

10622  
38



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**MERCADOTECNIA INTEGRAL  
" ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION  
PARA MEJORAR LA PARTICIPACION EN  
EL MERCADO DE UNA EMPRESA DE  
TRANSPORTE DE CARGA CONSOLIDADA"**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
ROCIO AIDA / MEDRANO VALLADARES  
ASESOR: L. A. E. CARLOS MATIAS ARMAS**

**CUAUTITLAN IZCALLI EDO. DE MEXICO**

**2003**

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

“Mercaderesía Integral”

Estrategias de Comercialización para mejorar la participación  
en el mercado de una empresa de Transporte de Carga Consolidada.

que presenta el pasante: Lucía Aida Medina Valladares

con número de cuenta: 9460407-4 para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Octubre de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	L. A. E. Carlos María Armas	
II	C. P. Arturo Pineda Nájera	
III	L. A. Jorge Reyes Torres	

B

# AGRADECIMIENTOS

## **A DIOS:**

Por darme más de lo que merezco y por la oportunidad de poder culminar una de mis metas, también gracias por estar tan cerca, al rodearme de tanta gente que siempre ha estado al pendiente de mí y nunca me han dejado caer.

## **A MIS PADRES ROSALBA Y MARIO:**

Má, gracias por ser tan fuerte, por que día a día me demuestras que con poquito podemos hacer y dar mucho en ésta vida, gracias por tu rectitud y tu ejemplo, por la persona que soy, por tu gran corazón.

Papucho, ahora más que nunca te siento cerca de mí, gracias por enseñarme a luchar, a tener valor y a enfrentar las cosas.

## **A MI ESPOSO ISRAEL:**

Cosita preciosa, además de ser quien amo, eres mi ejemplo y una persona maravillosa, gracias por darme ánimos, por impulsarme, y por estar conmigo.

## **A MIS ABUELITOS PEPE Y ANITA:**

Que les puedo decir si no es GRACIAS eternamente, ustedes son una parte muy importante en mi vida, en todas y cada una de las etapas por la que he pasado siempre han estado junto a mí.

## **A MIS ABUELITOS MARIO Y MARTHA (q.e.p.d.):**

Gracias por su preocupación y sus rezos.

## **AL L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS:**

Por su interés, todo su tiempo y dedicación, infinitamente

## **RECONOCIMIENTOS**

### **A LA UNAM Y LA FESC:**

Por permitirme ser parte de éstas instituciones.

## **DEDICATORIAS**

### **A MIS HERMANOS CRIS, ADRI, ANA, FER Y MARIO:**

Chicos y chicas los quiero muchísimo.

### **A MIS SUEGROS:**

Por su cariño y por preocuparse por mí.

### **A YINA MORALES:**

Querida prima y amiga: Cuenta saldada.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente estuvieron al pendiente de mí y de éste trabajo.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO 1 Aspectos generales de la Comercialización</b>	<b>3</b>
1.1 Ubicación histórica de la Comercialización	4
1.2 Concepto de Comercialización	7
1.3 Problemas y Críticas hacia la Comercialización	8
1.4 La Comercialización y la Producción	10
1.5 Micro y Macrocomercialización	11
1.5.1 Microcomercialización	11
1.5.2 Macrocomercialización	12
1.6 Aplicación del concepto de Comercialización	13
1.7 El Mercado	13
1.8 Proceso de Comercialización	14
1.9 Funciones de la Comercialización	16
1.10 Objetivos de la Comercialización	18
1.11 Para qué estudiar Comercialización	19
1.12 ¿ Qué es un Cliente ?	20

<b>CAPÍTULO 2 Planeación Estratégica y Tipos de Estrategias</b>	<b>22</b>
2.1 La Planeación	23
2.2 Requisitos previos a la Planeación	24
2.3 Concepto de Estrategia	25
2.4 Características de una buena Estrategia	28
2.5 Relación entre Estrategias y Objetivos	29
2.6 Diferencia entre Estrategia y Táctica	29
2.7 Factores a considerar para la elaboración de Estrategias	30
2.8 Enemigos de la Estrategia	31
2.9 Aliados de la Estrategia	32
2.10 Evaluación de las Estrategias	32
2.11 Planeación Estratégica	34
2.12 Importancia de la Planeación Estratégica	34
2.13 Objetivos de la Planeación Estratégica	35
2.14 El Proceso de la Planeación Estratégica	36
2.15 ¿ Qué es actuar estratégicamente dentro de la Comercialización ?	38
2.16 El Plan de Comercialización	38
2.17 El Gerente responsable del Plan	39
2.18 Tipos de Estrategias	40
2.18.1 Estrategias de Producto o Servicio	40
2.18.2 Estrategias de Características Físicas	41
2.18.3 Estrategias de Marca Comercial	42
2.18.4 Estrategias de Envase y Empaque	43
2.18.5 Estrategias de Precio	43
2.18.6 Estrategias de Plaza/Distribución	44
2.18.7 Estrategias de Promoción y Publicidad	45
2.18.7.1 Estrategias relativas al Mensaje Publicitario	45
2.18.7.2 Estrategias relativas a los Medios Publicitarios	46

2.18.8 Estrategias de Gastos	46
2.18.9 Estrategias de Estacionalidad	46
2.18.10 Estrategias de Mercado Meta	47
2.18.11 Estrategias Competitivas	47
2.18.12 Estrategias de Investigación y Desarrollo en la Comercialización	48
2.18.13 Estrategia del Líder	48
2.18.13.1 Estrategias Defensivas	49
2.18.13.2 Estrategias Ofensivas	49
2.18.14 Estrategias del Retador	49
2.18.15 Estrategias del Seguidor	50
2.18.16 Estrategias del Especialista	51
2.18.17 Estrategias de Ajuste	51
2.18.18 Estrategias de Toma de Posición	52
2.18.19 Estrategias de Segmentación	52
2.18.20 Estrategias de Mantenimiento	53
2.18.21 Estrategias de Reconversión	53
2.18.22 Estrategias de Salida, Cosecha o Corte	54
2.18.23 Estrategias de Desarrollo	54
2.18.24 Estrategias de Recompra	54
2.18.25 Estrategias de Demanda Primaria	55
2.18.26 Estrategias de Servicio	55
2.18.27 Estrategias de Rentabilidad	56
2.18.28 Estrategias de Penetración	56
2.18.29 Estrategias de Posicionamiento	57
2.18.30 Estrategias de Crecimiento	57
2.18.31 Estrategias de Explotación	58
2.18.32 Estrategias de Estabilidad	59
2.18.33 Estrategias de Inversión	60
2.18.34 Estrategias de Innovación	60

<b>CAPÍTULO 3 Transporte Terrestre de Carga</b>	<b>62</b>
3.1 Aspectos históricos	63
3.2 ¿ Qué es el Transporte ?	65
3.3 Funciones del Transporte	66
3.4 Clasificaciones del Transporte	67
3.5 Transporte Terrestre de Carga	67
3.6 Situación actual del Transporte Terrestre de Carga en México	68
3.7 Marco Legal del transporte de bienes y servicios en México	70
3.8 Transporte Terrestre de Carga Consolidada	73
3.9 ¿ Qué debe ofrecer un buen transportista a sus clientes ?	74
3.10 Responsabilidad de la compañía transportadora	75
3.11 Empresas de Transporte Terrestre de Carga Consolidada Internacionales	76
<b>CAPÍTULO 4 Caso Práctico CF ALFRI LODER</b>	<b>79</b>
4.1 Antecedentes	80
4.2 Misión	81
4.3 Servicios que ofrece	82
4.4 Organización de CF ALFRI LODER	85
4.5 Situación actual de CF ALFRI LODER	86
<b>Conclusiones</b>	<b>93</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>91</b>

44

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**¿ Qué sucede en una empresa de Transporte de Carga que carece de Estrategias de Comercialización ?**

## **OBJETIVO**

**Dar a conocer Estrategias de Comercialización efectivas para una empresa de Transporte de Carga Consolidada**

## **HIPÓTESIS**

**Las Estrategias de Comercialización mejorarán la Participación de Mercado de una empresa de Transporte de Carga Consolidada.**

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente el mercado de transportes en general, está muy competido y constantemente los clientes cambian de línea de transporte, ya que no hay mucha fidelidad hacia un transportista en específico. Los motivos de esta situación pueden ser varios, que el ejecutivo y servicio a clientes no los atiende como debe de ser, por reclamos sin seguimiento, por las tarifas, etc..

El presente trabajo de seminario muestra aspectos de la Comercialización en general que nos brinda un amplio panorama ya que pueden ser aplicados a cualquier tipo de empresa.

Se incluye información acerca de diversos tipos de estrategias que cada empresa, de acuerdo a sus objetivos, puede aplicar. Cabe mencionar que el desarrollo de dichas estrategias no garantiza el óptimo resultado, esto dependerá de la práctica y experiencia de las personas responsables de su aplicación, y principalmente del amplio conocimiento de la empresa y de su mercado.

En éste trabajo también se incluye un caso práctico, en el cual los directivos se quejan de que no cubren las metas que les fueron establecidas y esto se debe

principalmente a la carencia de estrategias de comercialización para que transmitan a todo el personal el camino a seguir, es decir, es de vital importancia para todo tipo de organizaciones especificar como llegar a donde se desea.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **CAPÍTULO 1**

### **Aspectos generales de la Comercialización**

## **1.1 Ubicación histórica de la Comercialización**

Brindar los productos y servicios a una sociedad es una actividad que se amplía en la medida que ésta crece, las necesidades y demandas rápidamente se multiplican ya que no sólo se solicita mayor cantidad de los bienes, sino que aumenta la variedad de los satisfactores y claro, todo esto incluye, sus presentaciones, calidad, precio, etc..

El papel de la Comercialización ha cambiado mucho con el paso del tiempo, ya que hoy en día son de vital importancia las decisiones comerciales para una empresa. A continuación se presentan cinco etapas evolutivas que destacan:

1. **La era del comercio simple:** Predomina el autoconsumo, y las familias vendían sus excedentes de producción a los intermediarios locales. En ésta época destaca la vida independiente entre una región y otra. En ésta época la autosuficiencia significaba ausencia de intercambio.
2. **La era de la producción:** En ese periodo las empresas se dedican a la producción de unos cuantos productos, las organizaciones eran simples. Se limitan a vender la producción pensando que no requieren de un esfuerzo para lograrlo.
3. **La era de la venta:** Como las empresas ya tenían competencia, empiezan a poner énfasis en las ventas, y se dan cuenta que fabricar los productos no era suficiente, si no tenían que incorporarlos a un mercado, es decir, venderlos. La finalidad era vender cualquier cosa en la mayor cantidad posible y sin importar que medios se

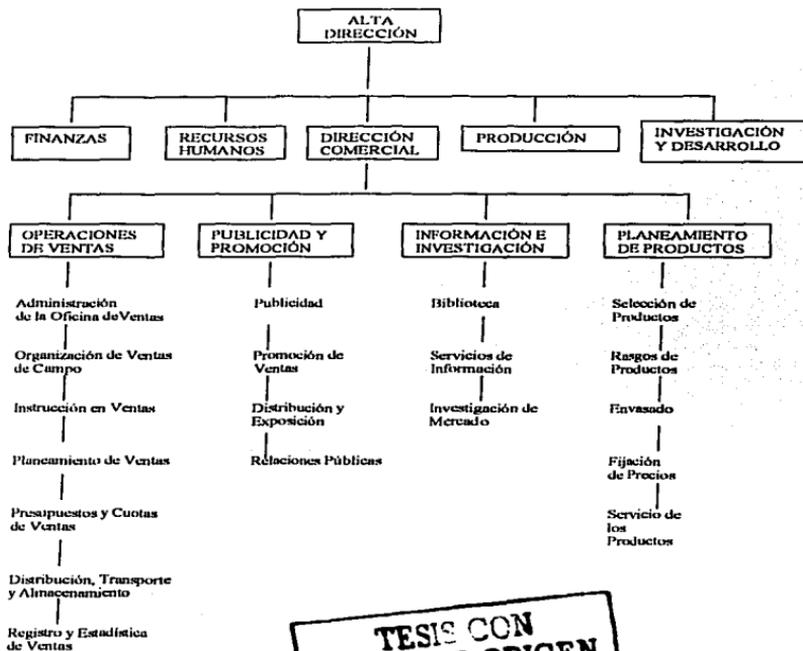
utilizaran. Aquí "aumentaron los agentes de ventas porque había que desarrollar nuevos mercados y proteger o incrementar las ventas de los mercados existentes."<sup>1</sup>

4. La era orientada al mercado: Aquí ya surge un departamento que maneja las actividades comerciales y se encarga de integrar todas las actividades de la empresa a un solo fin satisfacer las necesidades del consumidor.
5. La era de la compañía comercial: En esta etapa surge un nuevo tipo de organización. El propósito del negocio es crear y mantener a los clientes. Para hacer eso se producen y entregan, bienes y servicios bajo condiciones atractivas al consumidor y la empresa debe producir ingresos mayores a sus costos en cantidad suficiente y con regularidad, ya que las utilidades son un requisito para cualquier empresa. Como ninguna compañía puede hacer esto por instinto o accidente el personal de comercialización junto con los miembros más importantes de la organización tienen que elaborar sus objetivos, estrategias, planes y que además sean comunicados y revisados frecuentemente. Ver Fig. 1.

