

10622
51 1



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**GUIA PRACTICA PARA IDENTIFICAR LOS
INDICADORES QUE APOYEN LA DECISION DE
ESTABLECER UNA NUEVA ESTRATEGIA DE
COMERCIALIZACION.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
CESAR PARRA SILVA

ASESOR: L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES



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.



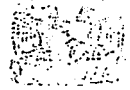
SECRETARÍA NACIONAL
DE EDUCACIÓN
MEXICO

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. N.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
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. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Guía práctica para identificar los indicadores que apoyen la
decisión de establecer una nueva estrategia de comercialización.

que presentó el pasante: César Parra Rive
con número de cuenta: 08314600-4 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Agosto de 2003

- PRESIDENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
- VOCAL L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero
- SECRETARIO M.A. Margarita Angeles Parra
- PRIMER SUPLENTE ACE. Delia Cuevas Salgado
- SEGUNDO SUPLENTE ACE. José Santana Rivera

Doy gracias a:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir, de conocerte a través del amor de mi familia, por unirme a Martha y por haberme sonreído en dos ocasiones en mis hijas.

A Martha:

Gracias, por estar a mi lado, por tu amor, por tu apoyo incondicional, por ser siempre un impulso constante en el logro de mis metas y principalmente por ser la mujer de mi vida y por haberme dado la oportunidad de ser padre.

A mis hijas Maria Fernanda y Maria Daniela:

Gracias por permitirme disfrutar de la inocencia de sus miradas, por sus sonrisas infinitas y por haberme enseñado a ser padre. Reciban este trabajo como un pequeño ejemplo de que no hay meta que no se alcance si en verdad se quiere llegar.

A mis padres:

Gracias por darme la vida, por su apoyo incondicional, por sus consejos, por los valores que me inculcaron, por los regaños cuando estos fueron necesarios, por la familia que me dieron y por estar hoy y siempre a mi lado.

A Juan Manuel, Hipólito, Víctor, Luis Alberto, Jeanine, Héctor, Omar e Hilda:

Gracias a todos de una manera muy especial, por su apoyo, por sus consejos y por ser la familia que somos. Al fin lo logre.

A Don Pedro:

Gracias por permitirme aprender de Usted.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A la Sra. Esther:

Gracias por su confianza y su apoyo incondicional.

A Roció, Pedro, Fabiola y Verónica:

Gracias a todos de una manera muy especial, por su apoyo y por permitirme ser parte de su familia.

A toda la familia:

Gracias a todos por su apoyo y su amor, viva la familia.

A mis sobrinos:

Gracias por no dejar de aprender y seguir estudiando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis amigos:

**Gracias por sus consejos, por su apoyo, por los buenos momentos que pasamos
juntos y en especial por su amistad.**

A Hugo:

Gracias amigo, simplemente gracias.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A Víctor Trejo:

Gracias por haber llegado en el momento preciso y por tu apoyo incondicional.

A mi abuela:

Gracias por tu infinita sabiduría.

A la UNAM:

Gracias por la oportunidad de formarme profesionalmente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Indice.	
Objetivo.	1
Planteamiento del problema.	2
Hipótesis de la investigación.	3
Introducción.	4
Capitulo 1. La Comercialización.	6
1.1 Evolución.	7
1.1.1 Actividades comerciales.	14
1.1.1.1 El trueque.	14
1.1.1.2 La compra no monetaria.	15
1.1.1.3 La compra monetaria.	15
1.1.1.4 El crédito.	16
1.2 Concepto.	18
1.3 Formas y herramientas de comercialización.	23
1.3.1 Canales de distribución.	25
1.3.1.1 Clasificación.	26
1.3.2 Distribución física.	32
1.3.3 Herramientas de la comercialización.	34
1.3.4 Distribución de los productos industriales.	39
1.4 Su importancia en el ciclo económico de una Empresa.	42
1.4.1 Ciclo y crisis económica.	44
1.4.2 Funciones típicas del ciclo económico de una empresa.	47

