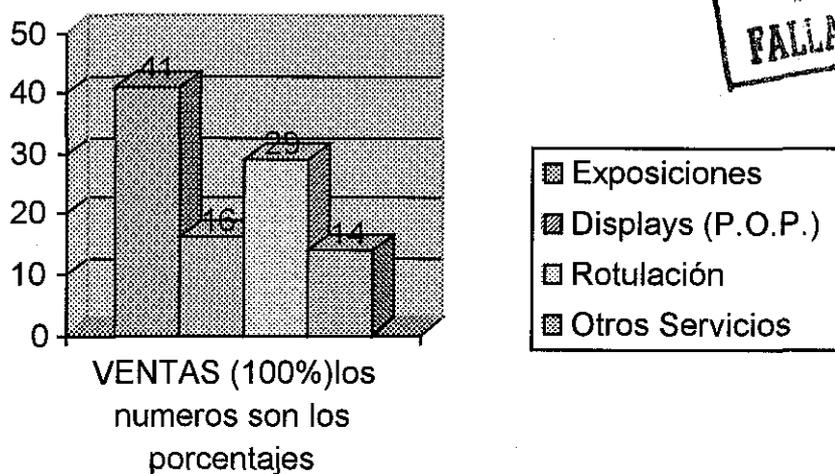
5.2.4-Relación cliente proveedor a lo largo de la duración de ésta

⁵⁴ Manuel Alfaro Faus, El Marketing Relacional de los proveedores de servicios a empresas, pag. 3

Para poder conseguir que una relación sea duradera y fructífera para ambas partes, es necesario, entre otras cosas, mantener un contacto próximo con los clientes, "asegurarse de que el cliente sienta que usted no deja de pensar en él un solo instante del día"⁵⁵, que sienta que recibe más de lo que da, que puede ser una fuente de información sobre su competencia o de como vemos a su empresa⁵⁶

5.2.5-La Relación de Ángulo Cuatro con sus clientes

La clientela atendida, dependiendo del tipo de servicios contratados, se puede apreciar en la siguiente gráfica No.7.



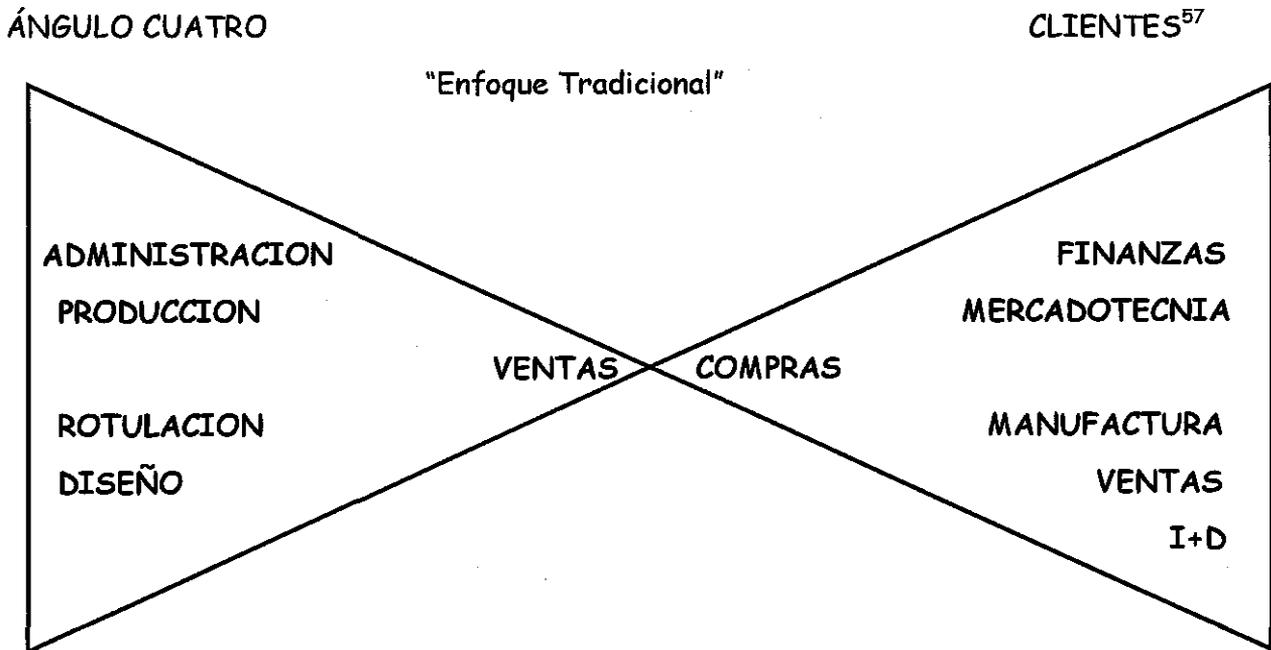
Gráfica No.23

Como se puede apreciar, la mayoría de los servicios de la empresa son los relacionados con las exposiciones en lo referente a la decoración y renta de "stands" (41%),

⁵⁵ Poppe, Fred, 50 Reglas para Mantener Contentos a los Clientes, pag. 5

seguidos de la rotulación (29%), "Display"s "P.O.P." (16%) y otros servicios como diseño de empaques, originales mecánicos, etc. (14%)

La relación que mantiene la empresa **Ángulo Cuatro** con sus clientes, generalmente es como se muestra en la tabla siguiente, bajo el enfoque tradicional; esto es que el personal de ventas contacta con el personal de compras del cliente, o con el de mercadotecnia. Esto hace que la relación no se enriquezca con comentarios e ideas de más áreas, lo que crearía beneficios adicionales para la relación.



Gráfica No.24

⁵⁶ IDEM

⁵⁷ Basada en la tabla de; Sheth, Jagdish N. y Parvatiyar, Atul, Handbook of Relationship Marketing, pag.411

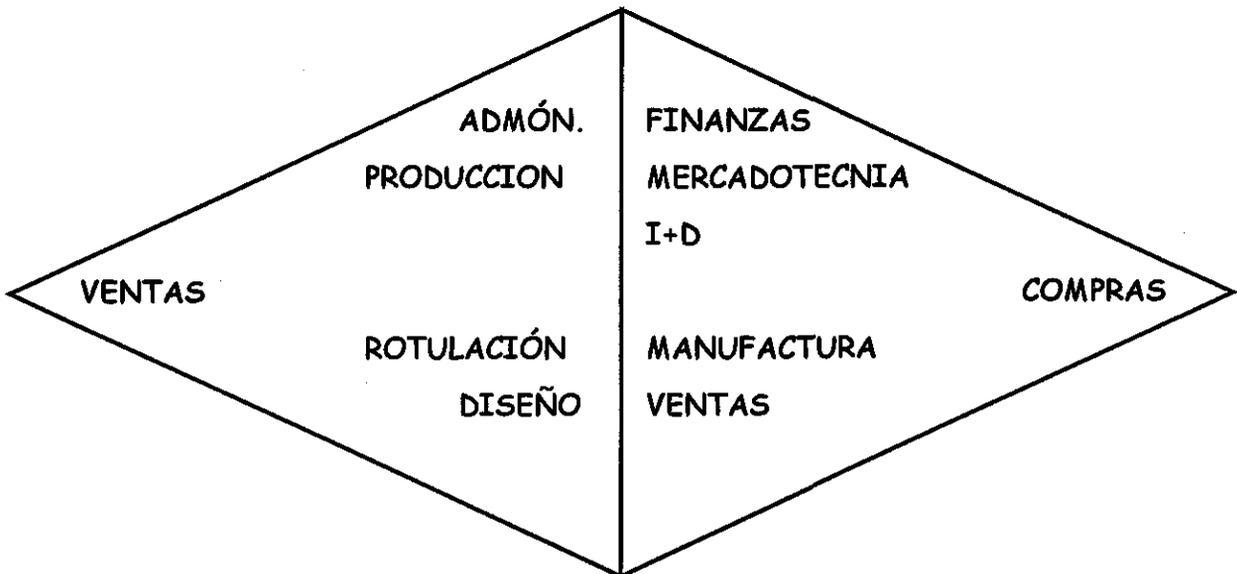
Mediante la aplicación de un enfoque de Mercadotecnia Relacional, se debe de lograr una interacción con mayor número de áreas dentro de la empresa del cliente, como se muestra en la gráfica a continuación.

Se debe de reconocer el potencial de negocio futuro del cliente, por línea de producto o servicio, el acercamiento permite conocer más a fondo esto.

El trabajo de personal especializado, de ambas empresas, crea resultados a un bajo costo, ya que mediante el intercambio de opiniones entre los usuarios (clientes) y los proveedores (Ángulo cuatro) se corrigen errores, se hacen mejoras y se mantiene un contacto más cercano.

El contacto cercano con los clientes, hace que aprendamos acerca de su operación y funcionamiento; lo cual nos permite dar un valor agregado a los productos y servicios.