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Pág. 27

**Fig. 1 Organización centrada en la Comercialización**



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## **1.2 Concepto de Comercialización**

**“La Asociación Norteamericana de Comercialización la conceptualiza como: La ejecución de actividades comerciales que orientan el flujo de artículos y servicios del producto al consumidor o usuario. Este concepto subraya la actividad más que la realización efectiva de la misma y coloca al consumidor en el punto final.**

**Hasta septiembre de 1966 el Instituto Británico de Comercialización conceptualizó a ésta como: La función administrativa creadora que promueve el tráfico y el empleo evaluando las necesidades del consumidor y promoviendo la investigación y el desarrollo para satisfacerla; coordina los recursos de producción y distribución de artículos y servicios; determina y orienta la naturaleza y la escala del esfuerzo total requerido para vender rentablemente la producción máxima al usuario final. Este concepto es más explícito y alude las responsabilidades de investigación y desarrollo de la Comercialización. De acuerdo con éste concepto la Comercialización es: La función empresarial total de producir un producto vendible.**

**J.H. Buck, especialista en comercialización de alimentos, aportó que el planeamiento y la ejecución de todos los aspectos y las actividades de un producto, con el fin de ejercer influencia óptima sobre el consumidor para llegar al consumo máximo, al precio óptimo y de éste modo producir la ganancia máxima. Aquí se subraya mejor el objetivo de la ganancia y esto es justo ya que juzgamos a las empresas en función de las ganancias obtenidas.**

Otro concepto puede ser la función administrativa primaria que organiza y orienta el conjunto de actividades empresariales implicadas en la conversión del poder adquisitivo del cliente en demanda efectiva de un producto o servicio específicos, y en el traslado del producto o servicio al cliente con el fin de obtener la ganancia u otros objetivos establecidos por la empresa. En éste concepto la palabra cliente significa no sólo el consumidor o usuario final, sino los propios clientes del fabricante –importadores, minoristas y mayoristas- a quienes debe inducirse almacenar, distribuir y ofrecer el producto. La demanda efectiva significa demanda a un precio que el cliente pueda y quiera pagar, y que genera ganancia. Con la expresión de productos o servicios específicos se refiere a que pueda distinguirse fácilmente de otros productos o servicios competidores o sustitutos.”<sup>2</sup>

Un concepto más sencillo es el siguiente: La Comercialización añade valor al producto y es junto que por ello se le pague, es más que simplemente vender, es el conjunto de todas aquellas actividades empresariales relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde el punto de la producción inicial hasta que los bienes están en manos del consumidor final.

### **1.3 Problemas y Críticas hacia la Comercialización**

- Costos de distribución elevados: Constantemente se critica que en muchas ocasiones cuesta demasiado la distribución si tomamos en cuenta el costo de

---

<sup>2</sup> Rodger, Leslie. Comercialización en una economía competitiva. Págs. 27-29

producción. Para algunos productos existen tantos canales de distribución que encarecen de sobremanera los bienes.

- **Productos de mala calidad:** Los consumidores a veces se quejan de que reciben un valor mínimo a cambio del precio que tienen que pagar por el producto o servicio que adquieren. Otros críticos también hacen hincapié en que hay tantos productos similares en el mercado que lo único que hacen es que el consumidor se confunda y le sea difícil determinar la calidad de los productos.
- **Rendimiento y funcionamiento del producto:** Algunos consumidores se preocupan por el rendimiento real de algunos productos, tal vez no rinda lo que se ofreció o incluso si llegara a haber alguna avería sea difícil conseguir la reparación o simplemente el mantenimiento.
- **Demasiada publicidad:** También se critica a la publicidad y a la promoción de ventas alegando que inducen a la gente a adquirir productos o servicios que probablemente no necesiten y de esta forma pueden llegar a descuidar sus necesidades reales; que la publicidad genera falsas expectativas de productos que no son muy diferentes de otros que podrían ser más baratos. Y mientras se demanden estos productos las empresas le seguirán asignando recursos a este tipo de productos.
- **El abuso de los créditos:** El famoso “sin enganche”, “abonos chiquitos”, “cómodas mensualidades” afirman que induce al consumidor a gastar más de lo que puede y esto puede generar endeudamiento excesivo.

- **Mal servicio de los minoristas:** Se refiere a que podemos recibir un mal trato o tener una mala experiencia con aquellos que hacen llegar al consumidor final los productos.
- **Monopolios:** Aquella empresa que generó su propio mercado muchas veces se puede dar el lujo de disminuir la producción para elevar los precios y esto da como resultado que los consumidores limiten su adquisición de productos.

#### **1.4 La Comercialización y la Producción**

La producción es una actividad necesaria dentro de cualquier economía, pero no con el simple hecho de tener un buen producto los negocios serán un éxito. La Comercialización da los lineamientos necesarios para la producción, ya que influye para que el producto que se elabore sea el adecuado para los consumidores y también hace que estos productos o servicios lleguen a los consumidores cuando y donde ellos lo desean, es decir, la Comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean y debe de servir de guía para lo que se produce y se ofrece al mercado.

Cabe aclarar que tanto la producción como la Comercialización son aspectos de singular preponderancia dentro de cualquier sistema comercial que brinde bienes o servicios que satisfacen necesidades.

## **1.5 Micro y Macrocomercialización**

La Comercialización es un conjunto de actividades que están orientadas hacia el exterior, esto se debe a que las organizaciones se ven influenciadas por muchas fuerzas ajenas que pueden repercutir en sus actividades. Todos los sistemas económicos deben contar con sistemas comerciales, estos se diferencian en dos tipos de Comercialización: La Micro y la Macro.

### **1.5.1 Microcomercialización**

En éste punto se refiere a los clientes y a las actividades que cada organización tiene, cumplir los objetivos de la organización, satisfacer las necesidades de sus clientes con los productos o servicios adecuados y esto se aplica tanto a organizaciones con o sin fines de lucro. Los empresarios hacen la microcomercialización, ya que los consumidores no están obligados a adquirir los productos de una empresa en específico. La libre competencia entre las empresas permite que el sistema económico funcione eficientemente para los consumidores y a la vez las empresas pueden generar utilidades, esto claro sin estar garantizado. Por tal motivo las empresas deben de estar preparadas y anticipar lo que el mercado desea para satisfacer al consumidor.

## **1.5.2 Macrocomercialización**

Los procesos sociales dirigen los bienes y servicios a una economía, aquí intervienen la oferta y la demanda para lograr los objetivos de la sociedad. Todos los sistemas económicos elaboran métodos para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse, por quién, cuándo y para quién, y la forma de tomar estas decisiones puede variar de una economía a otra, de un país a otro. Pero en general los macroobjetivos son similares: Crear bienes o servicios, ponerlos al alcance en el momento y lugar en donde se necesiten con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En cualquier sistema comercial se deben de cumplir funciones económicas básicas ya que ésta es una fuerza reguladora, distribuye recursos para satisfacer necesidades, influye en la distribución del ingreso y afecta la supervivencia de las empresas.

En las economías planeadas se decide qué, cuánto, quién debe hacerlo, cuándo y para quiénes, los precios son fijados por el estado y normalmente no se toma en cuenta la oferta y la demanda.

En las economías de mercado los consumidores gozan de toda la libertad para elegir ya que los productores se basan en los deseos del consumidor y de esta forma hacen que funcione toda la economía.

## **1.6 Aplicación del concepto de Comercialización**

“El concepto de Comercialización es aplicable a todas las organizaciones empresariales, sea cual fuere la magnitud o la naturaleza de los artículos o servicios ofrecidos. Las diferencias en los tipos de artículos suministrados, el tamaño y la característica de los mercados de consumidores o usuarios de las distintas clases de artículos, los propósitos que determinan la compra y los métodos de distribución, no invalidan la aplicabilidad universal de Comercialización a las operaciones empresariales”<sup>3</sup>

## **1.7 El Mercado**

La palabra *marketing* proviene del vocablo inglés *market* (mercado) que representa el lugar donde se reúnen un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor, también se puede conceptualizar como personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo.

Aquí es donde la Comercialización efectiva tiene un significado muy importante y se refiere a entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan, conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a un precio conveniente.

---

<sup>3</sup> *Ibidem*. Pág. 42

## **1.8 Proceso de Comercialización**

**"La Comercialización es nada más y nada menos que la armonización rentable de los recursos totales de la empresa con los requerimientos y las oportunidades del mercado. La tarea de la administración comercial es identificar, estimar y realizar las oportunidades y las posibilidades del mercado.**

**La administración comercial es responsable de la obtención de clientes que atraen gracias a la publicidad y la venta personal de los productos o servicios de la compañía y que corresponden a las necesidades y preferencias del cliente, se desarrollan productos o servicios con un precio, en un momento y un lugar deseados por los clientes.**

**El proceso de Comercialización se inicia conociendo al cliente y sus necesidades, y concluye con una compra del cliente y la satisfacción de tales necesidades. Mediante la investigación técnica de los productos y la investigación de los clientes, las necesidades generalizadas se convierten en oportunidades de venta de productos específicos. Los productos se estructuran o formulan, se seleccionan y prueban con los clientes, para comprobar la aceptación y el desempeño general.**

**Se debe preparar un plan de Comercialización, por escrito, estableciendo todos los hechos pertinentes acerca del producto, el mercado, la competencia, los objetivos de la empresa, las metas de ventas y los medios que permitirán alcanzarlas.**

**El plan de Comercialización es el documento clave que indica exactamente quién debe hacer qué cosa, cuándo, dónde y cómo. Es necesario que el plan se enlace con la**

producción para determinar los requerimientos y la programación de los productos, debe disponerse de amplios stocks del producto en los momentos requeridos por la organización de ventas, además debe elaborarse detalladamente el programa de publicidad y promoción, la suma de dinero que se gastará, los medios utilizados, el tipo de publicidad empleada.

En la esfera de las ventas, corresponde determinar metas de distribución y venta de productos, por territorio de ventas y por representante individual de ventas. Se requiere organizar las instalaciones de distribución física, los programas de entrega, etc. .

Los miembros del sector financiero deben suministrar estimaciones de costos y ganancias, basadas en las erogaciones propuestas y los volúmenes pronosticados de ventas. Es necesario costear todas las partes del plan de Comercialización y preparar los presupuestos.

Después sigue la aplicación del plan mediante la coordinación y la integración del esfuerzo de venta y distribución en el campo y las actividades de publicidad y promoción de la compañía, verificar la realización de las metas de distribución y ventas de la empresa, el servicio eficiente a los mayoristas, a los minoristas y a los clientes, el mantenimiento constante de una existencia adecuada que satisfaga los requerimientos previstos, y el aporte de retroacción a la administración de ventas, en informes diarios, semanales o mensuales. Un eficiente sistema de información de campo tiene suma importancia, porque mantiene a la casa central al tanto de la situación inmediata y los procesos previstos en el mercado, y porque permite

verificar y controlar el rendimiento real de campo comparado con el rendimiento planeado.

Las actividades de publicidad y promoción de ventas desarrollan paralelamente a las operaciones físicas de ventas y distribución, e incluyen el material de publicidad y exhibición destinado directamente al consumidor o usuario; la publicidad en la prensa comercial y técnica dirigida a los distribuidores, los comerciantes, los grupos comerciales, etc.; el correo directo, las recepciones a personas del ramo, las exposiciones de venta dirigidas a compradores mayoristas, comités asociaciones; los planes de incentivación del consumo como ofertas especiales, bonificaciones, descuentos, etc.”<sup>4</sup>

## **1.9 Funciones de la Comercialización**

Las funciones de la Comercialización son las siguientes:

- **Comprar y vender:** Se refiere al proceso de intercambio, la compra busca y evalúa los bienes y servicios, la venta se refiere a promover un producto incluye a los vendedores y a la publicidad.
- **Transportar y almacenar:** Implica el traslado y almacenaje de los bienes o servicios.

---

<sup>4</sup> Ibidem. Págs. 33-35

- **Estandarizar y clasificar:** Es ordenar los productos en cantidades atractivas y útiles (de acuerdo al tamaño y calidad) para el consumidor, sobre todo para ayudar al almacenaje.
- **Financiar:** Es lo que provee el efectivo y el crédito necesario para operar.
- **Correr riesgos:** Se refiere a soportar las incertidumbres que forman parte de la Comercialización, es estar preparados para medir y controlar el riesgo.
- **Información del mercado:** Es recopilar, analizar y difundir todos los datos actualizados que nos proporcione el mercado para tomar decisiones, corregir errores, o mejorar en algún aspecto.

Algunas otras funciones son las siguientes:

- **“Información e investigación comercial:** Investigación y análisis de la economía, la empresa el comercio, la industria, el consumidor, el usuario, el producto, las ventas y la publicidad. Manipulación de información y procesamiento de datos, investigación de operaciones comerciales e información acerca de la competencia.
- **Planeamiento de productos:** Determinación y desarrollo de la mezcla de productos de la empresa. Armonización de las especificaciones, el envasado, los precios, el rendimiento y el servicio de los productos con las necesidades del cliente, mediante el perfeccionamiento de los productos y los servicios y el desarrollo de productos nuevos.

- **Ventas y distribución:** Venta de campo, selección de los canales de distribución, información de ventas, análisis de ventas, pronóstico de ventas, presupuestos y cuotas de ventas.
- **Publicidad y promoción:** Publicidad dirigida al cliente o el usuario final en los medio de comunicación (prensa, tv, cine, radio, espectaculares, etc..) Promociones de consumo como ofertas a precios reducidos, cupones, bonificaciones, etc.. Material exhibido en el lugar de compra, promociones comerciales como competencias de displays, concursos de ventas.”<sup>3</sup>

### **1.10 Objetivos de la Comercialización**

“El objetivo básico de una empresa es obtener beneficios y la meta de Comercialización es elevar al máximo el volumen de ventas.

He aquí algunos objetivos generales que interactúan mutuamente para formar la base de la estrategia de Comercialización:

1. Supervivencia de la compañía.
2. Crecimiento de la firma, división y línea de productos.
3. Evaluación al máximo de los beneficios del producto a corto plazo.
4. Evaluación al máximo de los beneficios del producto a largo plazo.

---

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 54

5. Servicio que se presta al país, la sociedad y el bien común.
6. Servicios que se prestan al cliente.
7. Ampliación de las dimensiones del mercado.
8. Mantenimiento o aumento de la proporción que corresponde a la empresa en el mercado.
9. Creación de una imagen de la compañía, división o producto.
10. Diversificación de la actividad empresarial.
11. Consecuencia de un liderazgo industrial
12. Desarrollo de la reputación y categoría de la dirección de empresas.
13. Obtención de un equilibrio entre gobierno y negocios internos.
14. Obtención de un equilibrio entre negocios internos y externos.
15. Lograr que la empresa sea un lugar satisfactorio de trabajo.”<sup>6</sup>

### **1.11 Para qué estudiar Comercialización**

Las economías modernas tienen un enfoque de “orientarse al cliente”. No pueden estar esperando a que los clientes lleguen hasta sus puertas. Las empresas deben de abandonar la idea de producir lo que desean vender y producir lo que los clientes quieren comprar.