Capítulo 2. Necesidades de cambio de la estrategia de Comercialización.	52
2.1 Concepto e importancia de la estrategia comercial.	53
2.1.1 Planeación estratégica.	55
2.2 Cuando y por que, se dan las necesidades de cambio.	60
2.2.1 Tipos de cambio en las organizaciones.	63
2.2.2 Análisis de las variables presentes en el cambio de las organizaciones.	65
2.2.2.1 Influencia del medio ambiente externo.	66
2.2.2.2 Influencia del medio ambiente interno.	68
2.3 Análisis e interpretación de los indicadores como expresión de necesidades de cambio.	70
2.3.1 El análisis de la organización.	72
2.3.1.1 El punto de equilibrio.	73
2.3.1.2 Análisis de las razones financieras.	78
 Capítulo 3. Diseño y desarrollo de la nueva estrategia comercial.	 85
3.1 El nuevo paradigma.	86
3.1.1 Definición de paradigma.	87
3.1.2 Análisis de los paradigmas de una organización.	89
3.1.3 Etapas del cambio de paradigmas.	92
3.2 Método.	95
3.2.1 Definición de la misión y la visión de una organización.	99
3.2.2 Establecimiento de los objetivos.	99
3.2.3 Análisis del ambiente.	102
3.2.4 Identificación de oportunidades y amenazas.	103

3.2.5 Análisis de los recursos de la organización.	104
3.2.6 Identificación de fortalezas y debilidades.	105
3.2.7 Revalorización de la misión y objetivos de la organización.	106
3.2.8 Formulación de estrategias.	107
3.3 Implantación de la estrategia comercial.	108
3.3.1 Marketing estratégico.	108
3.3.2 Planificación comercial. El plan de MKT.	111
3.4 Control y evaluación.	114
3.4.1 Concepto de control.	114
3.4.2 El proceso de evaluación de estrategias.	119
3.4.3 Marco de evaluación de estrategias.	123
3.4.4 Sistemas efectivos de evaluación.	124
Capítulo 4 Caso practico.	128
4.1 Datos históricos.	129
4.2 Identificación.	131
4.3 El diagnostico.	132
4.4 La nueva estrategia comercial.	137
4.5 Conclusiones del caso practico.	143
Conclusiones.	144
Anexos.	147
Bibliografía.	162

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Objetivo.

Objetivo general.

Proponer una guía de apoyo para decidir cuando realizar un cambio de estrategia de comercialización y su implantación, partiendo de su identificación y del análisis de sus indicadores de riesgo.

Objetivos específicos.

- **Carácter social;** ofrecer a través de la implantación de nuevas estrategias de comercialización, la satisfacción de los consumidores de bienes y servicios.
- **Carácter de servicio;** procurar que la comunidad de pequeños y medianos empresarios, cuenten con la información y un método simple, que les apoye en la evaluación de su actividad comercial, cuando se expresen los indicadores de riesgo.
- **Carácter económico;** disminuir los riesgos de pérdidas temporales o definitivas, en las pequeñas y medianas empresas, a través de la previsión, utilizando los indicadores que se expresan el desarrollo de la actividad comercial, que a su vez, den origen a la redefinición oportuna de la estrategia comercial.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Planteamiento del problema.

La falta de una guía que oriente a las pequeñas y medianas empresas, a identificar los elementos que le ayuden a tomar la o las decisiones de cambiar y de establecer una nueva estrategia comercial, a ocasionado que muchas empresas tengan que sucumbir ante las grandes compañías.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hipótesis.

Si la técnica del análisis financiero es aplicada eficientemente y sus resultados son interpretados adecuadamente, entonces se estará en mejores condiciones para evaluar la situación financiera de las pequeñas y medianas empresas y así determinar que tipo de estrategia implementar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción.

En este trabajo trataremos el papel que juega la comercialización en una empresa, iniciando con su marco teórico, desde los mismos orígenes del hombre, en su conveniencia con la comunidad, por lo que se da como una actividad en constante movimiento, su concepto, clasificación, herramientas, formas y comportamientos, identificando los elementos que intervienen en la actividad del comercio en su sentido más amplio, hasta llegar a un concepto convencional, apoyado en los autores más representativos.

Asimismo habla del papel que juega la comercialización en el ciclo económico de una empresa; al llegar a este punto, se observa que todos los esfuerzos que realiza una organización pueden ser nulos si las ventas no generan el suficiente valor agregado para su autocalificación; por lo cual enfatiza que la dinámica de una organización se genera, se mantiene y se desarrolla por la penetración en el mercado de su actividad económica.

También identifica y analiza los eventos y circunstancias que alteran el comportamiento de la actividad comercial, misma que llevan a la decisión de buscar nuevos modelos o estrategias comerciales para reactivarlas.