"Enfoque utilizando la MR"



Gráfica No.25

5.2.5- La Recuperación de los clientes

5.2.5.1-Principales conceptos

El recuperar los clientes perdidos es con el fin de que vuelvan a comprar los productos y servicios de la empresa, corrigiendo los errores anteriores, o motivándolos para que vuelvan a relacionarse con la empresa.

Entre las razones mas destacadas para recuperar un cliente además de buscar uno nuevo están:

- 1-Son más accesibles y abiertos a responder a los esfuerzos de nuestra empresa
- 2-Mantienen algún tipo de vínculo con la empresa, aunque solo sea como un amigo.
- 3-La competencia puede que no haya respondido a sus expectativas, por lo cual podrían pensar el regresar con la empresa.
- 4-Si sabe el motivo de la separación, es más fácil solucionarlo y posteriormente comunicárselo al cliente.
- 5-La base de datos sobre el cliente puede darnos pistas de en qué nuevos proyectos podría estar interesado.

Para poder diagnosticar en que fase se encuentra nuestra relación con el cliente, se debe de tomar como referencia el lapso de tiempo que lleva sin comprar los servicios. Todos estos datos se deben de confrontar con los registros históricos de las compras por cliente, para poder saber si es tiempo de considerarlo perdido o en vías de ello.

Se pueden identificar siete razones principales por las que se pierde un cliente, las cuales son:

1. Precio:

Cambio por un descuentos

2. Producto:

Cambio por un producto superior de la competencia

Insatisfacción con alguno de los productos

Producto anticuado

Falta de servicio post-venta

3. Servicio: Pobre o defectuoso por varios motivos

Entregas incorrectas

Mala atención por parte del personal de la empresa

Asistencia técnica escasa o incorrecta

4. Mercado: El cliente se sale de nuestro mercado por varias razones

Cambio geográfico

Cierre de la empresa

Cambio de giro

5. Tecnología: El cliente opta por una tecnología diferente a la que ofrecen los productos y servicios

6. Organización: Cambios dentro de la organización del cliente como son

Incorporación del cliente a un grupo competidor

Cambio en las políticas de compra

7. Vínculos personales: El cliente tiene relaciones personales con alguna empresa competidora, por lo que opta por cambiar a ella

Si se piensa recuperar clientela, debemos de evaluar primero el perfil de cliente que queremos de regreso. Evaluar a aquellos que nos dan un gran margen pero son cuentas problemáticas, o los que aunque compran poco, no representan tanto desgaste y finalmente aquellos clientes que son muy rentables, pero que la competencia se los pelea a morir?. La empresa somos de la idea de recuperar clientes que aunque no den altos beneficios, tampoco son complicados para atender y servir con calidad y rapidez. Después de evaluar esto, debemos de plantear un plan sencillo de cómo hacerlo.

5.2.6.2- Estrategia para la recuperación de clientes

Una de las estrategias que podemos utilizar para recuperar clientes es utilizar la llamada "Mercadotecnia con permiso" (del inglés -permission marketing-)⁵⁸, que consiste en solicitar a los posibles clientes, el poder interactuar con ellos, en vez de interrumpirlos con información no deseada o solicitada.

Los pasos a seguir para conseguir esto son como se enlistan a continuación:

- 1-Ofrecer al prospecto un incentivo para que acepte el diálogo.
- 2-Una vez captada la atención del cliente, ofrecer un currículum del producto o servicio, enseñándole las virtudes del mismo.
- 3-Reforzar los incentivos para que la atención no disminuya.
- 4-Ofrecer incentivos adicionales para obtener mayor interés del consumidor,
- 5-Con el paso del tiempo, conseguir una relación sólida con nuestra organización

⁵⁸ Godin, Seth, Permission Marketing, pags. 48-50

La mercadotecnia con permiso tiene ventajas sobre la tradicional de interrupción como son:

	INTERRUPCION	CON PERMISO
ANTICIPADA	NO	SÍ
PERSONAL	NO USUALMENTE	SÍ
RELEVANTE	A VECES	SÍ

Tabla No. 15

La mercadotecnia con permiso:

- Anticipa ya que la gente quiere saber de su producto o servicio.
- Es personal ya que el mensaje llega directamente al individuo.
- Es relevante ya que es algo sobre lo que el prospecto quiere saber.

Con todas estas ventajas, la mercadotecnia con permiso podría ser una de las alternativas a utilizarse para poder recuperar parte de los clientes que se han perdido.

6-ESTRATEGIAS A SEGUIR

Ante los cuestionamientos que nos surgen a estas alturas de la investigación sobre que hacer y como hacerlo, el camino que parece más viable es utilizar una estrategia que nos lleve a los resultados que esperamos obtener; pudiendo ser su adaptación a un formato como el de un plan de mercadotecnia, con las salvedades del caso. El conseguir la ventaja competitiva que estamos buscando por medio de la MR, es precedido a través de dos puntos importantes.⁵⁹

- Reestructuración de la organización
- Desempeño de la empresa

Estos y otros aspectos se irán desarrollando a profundidad a lo largo del plan de MR.

6.1-Por que escoger la MR

El seleccionar a la MR como la opción válida entre todas las opciones puede verse desde varios ángulos, como se enlista a continuación:⁶⁰

CLIENTE:

- Pérdida de puntos de referencia, al estar inmerso dentro de un entorno con una sobre oferta de servicios y productos
- Cambios rápidos en las tecnologías y sistemas de información
- Más exigentes
- Segmentación del mercado

⁵⁹ Subas, C. Jain, *Marketing Planning & Strategy*, pag. 264

PRODUCTO:

- No diferenciado del de la competencia
- Excesiva cantidad de productos en el mercado
- Necesidad de adaptarse al cliente

SERVICIO:

- Deterioro de su calidad
- Falta de atención personalizada
- Falta de adaptación

COMUNICACIÓN:

- Fragmentación de los medios
- Saturación de mensajes

TECNOLOGÍA:

- Sistemas más flexibles
- Menores costos en los tratamientos de la información

NUESTRA EMPRESA

- Menores costos de mercadotecnia
- Menores errores en el transcurso de la relación de negocios
- Aumento en el volumen de compra a lo largo de la relación
- Publicidad boca a boca a partir de los clientes existentes
- Aumento de los costos de mercadotecnia para la competencia -al intentar conseguir a los clientes-

⁶⁰ Alet, Joseph, Marketing Relacional, pag. 21

- Mayor facilidad para los empleados al realizar sus labores

Es solamente en la MR donde el cliente es visto como lo que son, "el auténtico recurso escaso que tiene que ser optimizado"⁶¹. Es mediante ella que se trata de administrar la cartera de clientes (actuales, potenciales o los que ya se han perdido).

"La misión de una empresa es crear y mantener al cliente. Para hacer esto, se tiene que hacer esas cosas que hacen que la gente quiera hacer negocios con usted. Todas las otras verdades sobre esta materia son meramente derivadas"⁶². Por esto la MR, pasa a ser la mercadotecnia estratégica de la empresa; al permitir que cumpla con su propósito más importante que es el de crear y sobre todo mantener a sus clientes, mediante esta relación personalizada y fructífera para las dos partes, que solo la MR nos puede brindar.

6.2-Obtención de valor para los clientes de Ángulo Cuatro, mediante el uso de la MR

Si no creamos valor para el cliente, no se está creando valor para la empresa. Las utilidades de la empresa no son más que el reflejo de las utilidades de la suma de todos los clientes. "Es necesario un nuevo enfoque para la estrategia de mercadotecnia; reorientando el negocio hacia la relación con el cliente. Este valor surge de la combinación de producto, comunicación y servicio personalizado"⁶³

La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio que le damos o en el producto que se le entrega.

La percepción de la calidad en el servicio es un aspecto que ha sido muy estudiado, entre sus definiciones podemos encontrar;

⁶¹ Alet, Joseph, Marketing Relacional, pags. 49 y 61

⁶² Levitt, Theodore, La Comercialización Creativa, pag. 19

La calidad en el servicio es "la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio"⁶⁴

Al ser el servicio algo intangible, su medición resulta muy compleja; dentro de los aspectos que valoran los clientes con respecto a un servicio se pueden encontrar:⁶⁵