---

<sup>6</sup> Mercado, Salvador. Mercadotecnia Estratégica, Estrategias para lograr una mayor rentabilidad en la empresa. Pág. 27

Los consumidores no pueden exigir un determinado producto o servicio que no exista en el mercado y cuando llega el momento de explicar lo que desean muchas veces se enfrentan con problemas para visualizar exactamente el producto que pueda satisfacer sus necesidades. La idea principal del producto proviene del fabricante, se origina de la comprensión de las necesidades del consumidor, de su capacidad e ingenio para traducir a términos tecnológicos una necesidad en específico. Así nace un producto o servicio viable que se ofrece al consumidor a cambio de un precio que el cliente esté dispuesto a pagar, y que a la empresa le genere ganancia suficiente para soportar todas las actividades de la Comercialización. Para que esto suceda, lo primero que deben hacer las empresas es convencer al consumidor de los beneficios de sus productos para que éstos adquieran sus productos o servicios, porque sin ventas una empresa no tiene razón de existir.

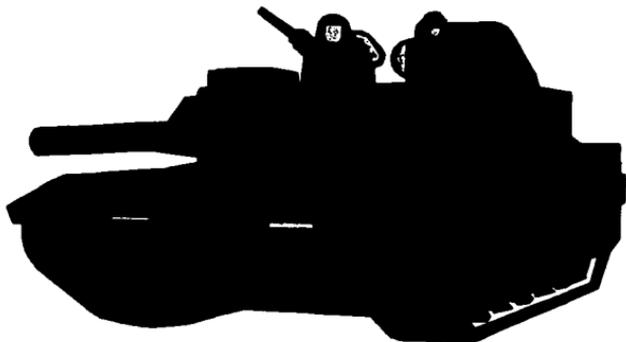
### **1.12 ¿Qué es un Cliente ?**

“El cliente es una persona que nos trae sus deseos. Nuestro trabajo es satisfacerlos provechosamente a él y a nosotros. El cliente espera un valor de lo que nos compra, si no se lo damos, irá a buscarlo a otro lado. La buena opinión del cliente acerca de nuestra compañía es el activo más valioso del mundo, todo lo que podamos hacer para consolidar esa buena opinión con el tiempo redundará en nuestro

beneficio. No puede comprarse o robarse la buena opinión de un cliente. Pero si puede ofrecerse libremente en respuesta al valor que le ofrecemos. Un pequeño desliz, una mínima falla en cualquier departamento, puede disminuir el valor de nuestro producto o servicio a los ojos del cliente. El cliente es el patrón que está detrás de nuestro patrón. Si lo atendemos bien, también nos atendemos a nosotros mismos.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> McCarthy, Jerome. Comercialización, un enfoque gerencial. Págs. 17-18



## **CAPÍTULO 2**

### **Planeación Estratégica y Tipos de Estrategias**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **2.1 La Planeación**

La Planeación es prever, anticipar qué circunstancias pueden ocurrir para poder establecer los pasos a seguir con el fin de alcanzar objetivos. Es una actividad que determina por anticipado qué, cómo y cuándo se deben hacer las cosas. La Planeación se basa en hechos no en suposiciones.

“La Planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La Planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiadas.”<sup>8</sup>

La Planeación:

1. **Alienta a pensar en el futuro:** Obliga a levantar la vista y contemplar en función del futuro qué es lo que puede ocurrir y qué nos puede suceder en casos de acción o de inacción. Obliga a decidir entre alternativas.
2. **Coordina los esfuerzos de la empresa:** Se planifica para cada una de sus áreas, se determina qué es lo que se debe de hacer, cuándo, cómo, quién y sobre todo porqué, en función de cada alternativa seleccionada.

---

<sup>8</sup> Koontz, Harold. & Wehrlich, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Pág. 118

3. **Fija normas y actuación de control:** Indica a cada uno de los involucrados qué debe hacer, qué objetivos debe alcanzar y cómo va a ser controlado. Todo proceso de Planeación culmina en alguna forma de control para que sea llevado en la forma prevista.
4. **Se prepara para imprevistos:** Los cuales pueden presentarse sobre la marcha, y se incorporan las decisiones que pueden adoptarse en tales circunstancias.
5. **Asigna responsabilidades:** Aquí se refiere a todos los involucrados en forma directa al problema.

## **2.2 Requisitos previos a la Planeación**

Existen cuatro requisitos vitales que deben de tomarse en cuenta para la Planeación y son:

- **Misión**

Este es un requisito previo para la alta gerencia, define la clase de compañía que sus líderes desean que sea y también identifica a los clientes y mercados a los que quiere servir. La misión representa un nivel de aspiraciones y se centra en lo que la compañía intentará alcanzar en el futuro.

- **Objetivos**

Los objetivos representan los resultados, propósitos y expectativas finales que deseamos alcanzar en un futuro. Para fijar objetivos se requieren de muchos conocimientos, sentido común e imaginación.

- **Organización**

Esto se refiere a que se debe contar con la organización operacional y el personal necesario se debe incorporar para llevar a cabo la planeación.

- **Políticas**

Se tienen que establecer las políticas, es decir, las reglas que van a regular y fijar el trabajo.

## **2.3 Concepto de Estrategia**

La palabra estrategia proviene del vocablo griego *strategus*, que significa estrategas; en Grecia esta palabra se utilizó para lo que se podría llamar “el arte de los generales” y se refería a la confrontación de voluntades que se oponen para resolver por medio de la fuerza un conflicto o simplemente alcanzar un objetivo establecido. Trasladando este concepto al campo de la Comercialización, se refiere a la disputa entre empresas competidoras para resolver el conflicto, que en este caso sería, el predominio del mercado.

A continuación diferentes ideas y conceptos de estrategia:

**“ Patrón de objetivos, propósito o metas primarias, políticas y planes esenciales para alcanzar metas formuladas de manera que definan en qué negocio está una compañía o debiera estar y la clase de empresa que debería ser.”**

**Kenneth R. Andrew**

**“Estructurar y dirigir el proceso de conversión de recursos para mejorar la consecución de los objetivos.”**

**Igor Ansoff**

**“Determinación de las metas a largo plazo y de los objetivos de la empresa, así como la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas.”**

**Alfred D. Chandler, Jr.**

**“Formulación de las prioridades de inversión de una organización, el impulso y las formas en que utilizará sus puntos fuertes y corregirá sus limitaciones para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se ciernen sobre ella.”**

**William E. Rothschild**

**“ El plan para conseguir los mejores rendimientos de los recursos, la selección del giro de negocios y el esquema para obtener una posición favorable en el mundo de los negocios.”**

**Theodore A. Smith**

**“El razonamiento sobre la forma en que un negocio alcanzará las metas que se hayan fijado.”**

**George Steiner**

“La estrategia del producto/mercado representa la ruta para alcanzar los objetivos de la empresa por medio del portafolio de productos que se comercializan hacia los segmentos de mercado seleccionados.”

Christopher Mjarao y McDonald

“Una estrategia debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus fuerzas impulsoras básicas, con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos.”

John O’Shaughnessy

“La estrategia es el arte de dirigir las operaciones para alcanzar un objetivo”

Horacio A. Irigoyen

“Una estrategia es un sistema de percepción y análisis de posibilidades, así como una visión de la realidad que va más allá de lo observable.”

Alberto Wilensky

La estrategia implica un proceso de planeación de recursos y acciones concretas y precisas que se ejecutarán en el futuro y también se debe contemplar:

1. Recursos: Qué elementos se disponen para alcanzar el objetivo establecido, si están disponibles, y si no cómo se conseguirán.
2. Acciones: Qué pasos se deben dar para alcanzar el objetivo, cuáles van a ser las prioridades y cuál será la secuencia.
3. Personas: Qué personas, cuántas y de qué características se involucrarán en la ejecución de la estrategia.
4. Controles: Cómo se van a medir las acciones.

**6. Resultados: Qué resultados concretos y reales se desea alcanzar.**

Un concepto más concreto, según la Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, establece que la estrategia es la selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos.

**2.4 Características de una buena Estrategia**

- Debe ser específica y concreta en todos sus aspectos, principalmente en sus recursos, acciones, personas, controles y resultados.
- Deben de ser congruentes con los planes del fundador y con los medios disponibles.
- Debe perseguir los objetivos previamente definidos y establecidos.
- Debe de adaptarse al mercado previsto.
- Debe estar fundamentada en un conocimiento profundo de la empresa, sus recursos, fortalezas, debilidades, capacidades, habilidades, etc., y en un análisis del entorno y del mercado que la rodea.
- Debe de apoyarse y ofrecer ventajas a los aspectos de producto, plaza, precio, promoción o publicidad.
- Debe de representar la mejor opción pero también debe prever alternativas por si los resultados no son tan favorables como se esperan.

- Debe ser expresada en cantidades específicas; periodos de tiempo concretos; productos, servicios, mercados o áreas geográficas bien definidas y resultados identificados.
- Debe establecerse por escrito.
- Debe ser entendible para todos los involucrados en su desarrollo.
- Debe ser flexible para hacer cambios en el transcurso de su ejecución, cuando así se requiera.
- Debe ser medible y controlable.

## **2.5 Relación entre Estrategias y Objetivos**

El logro de los objetivos es el propósito de todo programa de acción. En consecuencia las estrategias deberán estar siempre fuertemente enlazadas a objetivos concretos si se desea desarrollar un plan que sea viable, fiable y eficaz.

Los objetivos sin programas de acción no conducen a ningún lado y las estrategias sin objetivos son esfuerzos desperdiciados.

## **2.6 Diferencia entre Estrategia y Táctica**

Las estrategias lleva al resultado esperado siempre y cuando se aplican eficazmente y en el curso de éstos esfuerzos es necesario tomar muchas decisiones y es aquí donde entran las tácticas.

La estrategia es la ruta de acción y el medio establecido para alcanzar objetivos, esto puede incluso llevarse hasta años, y requiere la coordinación cuidadosa de una gran cantidad de variables.

Las tácticas son las herramientas o las cadenas de acciones planeadas, que dan lugar a una estrategia y normalmente se concentran en el corto plazo.

Cabe aclarar que muchas veces esta diferenciación depende mucho del criterio del personal que lleva a cabo los planes de la empresa, es decir, lo que para unos puede ser estrategia para otros tal vez represente táctica.

## **2.7 Factores a considerar para la elaboración de Estrategias**

La imaginación es el único factor que puede limitar el número de estrategias posibles para la resolución de problemas o para alcanzar objetivos, pero hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Definir la situación actual de la empresa.
- Considerar las políticas vigentes en la empresa.
- Señalar las oportunidades y problemas de la empresa, entendiendo como oportunidades los sucesos que pueden causar satisfacción y los problemas como las situaciones que piden acción para mejorar.
- Determinar las capacidades y habilidades existentes.
- Permitir la participación de aportaciones o descubrimientos en el transcurso de la aplicación del plan.

- **Estar conscientes de las posibles consecuencias inmediatas y futuras.**

## **2.8 Enemigos de la Estrategia**

El pensamiento estratégico se puede ver deteriorado por aspectos que limiten o anulen como pueden ser:

- **Mala organización de la alta dirección:** Algunas veces hay tantos gerentes con poder de decisión que puede volverse difícil consensar ideas y a su vez ser contraproducente. En otras ocasiones estos niveles pueden tener una alta rotación de personal que no permite el conocimiento a fondo de la empresa.
- **Rigidez:** Que puede manifestarse tanto en los valores corporativos como en la visión de los mercados y productos de la empresa.
- **Hiperactividad:** A veces los directivos no se dan tiempo para reflexionar lo que se está llevando a cabo en la compañía, simplemente hay que hacerlo.
- **Miedo a invertir:** En el personal, en tecnología, en campañas publicitarias, etc., algunas empresas pueden interpretar estos factores como gastos más que como beneficios.
- **Actitud anticreativa:** Es oponerse al cambio o a las innovaciones, no tener ideas para mejorar ni tampoco para “ver más allá”.

## **2.9 Aliados de la Estrategia**

Por el contrario, las organizaciones pueden tener aspectos que tiendan a favorecer a las estrategias:

- **Pensamiento corporativo:** Que coordine y armonice todas las actividades de la empresa.
- **Misión empresarial:** Que tienda a ser global y a encaminar los esfuerzos de la empresa.
- **Planear y controlar:** Prepararse y anticiparse a los posibles hechos y además verificar los resultados.
- **Liderazgo:** Siempre tener uno o varios “guías” que impulsen los esfuerzos de los demás.

## **2.10 Evaluación de las Estrategias**

Nunca hay que confiarse de la buena suerte, es decir, a que los resultados se den por casualidad ni tampoco hay que dar por hechas o por entendidas las estrategias. Siempre se debe tener interés de manera muy especial para la evaluación y debemos considerar los siguientes criterios

- a) **Compatibilidad interna**

¿ La estrategia es compatible y coherente con los objetivos y valores previamente establecidos ?. Por ejemplo establecer un precio más alto puede ser incompatible con un objetivo de amplia distribución del producto.

**b) Compatibilidad externa**

¿ La estrategia es compatible con los mercados hacia los cuales va dirigida ?. Por ejemplo estrategias dirigidas a productos de más alta calidad y que involucren un mayor costo pueden ser incompatibles en un mercado enfocado a productos baratos.

**c) Disponibilidad de recursos**

¿ La estrategia está basada en las personas, dinero, capacidad de producción, materiales, etc., de la empresa ?.

**d) Tiempo**

¿ La estrategia y sus tiempos de ejecución son compatibles con el tiempo de ejecución de los objetivos ?. ¿ Se dispone del tiempo necesario para su ejecución ?.