Precisa el impacto que tiene la estrategia, como toda la planeación, con su concepto y método propios, para lograr que la comercialización siempre este en función de satisfacer las demandas del mercado.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Refiere que siendo la actividad comercial inherente a la convivencia del hombre en comunidad, esta sujeta a modificadores, como resultado de los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales propios de la evolución de la sociedad. La finalidad de este trabajo es la propuesta metodológica del cambio del paradigma o el replanteamiento de la estrategia de la comercialización; identificando y sugiriendo los indicadores a evaluar para determinar el momento y la forma de llevar a acabo el cambio, tomando como referencia los indicadores del cambio de los paradigmas. Así mismo propone las etapas del proceso del cambio de una estrategia a otra, así como los puntos que deben observarse en la propuesta implantada y la evaluación de sus resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 1
La comercialización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 Evolución.

La *comercialización* como un proceso específico del ciclo económico de cualquier tipo de empresa, ha sido determinada por el momento y el lugar en que se da. Es decir es dinámica y cambiante, considerando necesario observarla a través del tiempo con el propósito de identificar los factores que son constantes y los que son variables en su desarrollo.

Ya que la *comercialización* se deriva del *comercio*, será éste el eje de análisis para entender su origen y transformación. **Comercialización** “Viene de la voz *comercio*, que significa: negociación que se hace comprando, vendiendo o permutando géneros o mercancías. Consiste, la *comercialización*, en ofrecer cosas o servicios al público con propósitos de lucro o como una política deseable, de comercializar los productos”.¹

La importancia del comercio radica en que ha sido uno de los principales protagonistas en el desarrollo del hombre en y como sociedad, por lo que basándonos en su definición trataremos de ubicar el que momento aparece en la vida del hombre y como se ha ido transformando hasta nuestros días, asimismo identificar los factores que han intervenido en ese proceso.

¹ Diccionario Jurídico Mexicano. Instituto de Investigación Jurídicas. Poma, S.A., UNAM.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el propósito de no ser limitativos comentaremos algunas definiciones de diferentes disciplinas y autores, identificando, en ellos, los elementos comunes. De esta manera tenemos que:

El Diccionario Jurídico Mexicano lo define: “(Del latín *commercium*, de *cum*, con y *merx-cis*, mercancías). Constituye una actividad lucrativa que consiste en la intermediación directa o indirecta entre productores y consumidores de bienes y servicios a fin de facilitar y promover la circulación de la riqueza”. También, en términos económicos lo define como “la actividad de intermediación entre productores y consumidores que se efectúa con la finalidad de obtener un lucro”.²

También se define al comercio como. “La negociación que se hace comprando, vendiendo o permutando unas cosas con otras. Tienda, almacén, establecimiento comercial. Es el cambio y distribución de mercancías, capitales y servicio”.³

... “Al hombre le son necesarias –y siempre le fueron- diversas cosas para satisfacer sus necesidades, y ante la posibilidad de relacionarse con ellas en forma directa, nacen las causas que dan origen al comercio. A los efectos de conseguir lo que necesita, el hombre realiza operaciones mercantiles, ya sea comprando, vendiendo, negociando, permutando, etc., determinados productos que fueron diferentes en cada región y en cada época, porque respondieron a distintas necesidades”.

² Instituto de Investigaciones Jurídicas. Diccionario Jurídico Mexicano, Editorial Porrúa, S.A. Segunda edición.

³ Diccionario Enciclopédico Baber. S.A. Edición Exclusiva para México. 1991.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por otra parte, las personas siempre se dedicaron a diferentes actividades. A su vez, no siempre todos los productos sirven a todas las personas ni en la misma medida. Uniendo todas estas diferencias, se notan las dificultades por las que se atravesó para que, quien necesitaba, obtuviera lo deseado.

Para superar estas diferencias surge el comercio que va a tener, primordialmente, dos finalidades: una objetiva y otra subjetiva.