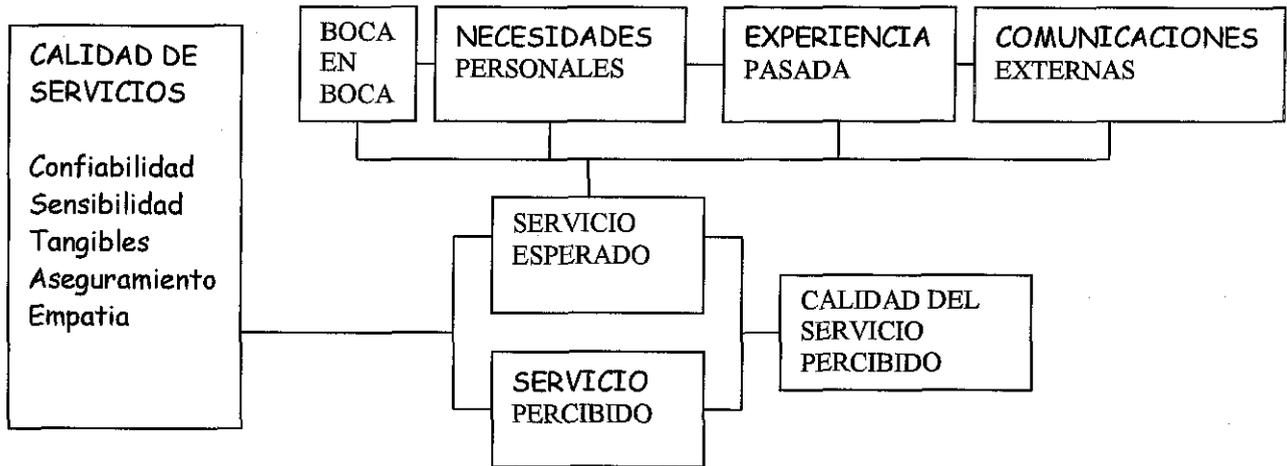
- Confiabilidad
- Sensibilidad
- Tangibles (instalaciones, equipo)
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Seguridad
- Acceso (facilidad de contacto)
- Comunicación
- Grado de satisfacción
- Resolución de problemas
- Entendimiento del cliente

Todo esto significa que cualquier detalle, por insignificante que parezca, cuenta para el cliente y la percepción que tenga de Ángulo Cuatro; es por ello que debemos cuidar todos los detalles relacionados con el contacto de la empresa con el cliente.

⁶³ Alet, Joseph, Marketing Relacional, pag. 59

⁶⁴ Larrea, Pedro, Calidad de servicio: del marketing a la estrategia, pag.81 y 82

En lo que respecta al servicio esperado, influyen las experiencias anteriores del cliente con Ángulo Cuatro o empresas similares, las necesidades personales, lo que haya escuchado de la empresa (publicidad de boca en boca) y las relaciones públicas como se puede ver en el siguiente gráfica.⁶⁵



Gráfica No.26

CALIDAD DE SERVICIO

Como muestra el modelo, la Calidad de Servicios está integrada por varios factores que aplican en la mayoría de los productos y servicios que ofrece Ángulo Cuatro; esto se interpreta por el cliente a través de dos "filtros", uno que se da en el momento de la compra, que es el servicio percibido, lo que se les ofreció y como fue percibido, y por otro lado todas las expectativas que traía formadas con anterioridad, que forman el "servicio esperado".

En el lado del servicio esperado, se pueden reforzar las expectativas, haciendo un reforzamiento positivo, dando una buena imagen de Ángulo Cuatro entre los clientes actuales, los cuales nos podrán recomendar (boca en boca), hablando con el cliente sobre las

⁶⁵ Alet, Joseph, op cit, pag.98



experiencias pasadas con productos y/o servicios similares, para poder mejorarlas, o en su caso, no cometer los mismos errores de proveedores pasados. También puede ayudar una comunicación continua con los clientes actuales, pasados y posibles prospectos, lo cual ayudará a que Ángulo Cuatro este presente en la mente del cliente.

Por la parte del servicio percibido, no queda mas que hacer las cosas bien con calidad (puntos mencionados), ir aprendiendo del cliente en cuanto a gustos especiales, y todos esos pequeños detalles que pueden marcar la diferencia para que el cliente repita la compra y no seamos uno más en la lista de los proveedores pasados.

Como se puede ver, la "calidad del servicio percibido", es una mezcla de los dos servicios (esperado y percibido) mientras mejor sean, mejor seremos percibidos (en forma global) por el cliente.

En negocios como el de Ángulo Cuatro, ofrecer un servicio superior⁶⁷ puede marcar la diferencia, y hacer que la variable de precio pase a un segundo plano, mientras el cliente perciba valores añadidos. Como lo dice el fundador de FEDEX, Frederick Smith "Cómo te hago llegar un producto puede ser tan importante como lo que te hago llegar"⁶⁸.

Como señalan Takeuchi y Quelch, "la calidad es algo más que hacer un buen producto", los clientes perciben la calidad a través de distintos factores y en función de la etapa del proceso de compra , según sea antes, durante o después de ésta"⁶⁹, ver tabla a continuación.

⁶⁶ IDEM, pag.99, este modelo se incluye en esta sección ya que se piensa utilizarlo como parte de la solución del caso práctico

⁶⁷ El servicio superior se refiere a todo aquel que supera las expectativas del cliente de alguna manera; lo cual es un reto constante, ya que cada vez que se trabaja con el mismo cliente, él espera que sea mejor que la última vez, y la empresa se ve forzada a estar innovando constantemente

⁶⁸ IDEM, pag 101

⁶⁹ Takeuchi, Hirotaka, y Quelch, John A., La Calidad es algo mas que hacer un buen producto, pag. 9

ANTES DE COMPRAR	EN LA COMPRA / SERVICIO	DESPUES DE COMPRAR
Nombre e imagen Ángulo Cuatro	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia Previa	Comentarios del vendedor o ejecutivo de cuenta	Atención a reclamaciones, reparaciones y garantías
Opiniones de amigos o conocidos	Garantías	Disponibilidad de piezas de repuesto
Reputación de Ángulo Cuatro	Política de servicio y de asistencia al cliente	Eficacia del servicio postventa
Resultados publicados de pruebas, trabajos	Programas de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciados	Precio y rendimientos ofrecidos	Rendimiento Comparativo

Tabla No.16

PERCEPCION DE LA CALIDAD

Dentro del grupo de los principales clientes de Ángulo Cuatro, una fortaleza de la empresa ha sido la eficacia del servicio post-venta, entre varias cosas, el atender los reclamos de los clientes al poco tiempo de haberse comunicado con la empresa, en caso de duda o reclamación sobre un servicio y/o producto; En Ángulo Cuatro, lo que ha significado el mantener una cartera de clientes fieles, es en gran medida, esa atención personalizada y al momento, no se tienen muchos clientes para poder atender mejor a cada uno; el tiempo de respuesta para la realización de nuevos proyectos, es menor a tres días, cuando en la industria el tiempo promedio es de cinco a siete días, desde el contacto inicial, a la realización del mismo.

En la siguiente tabla se incluyen los tiempos de respuesta para cada tipo de proyecto, actuales y cuales serían los óptimos una vez implementada la estrategia de MR del presente caso.

TIEMPOS DE RESPUESTA ACTUALES Y OPTIMOS PARA CLIENTES

SERVICIO ⁷⁰	TIEMPO DE RESPUESTA ACTUAL (en la mayoría de los eventos)	TIEMPO DE RESPUESTA DE ACUERDO CON LO DESEADO POR EL CLIENTE ⁷¹
Ir a visitar a un cliente nuevo	1 a 2 días	1 día
Elaboración de un proyecto nuevo	3 a 5 días	3 días
Elaboración de rótulos sobre la base de un archivo que ya tenemos	2 días	1 día
Elaboración de rótulos sobre la base de un archivo nuevo	3 días	2 días
Elaboración de impresos sobre la base de un archivo que ya tenemos	2 días	2 días
Elaboración de impresos sobre la base de un archivo nuevo	3 a 4 días	3 días
Realización de un stand sobre la base de un proyecto nuevo	3 a 4 días	2 a 3 días
Diseño y elaboración de proyecto de Diseño Industrial	7 a 10 días	5 a 7 días
Atención a reclamos de clientes	1 a 2 días	1 día

Tabla No.17

⁷⁰ No incluye "Bomberazos" o trabajos de última hora, los cuales son tratados más adelante

⁷¹ Tiempos deseados con base en opiniones de clientes y empresas del sector, afiliadas a la AMPROFEC

Como se ve, aún hay mucho por hacer en algunos aspectos, pero por lo general, en la mayoría de los casos, los tiempos son muy razonables, dentro del sector en el que estamos, debido en gran parte al tipo de organización que se tiene, a la multifuncionalidad de gran parte de sus elementos y al tamaño de la misma.

Un punto que no está considerado, es la respuesta que se tiene a los llamados "bomberazos" o trabajos de último momento, los cuales tienen un cargo extra por la premura, y por lo general se tienen que realizar de un día para otro; en estos casos, el tiempo no es el factor a mejorar, sino la capacidad de poder atender varios de este tipo de trabajos, de forma simultánea, sin llegar a descuidar el funcionamiento normal de los demás proyectos que ya estaban dentro de la planeación normal, y que tienen que ser atendidos de todas formas.

6.3-Recuperación de Clientes de la empresa Ángulo Cuatro

6.3.1-Plan para la recuperación de clientes:

1-Reconocer que el cliente ya no nos es fiel por varias razones como pueden ser:

-Se ha cambiado con la competencia.

-Ha dejado de necesitar los servicios/ productos

-Está pasando por una mala situación financiera y no puede adquirir los servicios/ productos

2-Reconocer las causas de este cambio, para así poder implementar acciones para solucionar esto.

3-Comenzar a solucionar las causas del rompimiento con nuestra empresa, cuando las causas sean solucionables.