**e) Factores de riesgo**

¿ Qué elementos incurren en la ejecución de las estrategias ?. Si falla alguno de ellos,

¿ Qué repercusiones se tendrían ?. Al evaluar las estrategias es necesario identificar los problemas que podrían surgir si de éstas no se recibieran los resultados esperados, aunque en éste aspecto nunca hay una certeza absoluta.

**f) Coordinación interna**

¿ La estrategia está coordinada con las demás áreas funcionales de la empresa ?. Dado que toda la organización en su totalidad debe de participar en la ejecución de las estrategias debe de ser compatible con todos los departamentos, sino no se podrá llegar a los objetivos establecidos.

## **2.11 Planeación Estratégica**

“La Planeación Estratégica de las empresas consiste, en mirar hacia el futuro buscando oportunidades y ubicando amenazas en el ambiente, para que partiendo de los recursos se identifiquen los puntos débiles y fuertes que permitan formular las directrices a largo plazo. En general un Plan es esencialmente una declaración de Qué, desea alcanzar la organización, Cómo lograrlo y Cuándo se espera conseguirlo. El enfoque estratégico responde a lo siguiente:

- ¿ Dónde estamos ? (Diagnóstico)
- ¿ A dónde queremos ir ? (Objetivos)
- ¿ Cómo llegar allá ? (Estrategia)”<sup>9</sup>

## **2.12 Importancia de la Planeación Estratégica**

“La Planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la Planeación Estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo, relacionada con una decisión real intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La Planeación Estratégica también observa las posibles alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La

---

<sup>9</sup> Mercado, Salvador. Mercadotecnia Estratégica. Pág. 144

esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgirán en el futuro, las cuales combinadas con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.”<sup>10</sup>

### **2.13 Objetivos de la Planeación Estratégica**

“Un sistema de planeación puede intentar lograr ciertas metas más que otras, los propósitos a continuación citados son generales para la mayoría de las empresas:

1. Cambio de dirección de la empresa.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
3. Eliminar a personas ineficientes entre las divisiones.
4. Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.

---

<sup>10</sup> *Ibidem*. Pág. 124

7. **Desarrollar análisis situacionales de la oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia de la capacidad de la empresa en vista de sus potencialidades y sus debilidades.**
8. **Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.**
9. **Desarrollar una mejor comunicación.**
10. **Obtener el control de las operaciones.**
11. **Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.**
12. **Evitar el desempeño forzado.**
13. **Capacitar ejecutivos.**
14. **Establecer objetivos más reales y exigentes dentro de lo posible.**
15. **Revisar actividades actuales y hacer ajustes y modificaciones adecuadas en vista del medio ambiente y de las metas de la empresa.**
16. **Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.**
17. **Desarrollar lo que otras empresas hacen.”<sup>11</sup>**

## **2.14 El proceso de Planeación Estratégica**

La Planeación Estratégica es un proceso continuo, principalmente se debe a los cambios que diariamente se presentan en los negocios, ésto no quiere decir que se

---

<sup>11</sup> *Ibidem*. Pág. 126

tenga que cambiar a diario sino cuando sea necesario. También es un proceso cíclico, es decir, no termina, se ejecuta, se dirige, se controla y probablemente si se tienen que incorporar mejoras se vuelve a empezar el ciclo. A continuación los principales pasos de proceso de Planeación Estratégica:

1. Definir cómo se encuentra la empresa actualmente: Establecer el perfil de la empresa es de suma importancia para que los directivos se den cuenta en qué circunstancias se encuentra la empresa y hasta dónde se desea llegar. Es identificar qué factores han influido para que la empresa se encuentre donde está, factores como objetivos, misión, la competencia, los departamentos, los recursos humanos y financieros, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, la imagen de la empresa, etc..
2. Identificación de objetivos: Aquí es en donde se tiene que determinar a dónde quiere llegar la empresa.
3. Asignación de recursos: Se debe contar con los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc., es decir, con toda la infraestructura necesaria para el cumplimiento del plan.
4. Establecer y poner en práctica las estrategias basadas en los pros y los contras de la empresa. Estas serán la pauta para indicar cómo deben de hacerse las cosas, así como las consecuencias que podrían generar.
5. Determinar los plazos de tiempo: Es decir cuánto tiempo se le asigna a cada tarea del plan, cuándo se pone en marcha y cuándo se termina.
6. Revisar los avances: Es muy importante verificar los resultados para saber si se esta actuando correctamente.

## **2.15 ¿Qué es actuar estratégicamente dentro de la Comercialización?**

“Es el proceso de planear mediante estrategias la presentación de las mercancías adecuadas, en el lugar, tiempo, calidad, cantidad y precio conveniente a fin de que el consumidor actúe positivamente en beneficio de la empresa.”<sup>12</sup>

## **2.16 El Plan de Comercialización**

El elaborar un Plan de Comercialización le va a evitar a la empresa el reaccionar o improvisar cuando los acontecimientos se presenten. Se pueden seguir los siguientes pasos para la elaboración del Plan de Comercialización:

1. **Identificar los objetivos:** El primer paso para el plan es saber qué se espera de la compañía como puede ser mejorar ventas, utilidades, participación en el mercado, etc..
2. **Identificar el o los mercados meta:** Conocer los grupos de clientes que la empresa desea atraer.
3. **Establecer las estrategias:**Cuál será el plan de acción para alcanzar los objetivos, es decir, qué, cómo, cuándo, dónde, cuánto y quién.
4. **Aprobación:** En éste paso el plan debe ser aprobado por la alta gerencia y hacer las posibles modificaciones que requiera.

---

<sup>12</sup> *Ibidem*. Pág. 23

5. Preparar el documento por escrito: Con la finalidad de formalizar el plan.
6. Revisión y monitoreo: Es en donde entra la retroalimentación, pues si no se controla y actualiza periódicamente el plan es posible que hasta pierda su utilidad.

### **2.17 El Gerente responsable del Plan**

“Conducir un negocio no es en sí mismo peligroso, pero en las economías competitivas generalmente no se sobrevive al descuido, la negligencia o la falta de aprendizaje y entrenamiento. Quien conduce el negocio y define estrategias es el único responsable por la seguridad de los recursos humanos y financieros comprometidos en el proyecto. Que el viaje sea un crucero distendido o una ruleta rusa depende más del comandante que de los pasajeros.”<sup>13</sup>

Existen varios títulos para esta persona, que varían desde Gerente de Mercadotecnia, Gerente Comercial, Gerente de Marca, Gerente de Comercialización, etc., esto depende principalmente de la complejidad y tamaño de la empresa.

Esta persona será la encargada de planear las actividades, dirigir su ejecución y controlarlas.

---

<sup>13</sup> Wilensky, Alberto. Política de Negocios. Pág. 43

## **2.18 Tipos de Estrategias**

### **2.18.1 Estrategias de Producto o Servicio**

El producto o servicio son un conjunto de características identificables, que el comprador adquiere para satisfacer sus deseos o necesidades. El interés siempre será que el consumidor se vea atraído hacia el producto o servicio y alcance la posición deseada en el mercado. La estrategias de producto deben contestar a la pregunta: ¿Cómo podemos mejorar el producto para satisfacer más adecuadamente las expectativas del consumidor?. La situación en la que se encuentren éstos productos o servicio puede ser muy variada, se pueden aplicar estrategias de acuerdo a la etapa de crecimiento por ejemplo:

- Si se encuentra en la etapa de introducción (crecimiento lento de ventas, sin utilidades y altos gastos promocionales): Se puede proponer lanzar el producto a un precio alto para recobrar más rápido los gastos; lanzar el producto a un precio alto con poca promoción; o lanzar el producto a un bajo precio y mediana promoción para que sea aceptado rápidamente en el mercado y a su vez mantener bajos los gastos y recibir una utilidad mayor.
- En la etapa de crecimiento (rápida aceptación del mercado y aumento marcado en las utilidades): En ésta etapa se pretende mantener el índice de crecimiento y esto puede acarrear más costos a la promoción y a la distribución tal vez teniendo que sacrificar un poco los beneficios.

- En la etapa de madurez (las ventas y el crecimiento se hacen lentos, las utilidades se estabilizan): Se pueden tomar varias alternativas como buscar y localizar nuevos compradores; o si son bajos los índices de repetición de compra o el producto ya no presenta atributos muy buenos para el mercado habrá que decidir cómo mejorarlo; o encontrar formas más eficientes para su elaboración para conseguir márgenes más altos de utilidad.
- En la etapa de declinación (las ventas muestran un fuerte descenso y las utilidades casi desaparecen): Quizá ya en ésta etapa del ciclo de vida ya se tenga que pensar en el desarrollo de nuevos productos o de extensiones de la línea actual.

### **2.18.2 Estrategias de Características Físicas**

Las estrategias de características físicas consisten en diseñar dichas características para ajustarse a las necesidades del mercado en particular. Se observan las características en dos planos:

- **Genéricos:** Aquí las características tienen que ver con la función básica del producto, por ejemplo los artículos para la mesa tienen ciertas restricciones en su diseño.
- **Específicos:** Aquí es donde se perfeccionan las funciones básicas y se marca la diferencia. Por ejemplo, las características dimensionales se refieren al peso, tamaño, etc., del producto. Las características materiales tienen que ver con los materiales con que se fabrican los productos. Las características de calidad y

duración del producto y estéticas, que normalmente siempre son intangibles. Se tiene que determinar la calidad ya que si se ofrece una calidad mayor a la necesaria el producto puede resultar muy costoso. En la estética la moda influye mucho y el “gusto se rompe en géneros”.

### **2.18.3 Estrategias de Marca Comercial**

La marca comercial para efectos de comunicación debe ser denotativa (que comunique las características reales del producto), también debe ser connotativa (que manifieste significados de calidad, valor, moda, etc.), que sea memorable para que genere lealtad. Normalmente el éxito de una marca dependerá mucho de la calidad y el valor del producto. Algunas estrategias para la marca comercial pueden ser:

- **Marca de familia:** Se refiere a dar a todos los artículos de una misma línea la misma marca, es decir, generalizar, lo que se sabe de un producto o servicio se aplica a los demás; pero hay que tener mucho cuidado porque si hay alguna falla o problema con algún artículo de la línea éste se puede generalizar hacia los demás.
- **Marca individual:** Aquí se ponen a las marcas a competir abiertamente en el mercado, por ejemplo un consumidor puede sentirse atraído por una pasta dental distinta a la que está acostumbrado a utilizar sin darse cuenta que es fabricada por la misma empresa. Debido a éste tipo de situaciones la marca individual también

genera competencia dentro de la empresa, pero siempre es mejor mantener a la competencia "dentro de casa".

- **Marca de combate:** Aquí se enfoca a rivalizar con la marca comercial del competidor.

#### **2.18.4 Estrategias de Envase y Empaque**

El envase y el empaque también requieren de un control y una dirección, por ejemplo en el envase los propósitos son principalmente que contenga el producto hasta que sea consumido, mantener el producto en su condición original, tiene que ser adaptable a los procesos de empaçado, pero también tiene que hacer que el cliente lo escoja del anaquel, que repita su compra y que sea fácil, agradable y conveniente de usar. Por su parte el empaque tiene que hacer su distribución efectiva y facilitar su traslado.

#### **2.18.5 Estrategias de Precio**

El precio es lo que los consumidores pagan por un producto o servicio y es una variable muy importante porque cualquier cambio afectará no sólo a los clientes, también a los competidores, proveedores, distribuidores y puede llegar hasta el

gobierno. “Existen tres objetivos básicos implícitos en toda política de precios y, si bien cada uno se entrelaza con los demás, su peso relativo orienta todo el manejo del negocio. Un primer objetivo se centra en la rentabilidad (maximizar la utilidad sobre el capital). Un segundo objetivo se centra en el volumen de ventas (maximizar la participación en el mercado). Un tercer objetivo se centra en la estructura de precios relativos (comparación con los productos competitivos). Bajo cualquiera de estos objetivos fijar una política de precios implica considerar explícita y simultáneamente: costo, demanda y competencia.”<sup>14</sup> El precio se puede subir, bajar o igualarse en relación a la competencia; si será uniforme a nivel nacional o si variará de mercado en mercado, de tienda en tienda o de cliente en cliente; utilizarlo para segmentar mercados, etc.. Existen un sinfín de estrategias que pueden utilizarse, pero claro van a variar de acuerdo a la propia situación de la empresa y los objetivos que se tienen establecidos.

### **2.18.6 Estrategias de Plaza/Distribución**

La plaza es colocar el producto o servicio de la manera más eficiente posible para que el cliente lo obtenga cuándo y dónde lo necesite. En éste ámbito entran los canales de distribución que principalmente lo que hacen es facilitar el flujo de los productos o servicios. En éste renglón se destaca en cuáles regiones del país se van a

---

<sup>14</sup> *Ibidem*. Pág. 260

concentrar los esfuerzos de distribución; qué tipo de tienda o establecimiento manejará el producto, quiénes serán los canales de distribución, etc..

### **2.18.7 Estrategias de Promoción y Publicidad**

La publicidad es la encargada de dar a conocer las características del producto o servicio y también de convencer que los consumidores que adquieran el producto. La promoción se refiere a la estimulación de la compra por medio de dar algo extra. Para ambos casos sus esfuerzos se deberán canalizar de acuerdo a las necesidades y los objetivos establecidos, por ejemplo para la promoción, si se requiere incrementar en un X porcentaje el nivel de las ventas pueden establecerse programas de incentivos o descuentos en los productos o servicios involucrados. En cuanto a la publicidad también es importante determinar:

#### **2.18.7.1 Estrategias relativas al Mensaje Publicitario**

El mensaje que identifique a la campaña publicitaria es de vital importancia pues puede ayudar a la empresa a generar ventas a largo y a corto plazo, o incluso se puede hacer por regiones. Éste mensaje será la imagen del producto o servicio que se desee comercializar.