La finalidad objetiva es la de acercar a la demanda los productos que ésta solicita, la finalidad subjetiva es lucrar con esa aproximación. Y es aquí donde surge más claramente el **comerciante individual**".⁴

... " El núcleo social necesita, como es sabido, infinidad de objetos, artículos, productos y materias primas para poder subsistir, dentro del ambiente geográfico, político, religioso y social en que se desenvuelve. Esta apetencia, que a nivel individual, se traduce en la actividad de todo ser humano para procurarse todas aquellas cosas que le son imprescindibles, incluso aquellas otras que le son superfluas, pero que le proporcionan cierto bienestar, es la que ha dado lugar al fenómeno económico denominado Comercio. No todos los objetos necesarios en la vida humana se producen, se crean ó exciten en un momento determinado de tiempo ó en un espacio geográfico específico, y para remediar este conflicto existen entre la apetencia humana y los bienes disponibles para satisfacerla nace el Comercio. Este

⁴ O'Donnell, Gastón Alejandro. El Derecho Comercial y su aplicación al Management y al Marketing Macchi. Grupo Editor S.A. 1995. Buenos Aires, Argentina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

no tiene mas misión que la de colocar los artículos necesarios aptos para su consumo en el momento y lugar precisos; satisfaciendo así, de una manera directa, la demanda que de dichos artículos puede existir”.⁵

En las definiciones anteriores observamos como una constante la relación necesidad-satisfactor que más tarde se traduce se traduce en demanda- oferta. Esta relación dio origen a actividades específicas como son las ventas, las compras, la identificación y establecimiento de los canales de distribución, entre otras, con el lucro como propósito fundamental.

Basándose en que el origen de la actividad comercial esta en la relación **necesidad – satisfactor** entonces, es necesario definir que se entiende por necesidad y de esta manera observar cual y cuantitativamente los satisfactores oferentes, hasta aquellos con características agregadas que nada tienen que ver con la necesidad primaria.

Así autores como Kotler definen: “las necesidades son el estado de privación que siente un individuo”.⁶ y como Laura Fischer que dice que la mejor definición de necesidad es: “La diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado”.⁷

Aunque ambos autores tienen razón, es conveniente señalar que *deseo* es la insatisfacción de una necesidad impuesta por los usos y costumbres, mismos que varían en el tiempo y en el espacio.

⁵ UNAM, Comicon Académica de la Facultad de Contaduría y Administración. Introducción a la Comercialización Predicción. Editorial Linusa, México. 1973.

⁶ Mercadotecnia. Kotler Philip.

⁷ Mercadotecnia. Fisher Laura.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo anterior se deduce que existen diferentes necesidades y como consecuencia diferentes satisfactores para todas y cada una de ellas, por lo que es conveniente para precisar, apoyarnos en la siguiente clasificación de las necesidades que hace Braidot:

Necesidades genéricas, son aquellas indispensables para mantener la vida y un bienestar razonable (coincide con Kotler), y

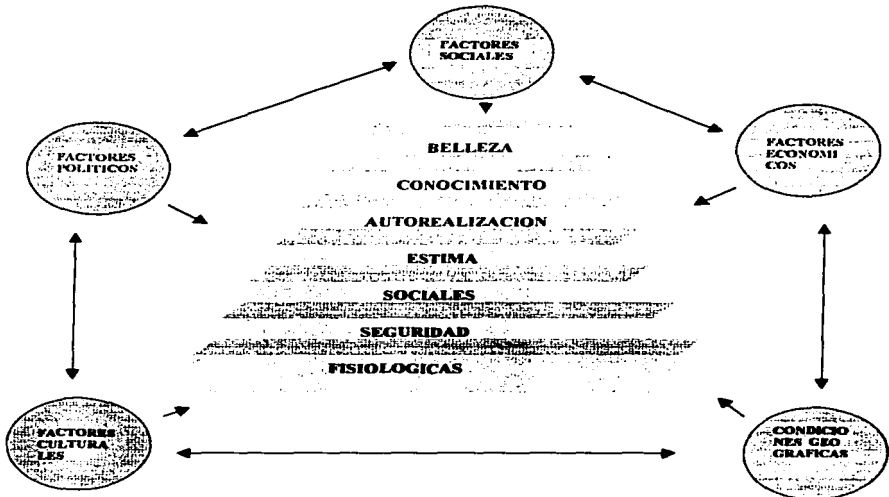
Necesidades derivadas, son a las que responde una propuesta comercial concreta (un producto o servicio), aportada a la necesidad genérica, por ejemplo: el traje es el satisfactor a una necesidad derivada de la necesidad genérica de abrigo y vestimenta, que son las referidas en la definición de Laura Fisher.