4-Estar en comunicación constante con el cliente, para que pueda percibir que los problemas se están solucionando, que la actitud del personal que lo atendía ha cambiado, etc.

5-Estar pendientes de los ciclos de compra de los clientes perdidos, para poder entrar en contacto con él en la época que necesitará de los servicios, y así evitar que no nos tenga en la mente en el momento de la decisión de la recompra. Esto es más sencillo si es un cliente que participa frecuentemente en exposiciones⁷², organiza eventos de manera periódica, etc.

Como último recurso podríamos recurrir a promociones especiales de descuentos, bonificaciones, etc. para este tipo de clientes, que una vez recuperados se terminarían, de lo contrario tendríamos clientes con diferentes tarifas para servicios iguales. Otro problema que se ha observado con la cartera de clientes de Ángulo Cuatro, es que es muy fácil dar precios bajos, el problema viene en el momento que uno quiere incrementarlos, el cliente no escucha razones sobre precios especiales, promociones, etc; el siempre quiere el mismo precio o más bajo; nunca que se lo incrementemos. Así que las promociones y descuentos son un arma de doble filo que se tienen que manejar con mucho cuidado, de lo contrario nos puede salir más caro recuperar el cliente, que seguir viviendo sin él.

Este sencillo plan, al igual que todas las políticas de la organización, se debe de comunicar dentro de todos los niveles de la misma, para que el trabajo sea grupal y no acciones aisladas del personal responsable de la cuenta y/o del personal de ventas.

Una vez recuperado el cliente, se le debe dar el mismo tratamiento que los demás clientes, mediante la aplicación de la MR, en los puntos que se han ido tratando a lo largo del presente trabajo de investigación.

⁷² Con la base de datos de las exposiciones anuales en los distintos recintos feriales como son el W.T.C, Exhibimex, Expo las Américas (en la Cd. de México), es mas fácil hacer una planeación anual de los posibles clientes a recuperar

6.4-Implementación del plan de Mercadotecnia Relacional adaptado al caso de la empresa Ángulo Cuatro S.A. de C.V.

Los planes de Mercadotecnia por lo general se vuelven estáticos, son documentos que "suelen dormir en los estantes, acumulando polvo"⁷³ es por eso que más que un sustituto de la acción y las ideas, debe de ser una pauta, aunque la parte más importante más importante es el día a día, revisar sus avances y logros.

Un plan de mercadotecnia, al igual que otros planes como los de negocios, cuentan con varios elementos:⁷⁴ como son:

1-Estrategia basada en el servicio

2-Relaciones a la medida

3-Incrementar el servicio

4-Costo de las relaciones con clientes y proveedores

5-Mercadotecnia hacia el interior de la empresa, ver a los empleados como si fueran clientes de la misma organización

En su implementación se pueden observar varios aspectos como los que menciona Evert Gummesson, en su libro Total Relationship Marketing⁷⁵

Definición:

Como ya hemos visto, la mercadotecnia relacional es el ver a ésta como una relación, una red y su interacción.

Características:

Crear valor a las partes involucradas, proveedores, clientes, competencia y otros.

⁷³ McKenna, Regis, Marketing de Relaciones, pag. 254

⁷⁴ Bruce, Andy y Langdon Ken, Project Management, pag. 7

⁷⁵ Gummesson, Evert, Total Relationship Marketing, pag. 253 y 254

Portafolio de Relaciones:

Clasificación del tipo de relaciones que se tiene con cada integrante de la red.

Valores:

Hacer que las relaciones entre los integrantes de la red sean más del tipo "ganar-ganar", y no de "ganar-perder" mediante su equilibrio y activa responsabilidad dentro de cada relación. Buscar que las relaciones sean de largo plazo.

Ligas con la gerencia:

La mercadotecnia relacional está más ligada con la administración orientada a la mercadotecnia, que con la pura mercadotecnia, esto es, no solo se piensa en el departamento de mercadotecnia o en ventas, sino que el plan de MR se vuelve parte del plan de la misma empresa.

Ligas con contabilidad:

Al ser el capital intelectual parte del balance general de la empresa, es más fácil medir el retorno de la inversión mediante la aplicación de la MR.

Ventajas para la empresa:

El aumento en la retención de los clientes y el aumento de la duración de las relaciones con ellos, aumenta la productividad y rentabilidad del negocio; y por ende la estabilidad y la seguridad.

Validación:

Al ser los negocios una red de relaciones a través del día a día, los planteamientos de este proyecto de investigación se ven validados.

6.4.1-Actividades Previas al Plan⁷⁶:

⁷⁶ Gonzalez, E. y Leyva L., *Rescate de Empresas en Crisis*, México, pag.152-153

1-Tener muy clara la misión de Ángulo Cuatro- que se pretende

2-Identificación del espíritu y la filosofía de Ángulo Cuatro- para evitar contradicciones al momento de arrancar con el plan.

3-Definición precisa del negocio en el que está Ángulo Cuatro, y su enfoque- mediante la identificación de los tres elementos que definen cualquier negocio, los cuales son:

-clientes

-producto

-plaza o sistema de entrega

4-Autodiagnóstico de Ángulo Cuatro- En este punto aplicaremos el análisis FODA, que se menciona en un capítulo anterior.

5- Estudio del sector (Bench Marching)- qué hacen los competidores exitosos en lo relativo a su clientela y la relación que tienen con ésta. Tomando en cuenta las amenazas y oportunidades del mismo.

6- Contactar a los clientes de la empresa- Como ya hemos mencionado a lo largo del proyecto de investigación, el conocimiento de los clientes nos orienta para poder servirles de mejor manera. Es necesario no perder el contacto aún con los clientes rutinarios y habituales, que creemos conocer a la perfección, porque son esos los primeros que pueden dejarnos por estas mismas razones. Conocer el motivo del porque nos compran a la empresa y no a la competencia; que necesidades estamos satisfaciendo, y cuales aún no, todo esto hará posible que la relación sea estrecha y duradera.

6.4.1-Elaboración del Plan⁷⁷:

Para poder elaborar el Plan de Mercadotecnia Relacional de la empresa Ángulo Cuatro, tendremos que contestarnos varias preguntas:

1-Qué es lo que vamos a hacer y cuales con las metas que pretendemos alcanzar mediante el mismo.

2-Quién será el responsable del cumplimiento del plan- Dentro de la organización debemos definir responsables y los alcances de los mismos.

3- Con qué lo haremos- Qué recursos tenemos dentro de la organización, en cuanto a personal, tiempo y financiamiento.

4-Cuándo se hará- poner parámetros de tiempos a ser cumplidos, así como la fecha en que empezaremos a realizar la implementación del mismo.

5-Cómo se hará- Que pasos se piensa seguir, aunque no sea muy estricta; en este punto nos referimos al "plan de acción" a seguir.

6.4.2-Implementación del Plan⁷⁸

Para que nuestro plan pueda llegar a feliz termino, se deben de considerar estos lineamientos, los cuales son aplicables a la mayoría de MIPYMES de diseño:

1-Claro-

El ser claro en la elaboración del plan, así como en las metas que nos proponemos, nos permitirá que el mismo pueda ir avanzando, y la empresa poder ir midiendo el avance. Al trabajar con una micro o pequeña empresa parecería que es muy fácil el comunicar lo que

⁷⁷ IDEM, pag.153-154

⁷⁸ IDEM. Pag. 154-157

deseamos a los integrantes de la organización, son pocos y están la mayoría del tiempo en contacto unos con otros; pero en las pequeñas organizaciones es donde por lo general dejamos espacios sin definir, al pensar que no es necesario ser tan específico como en una mediana o gran empresa, es por ello que debemos de tomar las mismas consideraciones que si se tratase de una empresa de mayor tamaño para así evitarnos dolores de cabeza futuros.

2-Escrito-

Mediante su redacción no dejamos nada de lado y nos es más fácil el revisarlo una vez que arranque. Tomemos solo en cuenta una consideración más, debe de estar al alcance de todos los miembros, estén o no considerados directa o indirectamente dentro del plan, así no habrá misterios ni malos entendidos dentro de la organización.

3-Participativo-

Este puede que sea, sino el más importante, sí uno de los más. Si los encargados de su implementación colaboran con su elaboración, las posibilidades de éxito serán mayores; desde el análisis inicial, deben de estar presentes, ya que son ellos los que viven el día a día de la organización, su funcionamiento, el contacto final con los clientes, etc., y el no tomarlos en cuenta hará que el plan sea un plan parcial.

La manera de identificar y atacar los problemas será mediante la división de los mismos por áreas.

Las áreas operativas de la organización son cuatro, esto no quiere decir que las personas que no están directamente en alguna de ellas queden excluidas, sino que ésta división es por mero aspecto funcional, ya que son las áreas que más peso tienen dentro de la organización.