### **2.18.7.2 Estrategias relativas a los Medios Publicitarios**

Se tiene que decidir de acuerdo al mercado meta y principalmente al presupuesto qué medios serán los que se utilicen para hacer la publicidad de la empresa, si será por televisión, folletos, cines, espectaculares, revistas, prensa, folletos, correo, radio, internet, etc..

### **2.18.8 Estrategias de Gastos**

Estas consisten en determinar cómo se va a invertir el presupuesto en las diferentes áreas de Comercialización, hay que establecer los niveles de gastos por marca, tienda, región, publicidad, etc.. Esto es principalmente a que no es posible incrementar la participación en el mercado sin aumentar el presupuesto destinado, siempre hace falta la inversión.

### **2.18.9 Estrategias de Estacionalidad**

Si hay épocas del año cuando se tiene mayor demanda de algún producto entonces, hay que pensar en la estacionalidad. Se recomienda concentrarse en las épocas de año en que las ventas alcanzan su nivel máximo, en éste caso se tendrá que

decidir si se va a hacer promoción y publicidad antes o durante los periodos de mayor venta. Si se hace antes es posible que se tome por ventaja a los competidores, y si se hace durante será visible en el momento oportuno.

#### **2.18.10 Estrategias de Mercado Meta**

Es necesario establecer cuál es el mercado meta que la empresa desea alcanzar, ya que alrededor de éste se moveran todas las demás estrategias.

#### **2.18.11 Estrategias Competitivas**

La finalidad de las estrategias competitivas es demostrar que la empresa es mejor en algún aspecto comparado con alguno o varios de sus competidores. Para lograr esto, normalmente a lo que se recurre es a encontrar un problema común de los consumidores con la industria y lo que se tiene que hacer es crearse una imagen que la distinga de los demás, generalmente se recurre a la publicidad de comparación, u otra herramienta podría ser hacer publicidad en el mismo horario y con los mismos medios que la competencia.

## **2.18.12 Estrategias de Investigación y Desarrollo en la Comercialización**

Es vital contar con un programa ordenado para introducir cualquier producto o servicio en el mercado y sobre todo para incrementar su participación en el mercado. “Ello puede lograrse con un programa planeado y ordenado de desarrollo y de investigación. La investigación y desarrollo es la verdadera savia que perpetúa el éxito de las empresas. Se requiere mucho trabajo, planeación y perseverancia para probar y obtener resultados procesables, pero siempre vale la pena hacerlo, de ese modo la compañía siempre estará a la vanguardia. Una vez que se adopte por esta modalidad hay que definir qué se va a investigar, un nuevo producto, servicio, programas de comercialización, escaparates, mensajes publicitarios, etc..”<sup>13</sup>

## **2.18.13 Estrategias del Líder**

La empresa líder es aquella que ocupa el lugar dominante y sus competidores la reconocen como tal. El líder es la referencia es a quien los competidores atacan, imitan o evitan. En éste rubro entran las siguientes estrategias:

---

<sup>13</sup> Hiebing, Roman. y Cooper, Scott. Cómo preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia. Pág. 99

### **2.18.13.1 Estrategias Defensivas**

Consiste en proteger y conservar la posición del mercado o producto que se ha obtenido por medio de acciones permanentes para eliminar los puntos débiles ya sea en el mismo producto, precio, plaza o publicidad y promoción, por ejemplo la innovación y el avance tecnológico para que la competencia pierda un poco el mercado, o el enfrentamiento directo mediante una guerra publicitaria o de precios.

### **2.18.13.2 Estrategias Ofensivas**

El objetivo es beneficiarse al máximo de todos los aspectos de la Comercialización para mejorar la rentabilidad, como puede ser trabajar en los mercados nuevos y los segmentos de mercado no atendidos o estimular el aumento del uso del producto o servicio entre los clientes existentes.

### **2.18.14 Estrategias del Retador**

Las empresas que no domina un producto o mercado pueden convertirse en el retador por medio de estrategias agresivas cuyo objetivo es por supuesto ocupar el lugar del líder. Las empresas retadoras tienen dos opciones:

- “El ataque frontal que consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él pero para tener éxito es necesaria una relación de fuerzas superior al atacante.
- Los ataques laterales que dirigen sus esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado. Un ataque lateral puede dirigirse, por ejemplo, hacia una región o una red de distribución donde la empresa dominante está menos representada, o también hacia un segmento de mercado donde su producto está menos adaptado. Una estrategia clásica es atacar la empresa dominante por el precio, ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido.”<sup>16</sup>

Cabe mencionar que antes de llevar a cabo cualquier estrategia contra el líder bien vale la pena evaluar su capacidad de reacción y de defensa, por ejemplo, averiguar ante qué situaciones es más vulnerable, hasta qué punto replicaría y qué podría hacer en respuesta.

### **2.18.15 Estrategias del Seguidor**

El seguidor es el que tiene una cuota de mercado reducida y se comporta alineando sus decisiones sobre la competencia. En lugar de atacar al líder mantiene su existencia lo más tranquila posible, pero no cae en la pasividad, simplemente adopta una estrategia de desarrollo que no provoque reacción por parte del líder, por ejemplo

---

<sup>16</sup> Lambin, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. Pág.199

segmentar el mercado de manera que no coincida con los dominantes, poner énfasis en el beneficio de sus clientes, etc.

#### **2.18.16 Estrategias del Especialista**

“La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. La clave de esta estrategia es la especialización en un nicho, y según Kotler un nicho debe poseer cinco características:

1. Representar un potencial de beneficio suficiente.
2. Tener un potencial de crecimiento.
3. Ser poco atractivo para la competencia.
4. Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
5. Poseer una barrera de entrada defendible.”<sup>17</sup>

#### **2.18.17 Estrategias de Ajuste**

Cuando se está considerando un nuevo producto o servicio es necesario evaluar que tanto concuerdan con las capacidades de la empresa así como con los planes de acción. Se tiene que examinar si producción va a contar con la materia prima para su elaboración, si el personal necesita capacitación, si compras cuenta con

---

<sup>17</sup> Ibidem. Pág 201

los proveedores suficientes, en fin que toda la organización tenga unificados sus criterios y estén inmersos dentro del concepto del producto o servicio.

#### **2.18.18 Estrategias de Toma de Posición**

“El comercializador trata de colocar un producto o servicio nuevo en un lugar del mercado que en la actualidad no está ocupado por los competidores, y que espera que no les resulte a éstos fácilmente accesible. Si está en condiciones de hacerlo, trata de proteger su sitio, por medio de patentes, progreso en la innovación, bajos precios, fuerza de distribución o promoción que dejarán atrás a los competidores.”<sup>18</sup>

#### **2.18.19 Estrategias de Segmentación**

Segmentar un mercado se refiere a dirigir un producto o servicio a un grupo de personas con características en común, generalmente se es más eficaz si se está enfocado a un mercado segmentado. El mercado lo podemos segmentar en muchos aspectos por ejemplo, de acuerdo a características étnicas, a posición social, características demográficas (edad, ingreso, educación, ocupación, sexo, estado civil) de acuerdo al ciclo de vida (juventud, soltero, matrimonios jóvenes sin hijos, matrimonios jóvenes con hijos, años intermedios, nido vacío, sobreviviente o solitario), según el estilo de vida, etc.. Todos estos aspectos se relacionan con el

---

<sup>18</sup> Frye, Robert. Estrategias básicas de Mercadotecnia. Pág. 291

comportamiento de compra de los individuos y ayudaría mucho a las empresas a planear sus estrategias si saben exactamente que segmento de mercado se van o se están enfocando.

#### **2.18.20 Estrategias de Mantenimiento**

Este tipo de estrategia generalmente se establece cuando la empresa está satisfecha con los niveles de negocio existente, la idea es retener a los clientes ya existentes manteniéndolos satisfechos pero también en constante renovación para mantener el nivel de competencia y si es necesario igualar la nueva oferta de los competidores.

#### **2.18.21 Estrategias de Reversión**

Este tipo de estrategias están enfocada a aquellas empresas que van directamente al desastre por un proceso de deterioro y declinación porque tienen una pérdida progresiva en el mercado y de beneficios, disminución del capital de trabajo, aumento de deudas y rotación del personal de la gerencia. Lo que estas empresas necesitan es una transformación completa tanto interna como externamente. En el aspecto interno se refiere a modificar su estructura, reducción de costos, promover la eficacia y productividad a todos los niveles, etc.. El aspecto externo es eliminar

productos no rentables, desarrollo de mercados, crear nuevos productos, nuevos sistemas de distribución, etc..

#### **2.18.22 Estrategias de Salida, Cosecha o Corte**

Esta estrategia se toma en cuenta cuando se desea eliminar un área del negocio la cual ya se aceptó su progresiva pérdida de participación en el mercado, y mientras se saca totalmente del mercado se desean obtener los más altos beneficios que pueden conseguirse por medio de: La reducción de los gastos de publicidad y promoción, reducción de la calidad, detener cualquier mejoría.

#### **2.18.23 Estrategias de Desarrollo**

Estas estrategias se refieren al desarrollo de nuevos productos para los mercados ya existentes o llevar productos actuales a nuevos mercados para satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar las ofertas de la competencia o aprovechar la nueva tecnología.

#### **2.18.23 Estrategias de Recompra**

Se utilizan para saber con qué frecuencia se están comprando los productos, bajo qué fundamentos se hace una elección, si escogen un producto cualquiera porque no tienen experiencia, o si necesitan comparar y evaluar las alternativas, o si tienen

tanta experiencia y le tienen tanta lealtad a una marca que no sienten ni siquiera la necesidad de buscar opciones.

#### **2.18.25 Estrategias de Demanda Primaria**

Estas estrategias están diseñadas para aumentar el nivel de demanda del producto por parte de los usuarios actuales o de los no usuarios. Principalmente se tiende a incrementar la cantidad de usuarios mostrando los beneficios ofrecidos por un producto, desarrollando nuevos productos con beneficios más atractivos para ciertos segmentos de mercado o mostrando nuevos beneficios de productos ya existentes. Todo esto para incrementar la disposición del comprador ya sea que lo haga con mayor frecuencia o en mayor volumen.

#### **2.18.26 Estrategias de Servicio**

“Se define como servicio al esfuerzo adicional, con que se añade algo más a lo que convencional y tradicionalmente se ofrece. Se relaciona con el espíritu de servicio que es la actitud mental y disposición de colaborar por encima de los estándares normales de acción y aún fuera de las áreas convencionales de trabajo; y verdadero servicio que es aquel que se proporciona en forma espontánea antes de que el cliente lo solicite para lograr prospectos satisfechos y asegurar la fidelidad y sus compras repetitivas.

Para optimizar la calidad del servicio se debe considerar:

- **Servicios de preventa:** Que se deben de prever y organizar con toda anticipación para adecuar al máximo posible la oferta a las necesidades del prospecto, facilitar al prospecto el conocimiento, análisis y elección del satisfactor, y contribuir a que la oferta sea la mejor y más adecuada posible al comprar y evaluar con otras opciones.
- **Servicios de postventa:** Se refieren al cumplimiento de lo ofrecido, atención inmediata y eficiente a quejas, reclamaciones o devoluciones, asistencia técnica y mantenimiento.<sup>19</sup>

#### **2.18.27 Estrategias de Rentabilidad**

El objetivo principal es incrementar las utilidades de la empresa, por lo regular la tendencia es reducir costos tanto variables como fijos y lo que se puede proponer es que la empresa diseñe procesos o equipos de producción eficientes, que obtenga descuentos en materiales, componentes, o de servicios que necesite como por ejemplo de transporte.

#### **2.18.28 Estrategias de Penetración**

Las estrategias de penetración están orientadas a incrementar las ventas de productos existentes en los mercados actuales y esto generalmente se logra incrementando los esfuerzos ya sea de la publicidad o de la distribución o por medio

---

<sup>19</sup> Mercado, Salvador. Mercadotecnia Estratégica. Págs. 377-378

de la disminución de precios. También podría funcionar los cambios menores en el producto o servicio y presentar una versión mejorada, para retener a los clientes que la competencia ya está peleando o para aumentar la participación en el mercado mediante el aumento de beneficios ofrecidos. Esta estrategia está enfocada hacia productos o servicios que sean estables, se respalde su crecimiento y sean rentables.

### **2.18.29 Estrategias de Posicionamiento**

Estas son estrategias de captación de clientes que evalúan sus compras por medio de un proceso de selección, esto es, que lo escogen de acuerdo a como lo perciben con relación a la competencia. Pueden tomarse varios caminos, uno es que la empresa ofrezca básicamente los mismos beneficios de la competencia pero de manera superior por ejemplo hacer gala de una calidad superior o un mejor precio. Otra estrategia puede ser que se ofrezcan atributos o cualidades únicas, o tal vez la empresa puede optar por alejarse un poco de la competencia para atender a un segmento especial en el mercado.

### **2.18.30 Estrategias de Crecimiento**

Sirven para que la empresa logre su expansión en forma lógica y controlada, pero antes debe de hacer un análisis que pasa por tres niveles:

1. **Crecimiento intensivo:** Se deben identificar las oportunidades de la empresa que se presentan en los productos y mercados que tiene actualmente o que podría tener en un futuro, como son aspectos de penetración de mercado, creación de mercados, creación de productos, diversificación.
2. **Crecimiento integrativo:** Se trata de integrar en tres aspectos a todo el proceso de Comercialización; integración hacia delante (mayor control con los sistemas de distribución); hacia atrás (mayor dominio de sistemas de suministros) e integración en forma horizontal (mayor control sobre los competidores).
3. **Crecimiento diversificativo:** Tiene la finalidad de identificar oportunidades que se encuentra fuera de la empresa, éstos pueden ser aspectos de desarrollo económico, tecnológico y humano, etc., con la finalidad de obtener el funcionamiento armónico de la empresa.