Así observamos que a medida que una sociedad se desarrolla, sus integrantes entran en contacto con un número, cada vez mayor, de objetos que atraen su atención y amplían el abanico de sus deseos; sin embargo, es conveniente señalar que éstos no están proyectados únicamente a objetos, sino también a servicios que satisfacen necesidades derivadas, producto de circunstancias sociales, afectivas, psicológicas, económicas, políticas, etc.

Las necesidades - satisfactores que se van generando en el hombre como individuo y como ente social determina la segmentación del mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CLASIFICACION DE NECESIDADES* Y FACTORES QUE LAS DETERMINAN



Fuente: Adaptado de Maslow Abraham H: Motivation and Personality, Harper and Row

Maslow llegó a determinar que el ser humano trata de satisfacer prioritariamente las necesidades fisiológicas o del primer nivel que son con las que logran subsistir, como son: alimento, bebida y abrigo. Una vez cubiertas estas, surgen otras menos prioritarias como son la seguridad, protección, orden, etc.; así sucesivamente hasta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

llegar a sentir necesidades más complejas como son las de autorrealización. De esta manera, Maslow destaca la estructura multidimensional de las necesidades y la circunstancia de que no tienen el mismo grado de intensidad y oportunidad para todos los individuos, debido a que están determinadas por las preferencias y pautas de conducta de la comunidad a la que pertenecen; es decir, las necesidades son tan cambiantes como cambiante es el hombre en su evolución y en su entorno.

Es conveniente señalar que la sociedad puede sufrir un proceso de retroceso en su desarrollo por la presencia de factores ajenos a ella, como una catástrofe natural, o bien producidos por ella misma, como lo son las guerras, entre otros. Estos eventos provocarían que las necesidades cambiaran también en un sentido de retroceso, es decir, de necesidad derivada tendería a convertirse en una necesidad genérica, eliminando los componentes superfluos de sus satisfactores.

En la actividad comercial las necesidades generan la *demanda* de productos y servicios y la producción de sus satisfactores representa la *oferta*; la finalidad de esta relación es el *lucro*. Estos elementos, de origen, conforman la actividad comercial; cuyas características, cuantitativas y cualitativas, son determinadas por el momento, la cultura, el lugar, etc.

En la medida que el hombre se fue haciendo sedentario se organizó para el trabajo, empezó a tener excedentes en la producción, se fue transformando y haciendo más complejo el intercambio de satisfactores, modificándose también la estructura social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los albores de su vida social, el hombre desarrolló diferentes tareas de acuerdo a las propias condiciones de cada uno; así, los hombres y mujeres jóvenes quizás se dedicaron a proveer de alimentos al grupo, así como de protegerlo ante cualquier agresión o accidente del medio; los ancianos posiblemente, al tener mayor experiencia, desempeñaron el rol de consejeros, curanderos, etc., y lo que se refiere a los niños tal vez fueron recolectores, vigilantes o cualquier actividad de acuerdo a su capacidad. De esta manera puede deducirse que cada rol generaba bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad. Esto no quiere decir que en esos momentos surgió el comercio, como tal, sino ya había demanda y generación de satisfactores; sin embargo, esta relación se fue haciendo más compleja en la medida que el hombre evolucionaba como sociedad, distinguiendo así la actividad comercial las siguientes etapas:

1.1.1 Actividades comerciales.

1.1.1.1 El trueque.

Es la forma mas rudimentaria del comercio, consiste en el intercambio de objetos o satisfactores, ya sean sobrantes o bien por aquellos objetos que se necesitan mas que los que se poseen. Esta actividad surge principalmente cuando los grupos sociales asumen características sedentarias, aunque no es una regla, y que todavía existen en algunas regiones en donde la civilización es aún primitiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.1.2 La compraventa no monetaria.

Cuando las pequeñas comunidades agotaron la posibilidad de cubrir sus necesidades con sus propios recursos, buscaron en otros lugares los productos faltantes, encontrándolos en otras comunidades. Al percatarse de la dificultad de desplazarse en grandes grupos, tal vez comisionaron a un grupo pequeño para llevar sus productos de su comunidad a la comunidad vecina. En este proceso debieron aparecer los primeros intermediarios entre productores y consumidores que hicieron de esta actividad su modo de vida, es decir los comerciantes; asimismo los productos con un valor común, como fueron las pieles, las maderas, algunos metales, algunos alimentos, etc. se convierten en mercancías de cambio con la función posterior de la moneda. Fue un verdadero tráfico mercantil.