Estas cuatro áreas son:

A-Rotulación

B-"stands"

C-Diseño y producción

D-Impresos

En cada uno de ellas, se han definido; (ver siete siguientes hojas)

- La descripción del área junto con sus principales actividades
- Los problemas existentes que se hayan detectado o que sean los más significativos.
- Las posibles soluciones que se hayan pensado hasta la fecha, sin por ello descartar otras que surjan a lo largo de la implementación del plan.

A-AREA DE ROTULACIÓN

Descripción del área:

Es el área que se encarga de realizar todos los logotipos que van a tener salida en el "plotter" de corte o de inyección de tinta.

Cuenta con tres computadoras, dos "plotter"s de corte y uno de inyección de tinta.

En esta área trabajan 4 personas.

Tienen contacto directo con los clientes cuando estos solicitan el trabajo, dan su visto bueno para la producción, durante la elaboración del mismo y cuando se le entrega al cliente.

Problemática:

Los clientes de rotulación son aproximadamente el 30% del total, se caracterizan por mandar a hacer trabajos pequeños pero con una mayor frecuencia que los de las otras áreas, son en la mayoría sensibles al precio y pocos le dan mucha importancia al servicio.

La rotación de clientes es muy elevada, ya que pueden llegar a cambiar de proveedor de servicios por causas como la ubicación, o variaciones mínimas de precio.

Posibles soluciones:

Al no poder variar significativamente los precios de los servicios, el principal arma a considerar para poder retener a nuestra clientela, es haciendo una campaña de sensibilización en lo referente al servicio, desde la atención que se da, hasta los tiempos de entrega y el como entregamos los trabajos finalizados.

B-AREA DE "STANDS"

Descripción del área:

Es el área que se encarga de realizar el diseño y producción de los "stands" para ferias y exposiciones, manejando dos modalidades:

Renta y venta

Cuenta con una computadora, una bodega con materiales diversos y herramientas

En ésta área trabajan cuatro personas.

Tienen contacto directo con los clientes cuando estos solicitan el trabajo, durante toda su producción y finalmente cuando se monta el stand y se le entrega al cliente.

Problemática:

Los clientes de "stands" son aproximadamente el 40% del total, los trabajos se realizan de manera más esporádica, aunque se cobra más que en las otras áreas. En este tipo de servicios gran parte de los clientes manejan presupuestos anuales para exposiciones, así que si uno no trabaja con ellos desde el principio del año, es muy difícil entrar como proveedor ya una vez iniciado el mismo.

La rotación de clientes no es tan elevada como en el área de rotulación, pero cada pérdida de un cliente de esta área, representa una fuerte merma en los ingresos totales de la empresa. La clientela es sensible al precio, pero en rangos mayores que los de las otras áreas, aproximadamente la mitad de la clientela de esta área son muy sensibles al servicio, ya que estos trabajos se entregan en días y horarios muy específicos, así que cualquier problema puede significar el fracaso del proyecto.

Posibles soluciones:

En este caso se debe de valorar el potencial económico a futuro de cada cuenta, para así explotar todas las posibilidades de negocio con cada cliente, reforzar el aspecto servicio y estrechar al máximo las relaciones.

C-AREA DE DISEÑO Y PRODUCCION

Descripción del área:

Es el área que se encarga de realizar todos los proyectos de diseño industria, que en su mayoría son exhibidores y "P.O.P."; se maneja tanto el diseño como la parte de producción de los mismos, ya sea en las propias instalaciones o mediante el sistema de maquila.

Cuenta con una computadora y un área de producción.

En ésta área trabajan tres personas (dos de ellas también están en el área de "stands").

Tienen contacto directo con los clientes cuando estos solicitan el trabajo, dan su visto bueno para la producción, durante la elaboración del mismo y cuando se le entrega al cliente.

Problemática:

Los clientes de diseño representan el 15% del total, son pocos clientes que requieren estos servicios, pero los pedidos son voluminosos en cantidad y medianos en dinero.

En ésta área existe mucha competencia de empresas especializadas en "P.O.P." y exhibidores de acrílico, junto con los "coyotes" que trabajan con varias empresas y solo cambian por cuestiones de precio.

La rotación de la clientela no es tan alta como en el área de rotulación, pero al ser pocos los clientes, la pérdida de cualquiera de ellos, representa un menor volumen de operaciones. Los clientes son sensibles sobre todo al precio, el servicio pasa a un plano secundario.

Posibles soluciones:

Para seguir participando en este sector es muy importante la calidad del producto, junto con precios competitivos, o aunque sea, que no se salgan mucho del mercado. Aunque

en este segmento no podemos competir en volumen, por falta de infraestructura, lo que realizamos puede seguir haciéndose con mucha calidad junto con tiempos de entrega que sí se cumplan.

En esta área se debería pensar en un aumento de la cartera de clientes, como negocio alterno a los que tenemos, y así incrementar su participación.

D-AREA DE IMPRESOS

Descripción del área:

Es el área que se encarga de realizar todos trabajos de impresión en tirajes pequeños (menos de 1,000 piezas).

Cuenta con tres computadoras (dos compartidas con el área de rotulación) y una impresora digital.

En esta área trabajan 3 personas (2 también en rotulación).

Tienen contacto directo con los clientes cuando estos solicitan el trabajo, dan su visto bueno para la producción, durante la elaboración del mismo y cuando se le entrega a los clientes.

Problemática:

Los clientes de impresión son aproximadamente el 15% del total.

La mayoría de los clientes (60%) llegan remitidos de las otras áreas, es un servicio de apoyo de las otras áreas. Aunque cuenta con clientes propios. Los clientes son sensibles al precio, pero aprecian mucho el servicio y que se respeten los tiempos de entrega que se han estipulado.

Al igual que en el área de diseño, no se cuenta con una gran clientela, pero la que se tiene es fiel en su mayoría.

Posibles soluciones:

Se debe de buscar incrementar las relaciones de negocio con los clientes existentes, para poder hacer que esta área crezca y pueda consolidar su presencia dentro del resto de las áreas de la empresa.

Se debe de mantener el nivel de atención de los clientes, así como la calidad de los servicios y los tiempos de entrega.

Se podría dar promoción directa a estos servicios, lo cual repercutiría en el aspecto económico de la empresa al tener que contratar por lo menos a otra persona para estos fines.

4-Comunicado-

Darlo a conocer entre los miembros de la organización, y como parece obvio, a los encargados de su desarrollo que en este caso será a los responsables de las cuatro áreas

A-Rotulación

B-"stands"

C-Diseño y producción

D-Impresos

5-Responsables-

Las personas encargadas (como se muestra en los cuadros anteriormente mostrados) de que la ejecución del plan se lleve a cabo como es debido en las cuatro áreas descritas anteriormente.

6-Fechas-

De inicio y término, así como de sus etapas intermedias, junto con un plan contingente en caso de retrasos. Para el caso del presente proyecto de investigación del plan de inicio podría ser antes de finalizar el presente año o a más tardar junto con el inicio del próximo.

7-Anticipado-

Mediante el diagnóstico de la organización, conocemos sus problemas antes de realizar el plan. Todo esto ya se ha realizado en el presente proyecto de investigación mediante los distintos análisis como el llamado DOFA en el capítulo del marco referencial de la organización.

8-Flexibilidad-

Debemos tener un plan que sea "abierto", para poder modificarlo buscando con ésto que sea cada vez mejor, con mayor posibilidad de éxito. Esto no puede realizarse hasta que no se comience con la implementación del presente plan.

9-Seguimiento-

Durante todas las etapas del plan debemos dar un seguimiento exhaustivo del plan, para poder identificar errores, posibles mejoras, y aún incluso abandonarlo si no es viable o llegamos a sentir que está condenado al fracaso.

6.4.2-Acciones posteriores al Plan⁷⁹

Entre varias acciones a realizar una vez llevado a cabo el plan de Mercadotecnia Relacional de Ángulo Cuatro, se encuentran:

-Eliminación de los obstáculos que nos encontramos al implementar el plan.

Como pueden ser los obstáculos puestos por el mismo personal de la organización o de los responsables de las distintas áreas que sienten que los cambios van en su perjuicio.

-Nuevas estructuras en las áreas que detectemos que es necesario.

Podría darse el caso de la eliminación de funciones o del personal, lo cual en una organización tan pequeña como la que analizamos es un poco remoto ya que los puestos son multifuncionales y lo más que se podría dar es un reacomodo de funciones.

-Nuevas normas y políticas, una vez que se desarrolle el plan, para así evitar caer en situaciones de crisis en el futuro.

Este punto es un poco delicado, ya que se puede caer en la tentación de hacer cambios en todos lados sin tener una clara justificación para ello; una especie de "Reingeniería" que a la

larga, en gran parte de los casos, solo hace que justificar cambios y más cambios para dejar todo de otra forma, lo cual no quiere decir que este bien.

-Alianzas internas y compromisos entre todos los miembros de la organización, durante la ejecución del plan y una vez finalizado.

Es claro que sin el entendimiento y la participación de todo el personal de las distintas áreas, la implementación no puede llegar a buen término; como dice el dicho "la cadena se rompe donde esta el eslabón mas débil", así la organización empezará a presentar problemas donde no se hayan dejado bien las cosas, es por ello que todos tienen que estar comprometidos con todos y sobre todo con la organización.