### **2.18.31 Estrategias de Explotación**

**"Esta estrategia tiene un objetivo completamente financiero y es la obtención de la más alta rentabilidad en el menor tiempo posible. Cuando se adopta este tipo de estrategia, la empresa tiene que estar consciente de que el producto o servicio pierda probabilidades de supervivencia en el largo plazo, de lo que se trata realmente es de sacrificar el futuro del producto con el fin de obtener beneficios en el presente."**<sup>20</sup>

Este tipo de estrategias generalmente se enfocan a productos o servicios que tengan

---

<sup>20</sup> Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. La Estrategia Básica de Marketing. Pág. 52

un ciclo de vida muy corto y que estén influenciados por la moda, como las novedades o los artículos de temporada. En estos casos la empresa debe mantener su supervivencia y desarrollo con la generación constante de nuevos productos y se debe apoyar mucho en la producción e innovación para que se vayan sustituyendo los productos o servicios que van saliendo del mercado. Algunas empresas optan por esta estrategia a pesar de que su producto sea de ciclo largo y esto puede ser porque existan oportunidades en el mercado que permitan explotarlo, por la salida prevista del producto o servicio del mercado o por la necesidad de inyectar recursos financieros a la empresa en el corto plazo.

#### **2.18.32 Estrategias de Estabilidad**

El objetivo es obtener un nivel de beneficios estable durante un largo tiempo, en este tipo de estrategias el porcentaje de rentabilidad deseado sobre las ventas toma un papel muy importante, ya que se convierte en parte de la políticas de la empresa, ya que este margen de beneficios son los que permitirán a la empresa mantenerse en el nivel deseado. Algunos ejemplos pueden ser mantener actualizado al producto o servicio de acuerdo a las expectativas del mercado, establecimiento de precios de acuerdo a la competencia, búsqueda permanente de reducción de costos pero no afectando a la calidad, campañas de publicidad y promociones constantes y estables. Estas estrategias se aplican a productos o servicios que se encuentran en periodo de

crecimiento y madurez ya que su finalidad es “sacrificar parte de los beneficios a corto plazo con el fin de asegurar un flujo de beneficios estables en el futuro.”<sup>21</sup>

### **2.18.33 Estrategias de Inversión**

Estas estrategias se utilizan en las primeras etapas del ciclo de vida del producto, es decir, las fases de introducción y desarrollo, y de crecimiento, pero también se pueden utilizar para relanzamientos, defensa contra la competencia o extensiones de productos. Aquí la empresa invierte todos los recursos posibles con tal de lograr una rápida penetración en el mercado para lograr porcentajes de beneficios en el futuro, generalmente las empresas tienden a sacar al mercado un producto con alta calidad, bajos precios, se hacen intensivas y fuertes campañas de publicidad y promoción, y también se deben mantener estrechas relaciones con los intermediarios para lograr una rápida y amplia distribución de le producto o servicio.

### **2.18.34 Estrategias de Innovación**

Este tipo de estrategias requieren altas dosis de creatividad e innovación que generen no solamente diferencias en el producto o servicio sino que además

---

<sup>21</sup> *Ibíd.* Pág 54

**garanticen ventajas que muchas veces van acompañadas de cambios de hábitos por parte del consumidor. No se trata solamente de descubrir algo nuevo sino de incorporar estos cambios en el momento oportuno para que generen beneficios a la empresa.**



## **CAPÍTULO 3**

### **Transporte Terrestre de Carga**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **3.1 Aspectos históricos**

El transporte es una actividad, un servicio y una industria al mismo tiempo. En su evolución sobresalen dos etapas: Antes y después de la Revolución Industrial, la primera era cuando se aprovechaba la fuerza humana, los animales y las corrientes de agua, en la segunda etapa con el auge de la Revolución después del vapor, la electricidad y las máquinas de combustión modificaron completamente el área del transporte.

Las primeras que incursionaron en éste ramo fueron las mujeres en la época primitiva, ya que eran ellas las que acarreaban los enseres domésticos cuando había la necesidad de trasladarse de un lado a otro. Más adelante hay un progreso considerable cuando se emplearon a los animales tales como perros, bueyes, caballos, burros, renos, camellos, elefantes, etc..

Después se dieron cuenta de que al arrastrar las cosas podían aprovechar más la fuerza e idearon la forma de colocar troncos de árboles a manera de rodillos debajo de las cargas, el siguiente paso fue la invención de la rueda. Al contar con vehículos de ruedas surgió la necesidad de caminos especiales para facilitar el transporte porque cada vez eran mayores las distancias que se tenían que recorrer. Los romanos fueron de los primeros que comenzaron a construir redes de caminos pavimentados por su

principal función era facilitar el traslado de sus tropas. En el siglo XVIII fue cuando se contó con conocimientos y sistemas tecnológicos que permitieron la construcción de carreteras modernas y desde entonces las paga quien las utiliza. Ya en el siglo XX, el intenso crecimiento de los vehículos exigió el uso de carreteras diseñadas para correr a grandes velocidades y también para esta época el transporte carretero ya rivalizaba con el ferrocarril.

El rápido aumento del transporte carretero comenzó a mermar las ventajas que hasta ese entonces había disfrutado el ferrocarril y una de ellas fueron las tarifas, las reducciones de tiempo en los recorridos y sobre todo que se podía recoger la carga con el embarcador y dejarla en la puerta del consignatario. Durante la primera guerra mundial fue cuando se puso a prueba la potencialidad del transporte por carretera, ya que además de transportar carga se aprovechaba para fines militares y transportes de soldados.

Con ésta constante evolución se puede determinar "que la infraestructura del transporte es un elemento esencial para aprovechar e impulsar el potencial de las distintas regiones y para reordenar la actividad productiva y los asentamientos humanos".<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Enciclopedia Británica de México. Pág. 7823

### **3.2 ¿ Qué es el Transporte ?**

Transportar proviene del latín *trans* que significa a través de o por medio de y *portare* que significa llevar, esto es llevar a través o por medio de.

“El transporte es el movimiento de personas, propiedades o productos desde el punto en donde se localizan, producen o cultivan, hasta el lugar en que se consumen, distribuyen o almacenan. El transporte desempeña un papel muy vital en la vida social, económica y política del mundo, las naciones o las comunidades. Las empresas de transporte, sean de propiedad pública o privada, existen para servir al público en forma directa y como parte integral de la distribución. El transporte es el costo que se agrega a la mercancía por el hecho de moverla de su lugar de producción a los lugares donde hace falta. Sin los actuales sistemas de transporte las mercancías no podrían llegar a los centros de consumo y la escasez aumentaría aún más su valor. Sin un transporte rápido y eficiente la industria estaría limitada a elaborar productos con materias primas locales y al mismo tiempo, los productos manufacturados se venderían en ese mismo mercado, o en el más cercano. El transporte adecuado y eficiente le permite a la industria llegar los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.”<sup>23</sup>

El transporte principalmente ayuda a poner en el sitio y en momento en que son requeridos los bienes para su utilización.

---

<sup>23</sup> Mercado, Salvador. Comercio Internacional I. Págs. 189-190

### **3.3 Funciones del Transporte**

- **Funciones Económicas**

La economía se ocupa de la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios. Como la población, los recursos naturales y los centros de producción, distribución y consumo se ubican en diferentes partes del territorio de una región, ciudad o país, el transporte es indispensable para llevar personas y mercancías de un lugar a otro. La función económica del transporte consiste en permitir el desplazamiento de personas y mercancías que intervienen en el proceso económico. En el caso del transporte de carga, permite a las mercancías que estén disponibles donde y cuando se necesitan, con las características físicas esperadas.

- **Función Social**

Esta función radica en permitir a los individuos que tengan acceso a los bienes y servicios que requieren. Una comunidad sin medios de transporte padece de mayores niveles de aislamiento y estancamiento, de esta misma forma se ven diferencias entre una comunidad con transportes precarios a otras con medios de transporte eficiente.

- **Función Política**

Aquí principalmente se trata de propiciar la integración de un territorio, así como de contribuir a fortalecer la identidad de los habitantes de las diferentes regiones de un país.

### **3.4 Clasificaciones del Transporte**

El transporte se vale de medios físicos como pueden ser agua, tierra o aire, y según por el que se desplacen dan lugar a diferentes sistemas de transporte como son:

- a. Transporte por tierra (carretero o por ferrocarril)
- b. Transporte por agua (marítimo y fluvial)
- c. Transporte por aire (avión)
- d. Transporte multimodal (combinación de los anteriores)

### **3.5 Transporte Terrestre de Carga**

El transporte por tierra de carga es una actividad que abarca dos modalidades básicas: El ferrocarril y el autotransporte. Hablando específicamente del autotransporte los hay muy diversas medidas, capacidades, equipos y adaptaciones, como pueden ser cajas cerradas, plataformas, pipas, camiones de redilas, carros refrigerados, etc.. Este tipo de transporte es sumamente flexible, pero está limitado a la capacidad de las cajas que se manejen, también incurre en costos altos debido a los precios de los combustibles, reparaciones, autopistas, etc..

Cabe mencionar que el transporte de mercancías por carretera juega un papel importante tanto en las exportaciones como en las importaciones mexicanas.

El servicios de transporte de carga en México se divide en:

- **Transporte Privado:** Es el que trabaja para sus propias necesidades, utiliza sus vehículos para transportar lo que produce, es una actividad más de la empresa.
- **Transporte Público:** Es una organización que se dedica a transportar productos a cualquiera que solicite sus servicios con permiso del gobierno federal y las tarifas son establecidas por un reglamento gubernamental.
- **Transporte por Contrato:** Es cuando una organización firma un contrato con una empresa transportista por tiempo definido o indefinido, el transportista se compromete a realizar una cierta cantidad de envíos a lugares específicos.

### **3.6 Situación actual del Transporte Terrestre de Carga en México**

A raíz de la apertura de la economía mexicana, tanto las exportaciones como las importaciones tuvieron incrementos importantes. El aumento del comercio con Estados Unidos y el crecimiento de la industria maquiladora tanto en zonas fronterizas como en otros puntos del país han contribuido a cambiar la estructura de los flujos de carga.

Con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte se ha propiciado la creación de asociaciones entre transportistas nacionales y extranjeros, pero hasta ahora, el transportista nacional se ha limitado al acarreo de remolques estadounidenses en el territorio nacional, es decir, al llegar el remolque a frontera se desengancha y se engancha el tractor del país destino, esta es la forma más usual de trabajo. Estos

acuerdos de intercambio han generado fuentes de trabajo e ingresos importantes para las empresas nacionales de transporte. Y esta competencia ha obligado a los usuarios del transporte nacional a demandar condiciones de confiabilidad, costos y tiempos de recorrido más estrictos.

Aún bajo estas condiciones la calidad de los servicios de las empresas nacionales sigue estando por debajo de los estándares de los servicios internacionales, la falta de infraestructura es todavía seria. Aquí la cobertura de la red carretera nacional es muy importante porque garantiza el acceso a los principales centros poblacionales e industriales pero sus condiciones de servicio en algunos casos son regulares y algunas veces deficientes. Esto obliga a los transportistas a utilizar las redes carreteras de cuota que repercutirán en el precio y esto a su vez perjudica a los usuarios de servicios de transporte. Las condiciones económicas imperantes en los últimos años han causado un cierto rezago en la reposición de equipos y en el mantenimiento de los mismos.

A todos estos aspectos se le suma "lo grave e intolerable de la enorme campaña de desinformación y publicidad negativa que recibe el transportista mexicano por parte de los medio de Estados Unidos. Pasan imágenes en televisión de camiones de carga deteriorados y de poco mantenimiento, casi pareciera que a propósito escarban con el objetivo de encontrar algún operador mexicano con su botella de tequila en mano mientras transita a 200 km por hora."<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Canavati, Jorge. Calidad Mexicana, Revista Énfasis Logística, No. 12. Pág. 88

Todo esto debe de llevar a las empresas transportistas a utilizar los estudios del mercado para determinar su debilidad competitiva y descubrir sus oportunidades para un mayor y mejor servicio. Un transportista que pretenda atraer negocios debe de conocer las necesidades y características del cliente y ofrecerle un “traje a la medida” que cumpla sus exigencias, que por lo regular es que su carga esté bien cuidada y que sea entregada a tiempo.

### **3.7 Marco Legal del transporte de bienes y servicios en México**

“El organismo oficial encargado del transporte de bienes y prestación de servicios en el país a través de sus distintos medios de comunicación (terrestres, marítimos, fluviales y aéreos) es la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que tiene a su cargo, entre otras, las siguientes funciones, algunas de las cuales ha delegado a sus distintas dependencias:

1. Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte y la comunicación de acuerdo a las necesidades del país.
2. Otorgar contratos, concesiones y permisos para establecer, explotar y operar servicios aéreos, de autotransportes, ferroviarios, aquellos relacionados con las comunicaciones por agua, telegráficos, telefónicos, sistemas de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites, públicos de procesamiento remoto de datos, estaciones de radio experimentales, culturales y de aficionados,

- estaciones de radiodifusión, comerciales y culturales; así como fomentar, regular y vigilar su funcionamiento y operación.
3. Tomando en cuenta el número de concesiones que haya otorgado, determinará el número y la extensión de las rutas y tramos en que estará dividida la Red Nacional de Comunicaciones y Transportes y las clases de servicios que en cada una de ellas deban prestarse.
  4. Regular y vigilar la administración de los aeropuertos, del sistema ferroviario y de las terminales de autotransporte de personas y de carga.

Algunos organismos auxiliares de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes son:

1. Dirección General de Aeronáutica.
2. Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos.
3. Dirección General de Marina Mercante
4. Dirección General de Ferrocarriles.
5. Dirección General de Autotransporte Federal.
6. Dirección General de Medicina Preventiva en el Transporte.
7. Comisión Técnica Consultiva de Vías Generales de Comunicación y el Cuerpo Técnico.