En esta etapa destacan ya el desplazamiento de productos incluyendo la construcción de rutas y formas de transporte, el intermediarismo y las mercancías de cambio.

1.1.1.3 Monetaria.

Desde el momento en que se manejan mercancías de cambio, el comercio se consolida como una actividad indispensable en la convivencia entre los individuos y las comunidades. Estas mercancías fueron cambiando en función de la facilidad para transportarlas, así como del interés común, además de que fueran representativas entre los grupos, hasta llegar al empleo de metales, por sus propiedades, llegando a manejarlos como medida de cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La inclinación al oro y la plata, que tienen propiedades inalterables, además de que son más raros que otros metales, les dio mayor valor y es así como empiezan a circular en trozos de diversos tamaños que con el tiempo se van transformando hasta llegar a la moneda, convirtiéndose en un medio legal de pago, avalado por el Estado cuando se hace responsable por el dinero en circulación, respaldándolo por oro en las transacciones realizadas con la moneda emitida por ellos.

La utilización de la moneda incrementó y fortaleció notablemente el comercio entre regiones distantes, inclusive de un país a otro.

1.1.1.4 El crédito.

Una vez implantada la moneda como medio de cambio, surgen infinidad de ellas, de distinto tipo y de distinta denominación. Con el incremento del comercio y el riesgo de transportar grandes sumas de dinero, además de las restricciones de los Estados para evitar la salida de metales preciosos, obligaron a los comerciantes a enviar a los mercados de otros países mercancías de fácil venta, para que a su vez, con el producto de estas compraran mercancías deseadas.

Para facilitar las transacciones surge la profesión de *cambistas*, cuyo trabajo era el cambio equivalente entre diversas monedas. Además, recibían instrucciones precisas por carta, dando origen a una nueva modalidad en los medios de pago, la llamada *Letra de Cambio*, que adquirió el carácter de uso general hasta muy entrada la Edad Moderna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los cambistas fueron adquiriendo tal solvencia, que se transformaron en banqueros y en agentes comerciales dentro del crédito al aceptar dinero de comerciantes de otras plazas para invertirlo, a su vez, en negocios propios a cambio de un interés establecido; dando origen a la profesión de los *Banqueros*.

Desde entonces, los Banqueros han sido determinantes para el desarrollo del comercio al crear servicios, que van desde el depósito hasta el crédito, incluyendo la función de emisión de billetes.

El comercio en su desarrollo originó también, nuevas necesidades y por consiguiente nuevos satisfactores como el desarrollo de vías de comunicación, transportes, etc. Es decir, se ampliaron los mercados y surgieron otros, se transformó la sociedad, se desarrolló la tecnología. Asimismo la interacción entre grupos, comunidades y países se hizo cada vez más frecuente y compleja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2 Concepto.

El comercio, que surge en los albores del hombre ya organizado, es el medio por el cual llegan los productos que satisfacen sus necesidades y deseos; mismos que son determinados por factores sociales, políticos y económicos, que han hecho de él una actividad protagónica en el desarrollo de la humanidad.

Se identificara la comercialización, tema central de este trabajo, a través de analizar cual es su “que hacer”, su campo de acción, alcance, medios, etc. apoyándose en la revisión de sus conceptos de algunos autores.

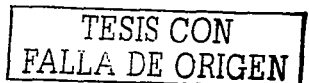
Es necesario advertir el uso indistinto de los términos comercializar y comerciar, aunque ambos se derivan del mismo vocablo, su momento y su método son otros en el proceso necesidad - satisfactor.

Comparando **comercializar** y **comerciar**: el primero se define como: “dar a un producto o servicio las condiciones y organización comercial para su venta”, y al segundo: “Negociar comprando y vendiendo o permutando géneros”.⁸

Así, la diferencia esencial entre ambos, está en que uno se aboca a desarrollar métodos y procedimientos para colocar productos y/o servicios demandados; y otro, se refiere al acto, en sí, de la compra - venta, es decir a la negociación.