Y por último se deberá de hacer una evaluación que va en dos partes:

-Durante la ejecución del plan.

A la par que se va implementando se pueden ir evaluando los primeros resultados, que aunque un poco parciales, pueden servirnos para hacer pequeños ajustes mientras continua la ejecución.

-Una vez finalizado éste, para poder tener datos constantemente, los cuales ayudarán a corregir futuras desviaciones.

Como se dice "Información es poder", lo cual aplica para este punto a la perfección, mientras más datos vayamos teniendo, mas fácil será el poder tomar decisiones de hacia donde se debe de ir. La información por si sola no nos dará respuestas, pero una correcta interpretación con conocimiento de causa, hará esta labor mas sencilla que si no se tuvieran esos mismos datos.

⁷⁹ IDEM. Pag. 157-160

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

El problema principal que se abarca a lo largo del presente proyecto de investigación, es uno que es recurrente en casi todas las micro y pequeñas empresas de todos los sectores; la pérdida de clientela y la poca capacidad que se tiene para generar nuevos clientes a lo largo de la vida de las empresas. Las razones son muchas y son tratadas a través del presente proyecto, se quiso enfocar en un aspecto prioritario de cualquier empresa que son los clientes, los que pagan las facturas con la que la empresa genera sus recursos, se debe de reconocer que una micro y pequeña empresa tiene múltiples problemáticas de supervivencia, pero se considero que el atacar esta que es tan prioritaria, justificaba en gran medida la decisión.

El aspecto de la mercadotecnia tal vez no está presente en la mente del microempresario como tal, pero es ésta la que le genera las ventas efectivas al identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, y éstos a su vez, al comprar los bienes y servicios que la empresa ofrece.

A lo largo del presente proyecto de investigación, las primeras conclusiones que se pueden obtener son:

- Lo que le interesa a los clientes no siempre es lo que la empresa había supuesto.
- "No importa cuan buenos seamos; lo importante es cuán bueno piensa el cliente que somos"⁸⁰
- El precio nunca es el factor más importante para la mayoría de los clientes

Mediante la utilización de la Mercadotecnia Relacional, podemos observar la relación con los clientes desde el punto de vista de ellos, que es el que a fin de cuentas importa. Es

⁸⁰ Newell, Frederick, Las Nuevas Reglas del Marketing, pag. 269

necesario adoptar un modelo basado en "el ciclo de vida de la relación con el cliente."⁸¹ ", que nos permite monitorear como va ésta, y si llegase a existir algún problema, solucionarlo a la brevedad.

Generalmente la relación de una empresa que vende y otra que compra se da casi exclusivamente vía el personal de ventas y el de compras, lo cual no genera ningún beneficio extra para cualquiera de las dos partes, y la competencia puede quitarnos al cliente fácilmente. El uso de la MR nos da varios puntos de contacto⁸² entre los distintos departamentos involucrados en ambas partes dentro de la relación.

La perspectiva de la MR, deberá hacer cambiar varias formas de ver a la organización, como lo ejemplifica la siguiente tabla:⁸³

EN EL PRESENTE	EN EL FUTURO
Ver el balance de la empresa para conocer su valor (de marca y de la empresa)	Ver la lista de clientes y la rentabilidad de las relaciones.
Enfocar el negocio para servir a un segmento de mercado. Venderle a todos en ese segmento.	Enfocarse en clientes. Venderle a aquellos que puedan tener una relación que beneficie a ambas partes.
La cuota de mercado es la que da el éxito	El éxito se mide a través de la duración de las relaciones con los clientes prioritarios
Estrategias de crecimiento mediante la administración de costo/ beneficio	Crecimiento mediante relaciones fructíferas con los clientes preferidos
Hacer eficiente la estructura existente	Ser eficientes mediante la creación de valor para los clientes existentes
Producción en masa	Personalización
Cadena de proveedores	Cadena de relaciones, dando el valor que espera el cliente
Vender lo que hacemos	Hacer lo que el cliente necesita, aunque

⁸¹ IDEM, pag. 286

⁸² Payne, Adrian, Christopher, Martín y Clark, Moira, Relationship Marketing for Competitive Advantage, pag.14

⁸³ Gordon, Ian, Relationship Marketing, pag. 85

	tengamos que hacer cosas nuevas, que nunca hemos hecho
Competir con empresas que producen productos y servicios similares	Competir con empresas que quieran acceder a los clientes que hemos seleccionado como cuentas de mercadotecnia relacional
Invertir en equipos y bienes para seguir produciendo los bienes y servicios que se planean vender	Invertir en conocer mas y mejor a los clientes, dándoles el valor que buscan, haciendo que esto sea rentable para las dos partes

Tabla No.18 PERSPECTIVAS DE LA MERCADOTECNIA RELACIONAL

Si se logra gran parte de lo planteado en el presente trabajo de investigación, como hacer que toda la organización cambie su escala de valores para ver al cliente como lo más importante y a largo plazo, podremos estar seguros de que la organización podrá pasar de un estado de supervivencia a uno de crecimiento constante, a base de sus clientes.

Como hemos visto una MIPYME no puede competir con las mismas armas que tiene una empresa mediana o grande, tiene que ver sus fortalezas, pero sobre todo tiene que buscar enfoques como el que se ha planteado; el mercado actual da por descontado que haremos bien nuestro trabajo a un precio razonable, eso ya no es lo importante, sino como vamos a ser capaces de mantener nuestra organización en un medio cada vez más competido, con nuevos servicios y nuevas tecnologías, y poder ir más allá, darle un crecimiento sostenido y sustentable a la misma; la tarea no es nada fácil, los recursos son muy limitados, los clientes tienen muchas opciones similares, no podemos caer en competencias por precio, descuentos, créditos, etc., tenemos que buscar dentro de nuestras organizaciones cual podría ser la solución, y ésta está ahí mismo, en lo que es el sustento de todas las empresas, los clientes.

Pero no los podemos seguir viendo como hasta ahora, tenemos que replantearnos las relaciones que tenemos con ellos, la duración de las mismas y el peso de cada una; ya no podemos buscar clientes eternamente como si eso fuese la única solución, debemos de

buscar en los clientes existentes esa solución, dándoles lo que están buscando mediante el valor agregado que se ha planteado en el presente trabajo, haciéndoles ver que para la empresa lo único que nos importa es hacer que las relaciones sean de mutuo provecho, y así poder crecer como organización tanto ellos como la empresa.

El tiempo se acorta, las decisiones se tienen que tomar con frialdad y rápidamente, ya que una larga espera puede llegar a matar a la propia organización. El momento es ahora y no podemos dejarlo pasar.

Como posibles líneas de investigación a mediano plazo, se encontrarían el análisis de los cambios dentro de la organización una vez aplicado el plan de mercadotecnia relacional en todas las áreas de la misma. Evaluar el cambio en las relaciones con los distintos clientes con que cuenta la empresa, y ver que tan beneficioso o no fue el cambio cliente por cliente ya que nunca se pueden aplicar los cambios como recetas de cocina, ya que cada organización es diferente y reaccionara de una forma que no será igual para todas.

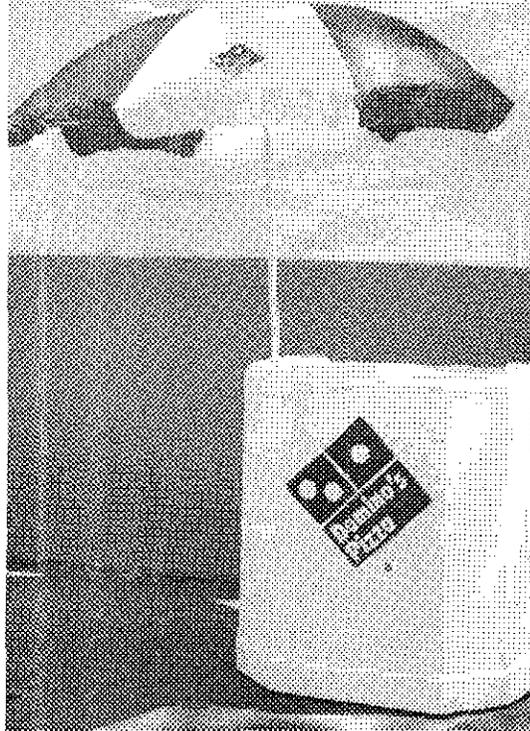
Para evaluar los alcances finales del presente proyecto de investigación, se deberá estar en estrecho contacto con el personal de las distintas áreas, hablar con los responsables de cada una para poder conocer de viva voz si todo el esfuerzo que se ha tenido que realizar está dando frutos o si es necesario implementar medidas menos radicales o planteamientos más convencionales.