Los organismos anteriores dependen directamente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y cada uno de ellos cuenta con sus propias leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y tratados, teniendo en común la Ley de Vías

**Generales de Comunicación para el cumplimiento de las actividades para lo cual fueron creados.**

**Las funciones principales de cada organismo son:**

- 1. Tramitar las solicitudes de concesiones, permisos y/o contratos propuestos por particulares para la explotación de servicios de transporte de personas y carga y de comunicación.**
- 2. Fijar las bases y condiciones para la prestación de servicios de transportación de personas y carga, con el fin de combinar y enlazar sus servicios e instalaciones entre sí y con otros medios de transporte.**
- 3. Dictar las disposiciones que los concesionarios o permisionarios deben cumplir para satisfacer las necesidades de servicio de transportación de personas y carga en todo el país.**
- 4. Supervisar el cumplimiento de las disposiciones respecto a las responsabilidades en el transporte de pasajeros y en el transporte de mercancías.**
- 5. Aprobar los horarios de los servicios públicos.**
- 6. Determinar las normas técnicas y características físicas de las instalaciones de terminales de pasajeros y de carga, así como aprobar sus proyectos y reglamentar sus operaciones.**
- 7. Realizar las investigaciones sobre accidentes, así como fijar o probar normas de seguridad y medidas preventivas orientadas a reducir su incidencia.**
- 8. Aprobar los programas de capacitación del personal que intervenga en la operación de las unidades de transporte de pasajeros y carga, supervisar su**

desarrollo, vigilar que correspondan a los objetivos fijados y proponer las recomendaciones que procedan.”<sup>23</sup>

### **3.8 Transporte Terrestre de Carga Consolidada**

El transporte de carga consolidada se refiere a la transportación de mercancías en la modalidad de carga suelta o fraccionada, es decir, en menos de carro entero (LTL, *less than truck load*). En lugar de contratar una caja por completo contratan de acuerdo al peso ,volumen y características del embarque.

Algunas de las ventajas son por ejemplo que el embarcador no tiene que esperar a que se llene una caja, ni tampoco pagar la caja por entero, esto le permitirá ahorrar tiempo y dinero. Normalmente éste tipo de servicios utilizan sistemas de rastreo que ayudan a saber la situación real en que se encuentre el embarque y así asegurar su abasto oportuno. Además de contar con personal especializado y profesional que permite la seguridad y el buen manejo de la mercancía, para reducir el riesgo de faltantes o daños.

Esta modalidad es muy utilizada por los empresarios que ocupan el concepto de *just in time*, que se refiere a tener los materiales correctos, en el lugar adecuado y en el momento oportuno para poder producir. Esto además de reducir inventarios, reduce almacenajes y los gastos que éstos implican. Para cumplir con éstos requerimientos se

---

<sup>23</sup> Besil, Ma. del Carmen. La Mercadotecnia y sus estrategias. Págs. 213-215

necesita un transporte a la medida que funcione sin retrasos y con una calidad irreprochable, ya que cualquier interrupción en la cadena de producción resultaría muy costosa.

### **3.9 ¿ Qué debe ofrecer un buen transportista a sus clientes ?**

Los embarcadores o usuarios de éste tipo de servicios tienen la total libertad de escoger al transportista que más le convenga sin ninguna restricción, por lo que vale la pena tomar en cuenta los siguientes puntos que los clientes pueden evaluar.

- **Capacidad**

El transportista debe de combinar el uso de su equipo, personal y otros recursos para ofrecer al embarcador la capacidad de transporte que requiera.

- **Frecuencia**

Se deben operar con frecuencias de salida que satisfagan las necesidades de los embarcadores

- **Costo**

Los mercados están muy competidos y la negociación de las tarifas son un punto muy importante sobre el cual deciden muchos embarcadores.

- **Rutas**

Debido al recorrido origen-destino, proporcionar la ruta más viable.

- **Tiempos de entrega**

Optimizar los recorridos, para cumplir con los estándares.

- **Sistemas de información**

Proporcionar información actualizada sobre el estado de sus mercancías y seguimiento a los embarques.

- **Confiability y seguridad**

El transportista debe de contar con un buen historial que le permita la obtención del tipo de servicio pactado y también la eliminación de daños o pérdidas de las mercancías de sus clientes.

- **Postservicio**

Se refiere a mantenerse interesados en conservar a sus clientes por medio de la atención en aspectos como cotizaciones, rastreos, facturación, aclaraciones, reclamos, etc..

### **3.10 Responsabilidad de la compañía transportadora**

- **Seguro de carga**

El usuario es el que decide si desea asegurar su embarque dependiendo el tipo y el valor de las mercancías, y pueden hacerlo ya sea con el transportista o con una compañía de seguros. Cuando el cliente desea que el transportista asuma la responsabilidad del embarque, debe de cubrir además del costo del flete un cargo

adicional sobre el valor declarado de la mercancía. Y en caso de que existiera algún daño o faltante, se debe de hacer constar en el documento contra el cual recibe la carga y formular una reclamación por escrito a la empresa transportista. Si el embarcador decide no asegurar su mercancía y resultara con alguna avería o faltante, en este caso la responsabilidad está limitada exclusivamente a que el transportista pague el daño en relación al peso de la mercancía, no al valor.

- Costo del flete

Existen muchos tipos de aplicación de tarifas pero los criterios más comunes que se utilizan se basan en la clasificación de las mercancías, el peso del embarque, el volumen, la necesidad de tiempo de traslado que requiera el usuario, la distancia entre el origen – destino, y también es muy importante si el embarcador tiene algún tipo de tarifa o descuento negociado con el transportista, y por lo regular a los usuarios se le presentan las cotizaciones por escrito para su evaluación y comparación.

### **3.11 Empresas de Transporte Terrestre de Carga Consolidadas Internacionales**

En la actualidad, ante la globalización, los cambios comerciales y en particular con la firma del TLC, la flexibilidad otorgada a la inversión extranjera en las actividades de servicios, ha abierto nuevas perspectivas para la presencia

comercial de empresas de transporte norteamericanas. Estas actividades poco a poco han arrinconado a los transportistas nacionales en movimientos internacionales y a que su participación se limita al arrastre. A continuación se presentan dos ejemplos.

- **Roadway**

Roadway es una empresa transportista norteamericana que maneja mercancía en la modalidad LTL, y su filial en México fue creada en 1990 para ofrecer un servicio de consolidación. Esta compañía además de México también mantiene lazos comerciales con Canadá.

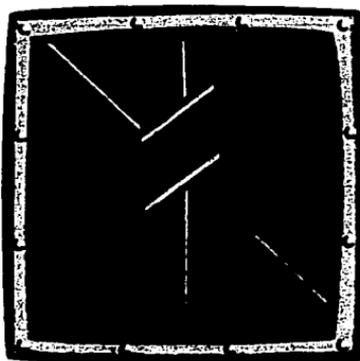
Es una empresa de recolección y distribución de carga fraccionada, con capital de origen extranjero y tiene varias sucursales, las principales son Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara. Esta empresa ofrece un servicio puerta a puerta y está enfocada a cualquier tipo de industria. Una vez recolectada la carga Roadway se compromete a enviarla el mismo día, gracias a un servicio diario regular que asegura al usuario la llegada de su carga a la frontera en dos días, y si es necesario reducir el tiempo cuenta con un servicio express.

A sus clientes los mantiene informados de la situación actual de sus embarques con rastreos que ellos mismos pueden hacer por medio de su página en Internet o si desean contactarlos también pueden utilizar las llamadas sin cargo.

- **Yellow Freight**

Es una compañía especializada en brindar soluciones de transporte de carga que sus inicios en Estados Unidos fueron en los años 20' y en alianza con México empezaron a trabajar en 1977 con su primera sucursal en la Ciudad de México, además también cuenta con servicios hacia Canadá, y hacia algunos lugares de Asia, Europa y Latinoamérica. También maneja servicios estandard o urgentes, según las necesidades de sus clientes, cuenta con departamentos de servicio a clientes, daños o pérdidas, manejo especial a materiales peligrosos y también les brinda la capacidad tecnológica para brindar la información oportuna que los usuarios requieran. La base de su éxito está en su imagen de transportista norteamericano eficiente.

Ambas compañías son muy similares y son de los servicios más completos que se ofrecen en México, sin embargo no son las únicas, con el paso del tiempo poco a poco han estado surgiendo en el mercado nacional nuevas compañías, que generan entre sí una competencia constante. Ambas se ajustan exactamente a las leyes nacionales y supieron crear un nuevo concepto de servicio primordial para las exportaciones e importaciones del país



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ALFRI-LODER**

## **CAPÍTULO 4**

**Caso Práctico**

**CF ALFRI LODER**

#### **4.1 Antecedentes**

Los inicios de esta empresa son hace 72 años como una compañía prestadora de servicios de carga especializada en LTL. Para cubrir esas necesidades Freightliner diseñó un equipo llamado pup, que se caracteriza por ser cajas cortas de 28', las cuales se llenan más rápido que las cajas normales, y esto permite una mejor agilidad en el manejo de mercancías.

Como no contaban con el equipo de arrastre necesario, se unieron con una compañía llamada White Trucking, y se fundó Freightliner-White que se dedicaron a fabricar los tractores que le prestaban el servicio al recién nacido grupo de empresas CF Motor Freight.

CF comienza a crecer y a crear compañías como Conway Express, Conway Southern, Emery Worldwide, Redwood Systems, ésto para cubrir las necesidades del mercado y conseguir la cobertura de todo el territorio americano. Después también incursiona en servicios aéreos y con servicios hacia Europa, Asia y Sudamérica.

Para los años 80', CF Motor Freight decide vender las otras compañías, que hoy en día son parte de la competencia y dedicarse a su fuerte: Transportar carga consolidada y dar soluciones de logística a sus clientes. Aquí empieza la visión de crear una compañía prestadora de servicios para la parte norte del continente americano.

En Octubre del 98', hace una alianza con Canadian Freightways y en México con el grupo ALFRI LODER. Así nace CF ALFRI LODER. También crea una compañía de

servicio aéreo llamada CF Air Freight y continúa con los servicios hacia Europa, Asia, America Latina, Medio Oriente, Australia, Nueva Zelanda y Africa.

Actualmente cuenta con más de 300 terminales estratégicamente ubicadas y más de 20,000 empleados distribuidos en México, Estados Unidos y Canada, todos ellos dedicados a proveer el mejor servicio, los cuales son entrenados para satisfacer los requerimientos del cliente.

CF ALFRI LODER cuenta con terminales en Monterrey, Guadalajara, Torreón, Puebla, San Luis Potosí, Nuevo Laredo, Reynosa, Ciudad Juarez, Chihuahua y Ciudad de México, que le dan servicio a más de 48 puntos directos ya sea en servicio intra-México o internacional puerta a puerta.

## **4.2 Misión**

La misión de la compañía es proveer el transporte de carga consolidada que logre la satisfacción del cliente superando sus expectativas por medio de un servicio de calidad y excelencia. Sentirse orgullosos de formar parte de un equipo honesto y profesional, y reconocer que CF es Customer First (el cliente primero).

### **4.3 Servicios que ofrece**

Los servicios que ofrece CF ALFRI LODER a su mercado son:

- **Servicio estandar**

En este servicio se tienen establecidos ciertos días de tránsito que son considerados en días hábiles y estimados y que además cuentan con el apoyo de un rastreo continuo de los tractores. En este tipo de embarques lo ideal es conseguir negocio desde 300 hasta 15,000 libras cuyo peso y volúmen brinden la mayor rentabilidad a la compañía.

- **Servicio Prime Time**

El Servicio Prime Time reduce los días de tránsito normales y es muy útil cuando los clientes trabajan bajo el sistema *just in time* o tienen alguna urgencia en recibir o enviar sus embarques. Este tipo de servicio tiene la característica de ser garantizado, es decir, si el embarque no se entrega el día y la hora acordados no se le hace ningún cargo al cliente. Para contratar éste servicio es necesario que la empresa que pague el flete firme un contrato autorizando y aceptando tanto el tiempo de entrega como el costo del servicio, ya que se incrementa de un 30% a un 50% sobre el servicio normal, porque para poder cumplir éste servicio es necesario enviar doble operador. El manejar éste servicio es sumamente delicado pues los clientes lo contratan por la necesidad de cumplir con sus fechas de entrega más que por la garantía que se ofrece, y si este servicio no se cumple los negocios de nuestros clientes son

severamente impactados. El Servicio Prime Time puede ser puerta a puerta, intra Estados Unidos, por pallet (bulto), o de México a frontera y viceversa.

- **Servicio intra-México**

Con las terminales que cuenta CF ALFRI LODER se pueden optimizar los tiempos de tránsito para los envíos de los clientes en el servicio doméstico y tiene servicio en las ciudades de Monterrey, Apodaca, Cadereyta, Cienega de Flores, Escobedo, Garza García, Guadalupe, Salinas Victoria, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina, Zuazua, San Luis Potosí, Querétaro, León, Aguascalientes, Silao, Guadalajara, El Salto, Las Juntas, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan, Torreón, Gómez Palacios, Saltillo, Chihuahua, Meoqui, Delicias, Toluca, Puebla y Cd. De México.

- **Póliza de aseguramiento de la mercancía**

CF ALFRI LODER ofrece la posibilidad de asegurar la mercancía por el tránsito de la misma dentro del territorio nacional. Este seguro cubre riesgos ordinarios de tránsito como pueden ser robo total de bultos, mojaduras, rotura, abolladura, dobladura, rajadura y daños causados por fuego y explosión. Para poder utilizar este servicio el cliente únicamente deberá llenar un formato en donde debe declarar la cantidad del producto, descripción, peso y valor declarado de la mercancía según factura.