La **comercialización** según el Diccionario Jurídico Mexicano: “Viene de la voz **comercio**: que significa: Negociación que se hace comprando, vendiendo o

⁸ Diccionario Enciclopédico Baber. S.A. Edición Exclusiva para México. 1991.



permutando géneros o mercancías. Consiste, la comercialización, en ofrecer cosas o servicios al público con propósitos de lucro o como una política deseable, de comercializar los productos”.⁹

G. David Hughes dice que la comercialización consiste en la selección y promoción de mercancías para satisfacer las necesidades del mercado, donde precio, localización y tiempo son elementos importante, que a veces se define como *tener las mercancías correctas en el tiempo exacto y al precio correcto*.¹⁰

Asímismo **Charles D. Schewe** y **Reuben M. Smith**, definen a la **comercialización** Como el procedimiento mediante el cual las compañías planean los productos que habrán de venderse.¹¹

Otras definiciones dicen que la **comercialización** es la planeación del producto, es decir, la planeación interna de la compañía para contar en el momento oportuno con el producto o servicio adecuados.

Del mismo modo se dice que la comercialización incluye todas las actividades de planeación de los fabricantes e intermediarios diseñadas para ajustar su producto a la demanda del mercado.¹²

E. Jerome Mc. Carthy dice que la **comercialización** podría definirse como la respuesta de los hombres de negocios a las demandas de consumo mediante ajustes a

⁹ Diccionario Jurídico Mexicano, Instituto de Investigaciones Jurídicas. Porrúa, S.A. UNAM.

¹⁰ Mercadotecnia Planeación Estratégica. G. David Hughes, sistemas técnicos de edición. S.A de C.V. Addison-Wesley Iberoamericana, Edición única en Español, 1986.

¹¹ Mercadotecnia. Conceptos y aplicaciones. Charles D. Schewe y Reuben M. Smith, Glosario, Mc. Graw Hill, 1982.

¹² Biblioteca Practica de los negocios, Tomo VII Mercadotecnia, Mc Graw Hill, primera edición, 1992. Pág. 5 y 64.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las posibilidades de producción. El ajuste a las posibilidades de producción implicaría la coordinación de las áreas de producción, contabilidad, finanzas y comercialización a las diversas necesidades de los consumidores que disponen de recursos suficientes para exhibir variadas preferencias de compra.

Donde la comercialización es la realización de las actividades comerciales que orienten el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa.¹³

El mismo Mc Carthy sostiene que una firma debe concentrar todos sus esfuerzos en la satisfacción de sus clientes y debe obtener ganancias. Dando origen a una nueva concepción de los negocios, que reemplaza una concepción orientada hacia la producción, concentrada en la organización de los recursos de una firma para fabricar productos y luego venderlos. El concepto **comercialización** exige la reorientación de la forma en que la empresa hace las cosas. En lugar de tratar de lograr que los clientes compren lo que la firma produjo, una empresa orientada hacia la comercialización *intenta vender lo que los clientes desean*.

Por supuesto, las actividades internas y la utilización de sus recursos por una firma son importantes; pero quienes creen en el concepto de comercialización consideran que *las necesidades de los clientes deben constituir el núcleo primordial de la firma* y que deben organizar los recursos para satisfacer esas necesidades.

¹³ Comercialización. Un enfoque gerencial. E. Jerome Mc. Carthy. Librería el Ateneo Editorial cuarta edición, quinta reimpresión.

En la definición de comercialización se observan tres elementos básicos:

1. Orientación hacia el cliente
2. Esfuerzo integrado de la compañía
3. El objetivo de la firma debe ser las ganancias, el lugar de las ventas.

En consecuencia, la puesta en práctica del concepto de **comercialización**, requeriría Tres cambios conexos.

1. Cambio en las actitudes de la dirección.
2. Cambio en la estructura organizativa y de la firma
3. Cambio en los métodos y en los procedimientos de su dirección.¹⁴

En los conceptos comentados, los distintos autores asignan a la **comercialización** actividades que la distinguen, como son:

- Las necesidades de los clientes deben constituir el núcleo primordial de la firma.
- Esfuerzo de satisfacer al cliente y con ello, la obtención de ganancias
- Respuesta a la demanda de consumo mediante ajustes de las posibilidades de producción.
- Reorientación de los objetivos y operación de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, vender lo que el cliente desea.
- Mantenimiento de la empresa en condiciones y organización comercial.

¹⁴ Comercialización. Un enfoque gerencial. E. Jerome Mc. Carthy, William D. Perrault, Jr. Librería El Ateneo, Editorial. Octava edición, 1984.