Las puertas están abiertas a más análisis y propuestas que en su momento puedan ser más innovadoras, pero con el presente proyecto de investigación se puede dar un primer paso para aclarar un poco el camino por el cual transitan mas del 80% de las empresas de nuestro país. Estas son las que más empleos generan y es necesario asegurar su subsistencia, no solo en el corto plazo, sino en el mediano y de ser posible en el largo también. No queremos por ello hacer que todas transiten de micro o pequeñas a medianas o grandes, ya que no todas las empresas tienen ni quieren ser mayores a como son ahora. Siempre se querrán mayores utilidades, mayor número de clientes y/o proyectos, pero no por ello es forzoso un crecimiento en la organización, primero está el cambio en la misma

hacia esquemas de mayor eficiencia en varios aspectos como los mencionados aquí que, en este caso, son los clientes y el manejo de la relación que se tiene con ellos, sin descartar otros aspectos como el financiero, operativo, etc. Finalmente de algo se puede estar seguro; si se tienen clientes satisfechos y en estrecho contacto con nuestra organización, gran parte del camino se tiene recorrido.

ANEXOS

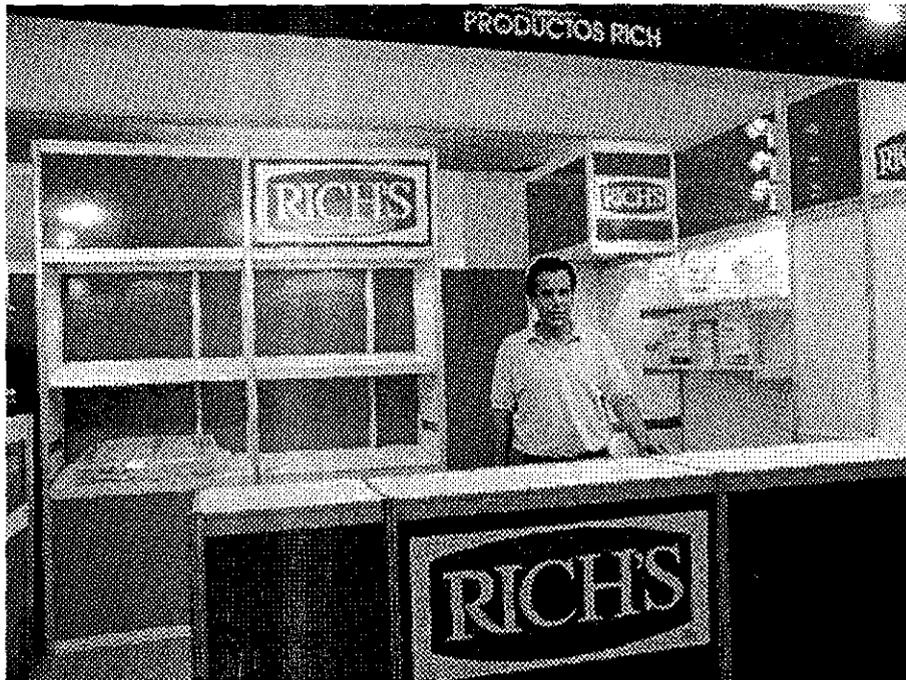
Fotografías de trabajos realizados en la empresa



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Colegio de Diseñadores Industriales y Gráficos de México (CODIGRAM)

CODIGO DE ETICA

El CODIGRAM es un gremio plural de Diseñadores que a través de su ejercicio profesional, desea ser participe de la evolución de nuestro contexto para construir una sociedad mas justa, donde exista mayor igualdad y libertad individual.

Ha creado este CODIGO DE ETICA que siendo compatible con las normas de las sociedades internacionales de diseño ICSID e ICOGRADA, fue concebido específicamente para interactuar con el contexto mexicano y coadyuvar a su mejoramiento.

El apego estricto a este CODIGO DE ETICA, es condición fundamental para ser miembro de este Colegio y garantiza a terceros el prestigio de sus agremiados, y su nivel de excelencia profesional.

De éste modo y en función a la voluntad expresa del gremio, el CODIGRAM podrá reprender, suspender o expulsar a cualquier miembro que infrinja este CODIGO DE ETICA, o a quien en su opinión, se comporte de alguna manera inadacuada

Que desacredite a la profesión.

RESPONSABILIDADES DEL DISEÑADOR HACIA LA COMUNIDAD

Ejercer la profesión con el objetivo de elevar el nivel de bienestar de la comunidad, creando bienes y mensajes visuales que satisfagan las necesidades tanto racionales como emotivas de los individuos que integran nuestra sociedad mundial. Ejercer la profesión

dentro de organizaciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras, siempre que los beneficios no vayan en contra de los intereses de la comunidad nacional.

Ejercer la profesión con el fin de fomentar el desarrollo y creación de nuevas empresas que generen empleo e impuestos, que beneficien a los grupos en peor condición de la comunidad nacional.

Ejercer la profesión con el objeto de fomentar el desarrollo de bienes y mensajes visuales que sustituyan importaciones y patentes extranjeras, de este modo buscando en lo posible ampliar las posibilidades de exportación y captación de divisas de nuestra comunidad nacional.

RESPONSABILIDADES DEL DISEÑADOR HACIA EL USUARIO

Ejercer con el objeto de satisfacer las necesidades del usuario tanto nacional como extranjero, las cuales deben incluir no sólo aquellas de índole racional sino también emotiva, respetando su tradición y cultura viva.

Ejercer para lograr reducir el precio sin detrimento de la calidad, a través de minimizar la complejidad estructural y maximizar simultáneamente la complejidad funcional de los bienes y mensajes visuales.

RESPONSABILIDADES DEL DISEÑADOR HACIA EL CLIENTE

No deberá ejercer simultáneamente para dos Clientes directamente competidores entre sí, sin el previo acuerdo de los Clientes o empleadores involucrados.

Deberá ejercer tratando con absoluta confidencialidad las intenciones, métodos de producción o impresión, materiales y organización del Cliente. No divulgará tal información

a menos que cuente con autorización del mismo y será corresponsable de que sus empleados y colaboradores la traten del mismo modo.

Así mismo, todo diseñador empleado o colaborador del diseñador o empresa de diseño contratada, será así mismo responsable de respetar esta cláusula, siendo sujeto de las sanciones correspondientes.

En correspondencia, el Cliente a su vez deber tratar de igual modo el material que le sea entregado por el diseñador o empresa de Diseño contratada.

Deberá ejercer sin difundir a través de la prensa u otro medio la información sobre el trabajo que realiza, a menos que el Cliente haya dado su consentimiento.

Las muestras de trabajo que presente a sus prospectos en el portafolio de trabajos previos, deberán contar con carta de autenticidad firmada por el Cliente de cada trabajo, especificando el grado y tipo de participación que se tuvo en el mismo.

No deberá mostrar en su portafolio de trabajos realizados en empresas de diseño en los que haya participado como dibujante. Solo podrá incluirlos cuando su participación en el mismo haya sido en el campo del diseño (la determinación de la complejidad estructural y funcional del objeto o mensaje visual) y contando con una carta de autenticidad firmada por el despacho o empresa en que se especifique el grado y tipo de participación.

Al mostrar a un prospecto de Cliente su portafolio de trabajos, deberá ser honesto y explicar su participación en la ejecución del diseño y en caso de haberlo trabajado en equipo con otros colegas, mencionar los nombres de los mismos.

Deberá especificar y demostrar sus estudios universitarios de Licenciatura y en su caso los de Postgrado que haya llevado a cabo. Así mismo, bajo solicitud del Cliente deberá mostrar su CEDULA PROFESIONAL y credencial de membresía al CODIGRAM.

Siempre deberá cobrar sueldo, honorario o regalía por los servicios que presta, a menos que se trate de obras de beneficencia pública.

No deberá retener sin consentimiento del Cliente ningún descuento, comisión o beneficios que generen los proveedores o contratistas.

En caso de que esté comprometido con alguna empresa que resulte beneficiada por las recomendaciones dadas en el curso de su trabajo, debe notificar al Cliente de este hecho con anticipación.

Bajo ninguna circunstancia deberá sobornar u otorgar comisión alguna a empleados o ejecutivos del Cliente, con el fin de lograr obtener la contratación para desarrollar el trabajo.

RESPONSABILIDADES DEL DISEÑADOR HACIA SUS COLEGAS

Deberá ser honesto en su crítica y no difamar o denigrar el trabajo o reputación de otro diseñador.

No deberá aceptar con conocimiento de causa ningún trabajo profesional en que otro diseñador haya estado o esté actuando sin notificárselo y que está satisfecho de este acto.

No deberá intentar suplantar a otros diseñadores ni tampoco competir con otros por medio de una deliberada reducción de honorarios (por debajo de su costo de operación) u otros procedimientos de competencia desleal.

No deben aceptar instrucciones de su Cliente que implique plagio a diseñadores nacionales o extranjeros o actuar conscientemente de alguna manera que también lo implique.

En caso de que sea requerido para aconsejar a la selección de Diseñadores, no debe aceptar ningún pago por parte del Diseñador recomendado o seleccionado.

No debe realizar ningún trabajo sin que se le retribuya apropiadamente, a menos que sea para instituciones de caridad o no lucrativas.