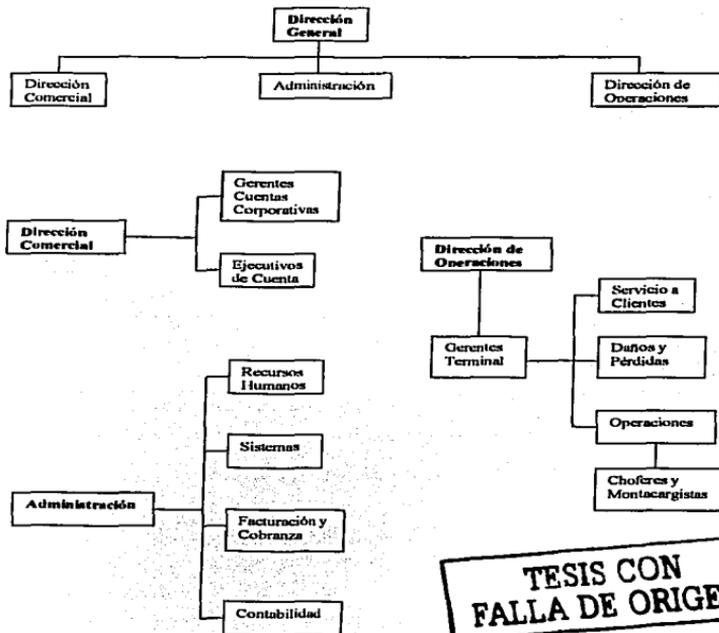
- **Traslado de material peligroso**

CF ALFRI LODER puede hacer transportación de algunos materiales peligrosos como son flamables líquidos o sólidos y productos corrosivos, y es necesario que el embarcador lo declare en su orden de remisión (B'L) por que tiene un costo adicional.

- **Página web**

Esta página de Internet provee además de la información de la compañía, herramientas como son la creación de la orden de remisión (B'L), rastreo de embarques, impresión de etiquetas (no estibar, frágil, este lado hacia arriba, manejar con cuidado, etc.), se pueden programar recolecciones para EUA, conocer tarifas, obtener documentación de embarques ya enviados (pruebas de entrega, BL's, notificaciones al agente aduanal, certificados de peso, etc.), y el status de reclamaciones.

#### 4.4 Organización de CF ALFRI LODER



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

#### **4.5 Situación actual de CF ALFRI LODER**

A últimas fechas se han incrementado muchos problemas que como reflejo han provocado que la compañía pierda imagen, clientes y principalmente dinero. Éstos son algunos de ellos:

- **Daños:** Sobre todo en las terminales de Cd. de México y Nuevo Laredo los daños de mercancía se han vuelto muy constantes, esto principalmente por la ausencia de capacitación y concientización del personal de andén y claro por la falta de supervisión. Este problema ha perjudicado severamente a la empresa porque si el reclamo es aceptado, se tiene que desembolsar dinero para pagarle al cliente los daños, y por el contrario si el reclamo es declinado, el cliente hace circo, maroma y teatro para recuperar el valor de la mercancía y realmente la relación entre ambos se vuelve muy tensa.
- **Robos:** Similar situación a la anterior, en algún tiempo se pensó en colocar cámaras de circuito cerrado para poder "vigilar" pero este proyecto nunca se concretó debido al costo tan elevado, como no le dieron la importancia que esto ameritaba lamentablemente poco a poco se fue formando una especie de mafia dentro de la misma empresa en donde estaban involucrados hasta personal de seguridad y claro no se robaban embarques completos pero si especializaron muy bien su técnica de robos hormiga.

- **Rotación de personal:** En esta empresa se tuvo un alto índice de rotación de personal y fue a todos los niveles, desde la dirección hasta los montacargistas, esto perjudicó mucho a la empresa principalmente porque constantemente se tenía que estar capacitando personal y empezar de cero. Y claro esta situación desequilibraba tanto a la empresa como a los clientes. La mayoría de estos cambios son a nivel de los ejecutivos de cuenta, y muy común en este negocio, un buen día los busca la competencia, les mejora condiciones laborales y se van a otra empresa, y así se la pasan saltando de una compañía a otra.
- **Cambio de decisiones constantemente:** Un problema de la dirección comercial ha sido no establecer qué, cómo y cuándo va a lograr la empresa lo que desea, es decir, un día comunican todos sus esfuerzos a vender prime time, no ahora hay una tarifa especial de set (cajas dobles), no ahora pup México-Nuevo Laredo porque tenemos que regresar equipo, no ahora intra-México, no intra-México ya no porque no nos deja dinero. Por ejemplo en el servicio intra-México se gastó muchísimo en su programación en lo que checaban tarifas, rutas, tiempos de tránsito, publicidad, etc.. Pero desde el principio no lo manejaron correctamente, empezando porque lo que se hacía era cabotaje y aunado a esto ni siquiera publicaron tarifas competitivas y claro optaron no por cancelar este servicio sino restringirlo únicamente a empresas que manejen flete internacional. Es bueno que una compañía sea versátil y dinámica y que se adapte a las necesidades del mercado y de la situación, pero cuando no lo tienen estructurado surgen

problemas, es decir, no lo están planeado, simplemente se la pasan “apagando fuegos”.

- **Criterios distintos:** CF tiene una regulación llamada 110, que aplica para todas sus empresas, ésta es una serie de reglas en donde se establecen los cargos accesorios en los que puede incurrir un flete, por ejemplo, maniobras, demoras, cruces de puente, gasolina, embarques deviados, almacenajes, re-etiquetado, etc.. El problema es que si hay algo previamente estipulado muchas veces no se cumple y depende la gran mayoría de las veces del criterio del Gerente de la Terminal para su aplicación, pero sucede lo mismo que el punto anterior, incluso en un mismo rubro no se ponen de acuerdo y esto genera pérdida de tiempo porque cada vez que se presenta alguna situación se tiene que estar preguntando cuál es el criterio vigente y si no se pregunta se corre el riesgo de mal informar a los clientes.
- **Falta de comunicación:** Estos últimos dos puntos lo que manifiestan y generan es una carencia de comunicación, principalmente vertical, debido a que toman decisiones que a veces no las comunican con oportunidad.
- **Falta de mantenimiento a clientes:** Una de las políticas siempre ha sido “busquen negocios nuevos, queremos más clientes”. Ésto es normal todas las empresas desean lo mismo pero no les importa que algunas veces hasta operaciones no se da abasto con los ya existentes, es decir, no pueden hacer todas las recolecciones ni tampoco todas las entregas, como que desean acaparar tanto que y no se dan cuenta que la verdad no se tiene ni la infraestructura ni el personal necesario para

atender como debe ser a cada uno. Y es como una coladera mientras que unos clientes entran otros salen.

- Crédito: CF ALFRI LODER ha dejado crecer tanto su cartera de crédito (la mayoría de las cuentas tiene un saldo de más de 120 días), que se ha visto en la necesidad de contratar a un despacho externo para poco a poco recuperar todo ese dinero. No importaba bajo que condiciones ni a quién se le vendía el servicio, la cosa era vender, cuando se dieron cuenta ya tenían una bola de nieve encima que obligó a establecer políticas de crédito que a muchos clientes no les pareció, y como les cortaron el crédito dejaron de trabajar con la empresa. Entre las principales políticas destacan establecer crédito tan sólo por 15 días, si se excede éste plazo se aplica un interés moratorio, anexas a la solicitud de crédito copia del RFC y del poder notarial de quien solicite el crédito.
- Rumores: Aunado a todos estos problemas la empresa se encuentra cubierta por rumores que principalmente se han escuchado al sur de EUA y en México, de que la empresa va a quebrar y esto lo único que han provocado es incertidumbre tanto a su personal como a los clientes.

CF ALFRI LODER es una empresa sólida pero todo lo que se ha descrito ha lastimado mucho principalmente a su rentabilidad, lo bueno es que son áreas de oportunidad que pueden mejorar si se toma en cuenta:

- Definir exactamente qué tipo de mercado desea atraer.

- Trabajar en equipo.
- Motivar a su personal para desarrollar sus habilidades y que trabajen de forma entusiasta y eficiente. Los empleados hacen la diferencia.
- Distinguir claramente el servicio que se ofrece al de la competencia.
- Desarrollar una fuerza de ventas más competente y agresiva, pues son ellos los que están cara a cara con los clientes.
- Mantener la más alta calidad y estándares en el servicio.
- Prospectar a clientes con potencial.
- Desarrollar los clientes ya existentes, ofrecerles un “traje a la medida”.
- Retener a los clientes por medio de soluciones dinámicas a sus problemas (Diagnóstico-Solución –Ejecución).
- Planear lo que se desea alcanzar, cómo y cuándo se tiene que conseguir.
- Reajustar y redefinir sus planes operativos con la finalidad de evitar fallas en entregas y recolecciones.
- Considerar la posibilidad de ampliar las áreas geográficas de servicio.
- Incrementar el conocimiento de la compañía tanto a los empleados como a los clientes.
- Visualizar como se pretende que sea la empresa a cierto plazo en el futuro.

## **CONCLUSIONES**

**La Comercialización es una parte fundamental que todas las empresas deben incluir en sus procesos, y las organizaciones deben desarrollar sus planes estratégicos contemplando a ésta área, para que a su vez la Comercialización desarrolle sus acciones alineadas con los objetivos de la organización.**

**No se puede dejar fuera al área de la Comercialización de las organizaciones, se tiene que entender que es una función básica y que va de la mano con las demás áreas de la organización para mejorar los beneficios de la misma.**

**De igual forma pasa con la Planeación Estratégica, esto no es más que tener la habilidad de aprovechar las oportunidades ahora, pero basados en un amplio conocimiento del negocio. Las empresas deben estar preparadas para los cambios en su ambiente de negocios, mejorar su rentabilidad, su productividad, etc.. y por eso es muy importante implementar un proceso de planeación que ayude a tomar mejores decisiones, la experiencia incluso en la vida cotidiana ha demostrado que bien vale la pena planear antes de actuar.**

**El negocio del transporte terrestre de carga a últimas fechas se ha incrementado de sobre manera, miles de toneladas de mercancía fluyen por las carreteras del país y del mundo, éste negocio es una herramienta vital para el desarrollo y actuar diario de muchas empresas, es por eso que cada día se le exige más y también cada día crece más la competencia. Es muy importante que las empresas dedicadas al transporte también incluyan estrategias de Comercialización para mejorar su participación en el mercado y en éste mundo de profundas transformaciones, se debe de conseguir la capacidad de adaptación para mantenerse presente dentro del panorama.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. **BELL, Martin L.**

**Mercadotecnia, Conceptos y Estrategia**

Cia. Editorial Continental S.A. de C.V., 1989; México.

2. **BESIL JACOBO, Ma. Del Carmen**

**La Mercadotecnia y sus Estrategias**

Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración, 1989; México.

3. **Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing**

**La Estrategia básica de Marketing**

Ediciones Diaz de Santos, S.A., 1990; Madrid, España.

4. **Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing**

**Manual El Plan de Marketing**

Ediciones Diaz de Santos, S.A., 1990; Madrid, España.

5. CANAVATI, Jorge

Calidad Mexicana

Revista *Énfasis Logística México*, núm 12, 2001; México.

6. CONCHEIRO, Antonio Alonso y CORTEZ, Claude

Futuros del transporte en México: Posible evolución hasta el año 2025.

Estudio elaborado para el Instituto Mexicano del Transporte, Centro de Estudios Prospectivos "Fundación Javier Barros Sierra", 1994; México.

7. DE BUEN RICHKARDAY, Oscar

Integración del transporte para la competitividad nacional y empresarial

Revista *Comercio Exterior*, vol 42, núm. 1, México, 1992; México.

8. DIAZ ESPEJEL, Salvador

Procesos eficientes

Revista *Enfasis Logística México*, núm. 12, 2001; México.

9. Enciclopedia Barsa México, 1976; México.

10. Enciclopedia Británica de México, 1993-1994; México.

11. FARGANEL, Jean-Pierre

Cómo potencia una empresa

Edit. Paraninfo S.A., 1991; Madrid, España.

12. FRYE, Robert W.

Estrategias básicas de Mercadotecnia

Edit. Trillas, 1982; México.

13. HELLEBUST, Karsen G. y KRALLINGER, Joseph C.

Planeación Estratégica y Práctica

Cía. Editorial Continental S.A. de C.V., 1991; México.

14. HIEBING, Roman G. Jr. y COOPER, Scott W.

Cómo preparar el exitoso plan de Mercadotecnia

Edit. McGraw Hill, 1992; México.

15. IMMER, John R.

Manejo de materiales

Edit. Hispanoeuropea, S.A., 1983, Barcelona, España.

16. IRIGOYEN, Horacio A. y PUEBLA, Francisco

Comercialización en PYMES

Ediciones Macchi, 1998; Buenos Aires, Argentina.

17. KOTLER, Philip

Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control.

Edit. Diana, 1982; México.

18. LAMBIN, Jean-Jacques

Marketing Estratégico

Edit. Mc Graw Hill, 1988; Madrid, España.

19. LEVITT, Theodore

Comercialización creativa. The marketing imagination.

Cía. Editorial Continental S. A. de C.V., 1987; México.

20. MC CARTHY, Jerome E.

Comercialización

Edit. El Ateneo, 1987; Buenos Aires, Argentina y México.

21. MERCADO, Salvador

Comercio Internacional. Mercadotecnia Internacional. Importación-Exportación.

Edit. Limusa-Noriega Editores, 1997; México.

22. MERCADO, Salvador  
Mercadotecnia Estratégica.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 2000; México.
23. O'SHAUGHNESSY, John  
Marketing Competitivo. Un enfoque estratégico.  
Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991; Madrid, España.
24. RODGER W., Leslie  
Comercialización en una economía competitiva.  
Edit. El Ateneo, 1977; Buenos Aires, Argentina y México.
25. SANCHEZ, Jorge  
Paso a paso en consolidación  
Revista *Énfasis Logística México*, núm 7, 2000; México.
26. WELDON J., Taylor  
Mercadotecnia, enfoque integrador  
Edit. Trillas, 1973; México.
27. WILENSKY, Alberto  
Marketing Estratégico.  
Edit. Macchi, 1997; México y Buenos Aires, Argentina

**28. WOOLCOTT, Horacio R.**

**Just in time II**

**Revista *Énfasis Logística México*, núm. 7, 200; México**

**29. ZORRILLA Arena Santiago**

**Introducción a la metodología de la investigación**

**Edit. Océano S. A., 1988; México.**

**29. [www.cfwy.com](http://www.cfwy.com)**

**30. [www.roadway.com](http://www.roadway.com)**

**31. [www.yellowfreight.com](http://www.yellowfreight.com)**