En el caso de que emplee a colegas Diseñadores, deberá respetar el derecho moral a créditos de los mismos y no adjudicárselo totalmente en forma individual.

En el caso de haber trabajado con otros colegas o haber sido empleado dentro de alguna empresa de diseño, deberá ser honesto y explicar su grado de participación y los nombres de los mismos o el nombre de la empresa donde se llevó a cabo el trabajo. Si trabajó exclusivamente como Dibujante, no tendrá derecho a crédito alguno en cuanto a derechos autorales se refiere.

En el caso de realizar actividades docentes, no deberá intentar o llevar a cabo trabajos con la utilización de sus grupos de alumnos que puedan ser injustamente competitivos con la actuación profesional de sus colegas y de los mismos alumnos en su futura actuación profesional.

En el caso de que para fines de contratación alguna institución docente le solicite su portafolio de docencia, podrá mostrar aquellos trabajos que los alumnos elaboraron bajo su supervisión directa, explicando claramente que se trata de ejercicios escolares y dando datos de la escuela donde se llevaron a cabo y su grado de participación específica dentro del trabajo. Así mismo deberá mostrar carta de autenticidad firmada por la Dirección de dicha escuela, avalando lo mencionado.

El Diseñador sólo podrá participar o actuar como jurado de concursos abiertos o cerrados cuyas bases sean congruentes con el Reglamento de Concursos vigente del CODIGRAM.

Evitará participar en concursos que vayan en detrimento de los intereses económicos del gremio o en contra del status y honor de la profesión.

Cualquier anuncio o publicidad de índole profesional que se realice, deberá tener juicios objetivos y verdaderos, debe ser justo a Clientes, a otros diseñadores y estar de acuerdo con la dignidad de la profesión.

El Diseñador podrá permitir o exigir en su caso a sus Clientes el uso de su nombre asociado al producto o mensaje visual, cuando a consideración del primero, su trabajo haya sido reproducido dentro de un estándar apropiado de calidad y así mismo, que dicha difusión no vaya en detrimento de la dignidad de la profesión.

Cualquier persona interna o externa al CODIGRAM podrá llevar a cabo sus denuncias ante la JUNTA DE HONOR del Colegio, la cual designará una COMISION DISCIPLINARIA que llevará a cabo las JUNTAS DE AVENIENCIA necesarias.

Una vez recibido el informe, la JUNTA DE HONOR dictaminará e impondrá las sanciones correspondientes que procedan.

Las sanciones del CODIGRAM están supeditadas a las normas de la LEY DE PROFESIONES de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

FUENTES DE INFORMACION

BIBLIOGRÁFICAS

- Abbagnano, Nicola., *Diccionario Filosófico*. Trad. De Alfredo Galletti. 3ª. Ed., 2da. reimp., México, Fondo de Cultura Económica, 2000, XV + 1206 pp
- Alet, Joseph, *Marketing Relacional*, 2ª Ed., Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1996, 188pp
- Alfaro, Faus, *Marketing Relacional. La gestión de los clientes*, Barcelona, Ipmark, 1995pag.
- Berry, Leonard y Parasuraman, A. *Marketing Services*, New York, Macmillan, Inc., 1991, 212pp
- Boone, Louis y Kurtz, David. *Contemporary Marketing*. 7ª. Ed., Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich College, 1992, 681 pp.
- Bruce, Andy y Langdon Ken, *Project Management*, Londres, Dorling Kindersley Book, 2000, 71 pp
- CONLA, *Código de Ética del licenciado en Administración*, 3ª Ed. , México, ECAFSA, 2000, 46pp
- Colegio de Diseñadores Industriales y Gráficos de México (CODIGRAM), *Código de Ética*, México 1999
- Collins, Eliza G. y Devanna, Mary Anne, *El MBA Portátil*, México, Limusa, 1994, 407 pp
- Crainger, Stuart, *Ideas Fundamentales de la Administración*, México, Panorama Editorial, 1999, 295pp
- Godin, Seth, *Permission Marketing*, Nueva York, Simon & Schuster, 1999, 255 pp

Gonzalez, E. y Leyva L., *Rescate de Empresas en Crisis*, México, Thomson Editorial Mexicana, 1995, 208 pp

Gorb, Peter, *Design Management*, London, London Business School, 1990, 184pp

Gordon, Ian, *Relationship Marketing*, Toronto, Wiley & Sons, 1998, 314pp

Gummesson, Evert, *Total Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1999, 281pp

Haynes, Marion E., *Administración de proyectos*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1998, 85pp

Hernández Sampieri, Roberto, *Metodología de la Investigación*, 2a Ed., México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 2000, 501pp

Iacobucci, Dawn y Kotler Philip, *Marketing según Kellogg*, Barcelona, Javier Vergara Editor, 2002, 504 pp.

Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, 3ª Ed., México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989, 746 pp

Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 4ª Ed., México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998, XXIX + 705 pp

Larrea, Pedro, *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*, Madrid, Eds. Díaz de Santos, 1999, 350pp

Levitt, Theodore, *La Comercialización Creativa*, 5ª Ed., México, Compañía Editorial Continental, 1988, 180pp

Makens, James C., *The Marketing Plan Workbook*, New Jersey, Prentice-Hall, 1985, 223pp

McKenna, Regis, *Marketing de Relaciones*, 2a Ed., México, Paidós Empresa, 1995, 366pp

Morgan, Jim, *Marketing para la pequeña empresa de Diseño*, 2ª Ed., Barcelona, Gustavo Gili, 1986, 157pp

Muñoz, J. Octavio, *Formación Ética en el Ejecutivo: (Factores que infieren en la calidad humana y organizacional)*, México, Tesis de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1999, 327 pp.

Newell, Frederick, *Las Nuevas Reglas del Marketing*, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 1998, 315pp

Payne, Adrian, Christopher, Martín y Clark, Moira, *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1995, 304pp

Peters, Tom, *La Empresa de Servicios Profesionales*, Buenos Aires, Atlántida, 2000, 278pp

Poppe, Fred, *50 Reglas para Mantener Contentos a los Clientes*, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 1990, 73pp

Ridderstrale, J y Nordstrom, K, *Funky Business*, Madrid, Pearson Educación, 2000, 266 pp.

Robbins, Stephen P., *Administración*, 4ª Ed., México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, XIX+697 pp

Senge, Peter, *La Quinta Disciplina en la Práctica*, 3ª Ed., Barcelona, Granica, 1999, 593pp.

Sheth, Jagdish N. y Parvatiyar, Atul, *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 2000, 660 pp

Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce. *Fundamentos de Marketing*, 11ª Ed., México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 2000, XXI + 707 pp

Subas, C. Jain, *Marketing Planning & Strategy*, 5ª Ed., Cincinnati, South-Western College Publishing, 1996, 844 pp.

Sviokla, Jonh J. y Shapiro, Benson P., *Keeping Customers*, Boston, Harvard Business Review Book, 1994, 384 pp

ARTICULOS

Alfaro Faus, Manuel, *El Marketing Relacional de los proveedores de servicios a empresas*, Profesor de dirección de marketing, ESADE, Barcelona, 2000

Gronroos, Christian, *Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational Behavior interface*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business Research*, 20, London, pag. 3-11

Grupo Expansión, *Las 500 empresas más importantes de México*, Expansión, No. , México, 2001

Peppers, Don, *Amistades Poderosas*, Expansión, No. , México, 2001

Pralle, Anthony y Carles Costa, *Segmentos unipersonales: ¿Cómo aprovechar el creciente Potencial del Consumidor?* *Management y Empresa*, No. 1, Nov. 1991, Barcelona, pag. 28

Siebel Tom, *Vender en internet es como hacerlo en cualquier parte*, *El Pais, Negocios*, 24 de Febrero de 2002, Madrid, pag. 7

Takeuchi, Hirotaka, y Quelch, John A., *La Calidad es algo mas que hacer un buen producto*, *Harvard Business Review*, 1er Trimestre 1984, Estados Unidos, pag. 9

PAGINAS WEB

www.ama.org

www.compranet.gob.mx

www.fenicios.com

www.marketingmk.com/

www.marketing-relacional.com

www.merk2.com/portada/Presentaciones/

www.publipost-md.com/

www.timing.com.ar



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2002

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Mario Colina Trueta**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dra. María Cristina Alba Aldave	Presidente
M. en C.C. Laura Fischer de la Vega	Vocal
M.A. Mario Gabriel Martínez Casas	Vocal
M.B.A. Jesús Pérez Ponce	Vocal
M.A. Lorenzo Manzanilla López de Llergo	Secretario
M.A. Octavio Muñoz Jiménez	Suplente
M.A. Silvia Velázquez Pardo	Suplente

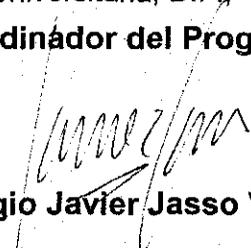
Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 11 de noviembre del 2002.

El Coordinador del Programa


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

149