- Selección y promoción de mercancías, precio, localización y tiempo, para ofrecer mercancías correctas en el tiempo exacto y al precio correcto.
- Procedimiento mediante el cual planean los productos que se van a vender.
- Planeación del producto y planeación interna de la compañía.
- Planeación de los fabricantes e intermediarios.
- Actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

Analizando lo anterior se observa que de alguna manera son respuestas y enfoques a las preguntas de ¿quien?, ¿Como?, ¿Cuando?, ¿Que?, ¿Donde?, ¿Conque? Es decir, señala, específicamente en unos casos, e implícitamente en otros, la necesidad de investigar, planear, estructurar, operar, controlar, orientando todas las acciones conducentes a conocer, las necesidades y los deseos de un mercado potencial o no, para satisfacerlas por un individuo o grupo organizado, con el propósito de obtener ganancias por dar ese servicio.

Con base a lo comentado se entiende a la **comercialización** como:

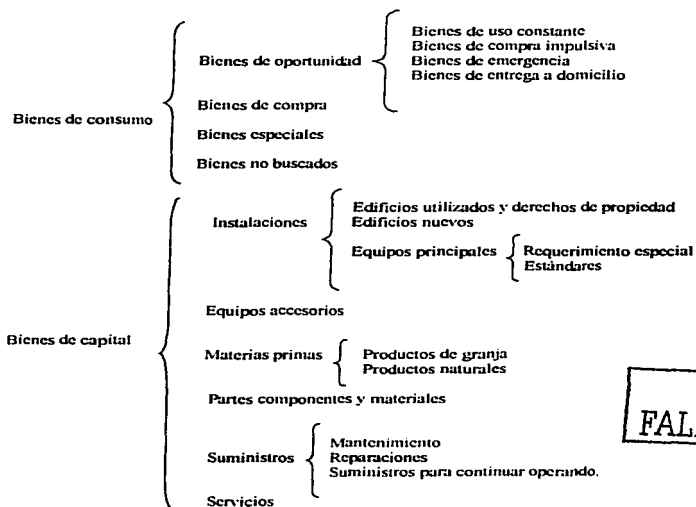
El segmento del proceso económico de una empresa, que además opera en sí mismo como un sistema, en el que interactúan los medios y canales de distribución, características del mercado, demanda y colocación del producto o servicio en el lugar, tiempo y condiciones requeridos, enfocado a la relación: necesidades y deseos del consumidor – lucro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 Formas y herramientas de comercialización.

Identificadas las necesidades de una comunidad y elaborados los productos que las satisfacen, el siguiente paso es analizar la forma a través de la cual se le harán llegar. La distribución de un producto o servicio estará sujeta a las características de estos, por lo cual resulta conveniente manejar la siguiente clasificación, para tener una referencia de las implicaciones que tienen en la distribución:

CLASIFICACION DE LOS BIENES



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

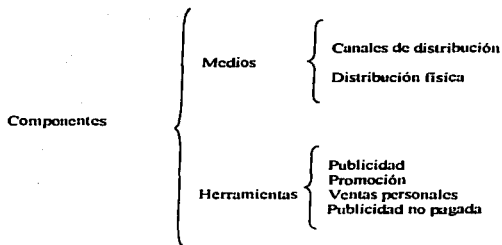
Aunado a las características de los bienes o servicios debemos considerar las políticas de comercialización de la empresa y el grado de disponibilidad, exposición y penetración que se desee darle a nuestros satisfactores para poder determinar el tipo de distribución que debemos emplear,

La distribución se clasifica en las siguientes cuatro categorías:

1. **Extensiva.** Así se le denomina a la que realiza la empresa cuando abarca el mayor número de puntos de venta en el mercado.
2. **Selectiva.** Es cuando la empresa selecciona a los intermediarios que habrán de participar en el negocio de hacer llegar sus productos al consumidor.
3. **Exclusiva.** Es un acuerdo contractual entre una empresa productora y un canal de distribución específico, mejor conocido como franquicia. Es un modo, solo que más acentuado, de la distribución selectiva.
4. **Intensiva.** Este tipo de distribución no existe por sí solo, es un apoyo en temporadas claves hacia las distribuciones selectiva o extensiva.

A su vez, la distribución presenta varias formas alternativas en cuanto a los medios para operarla y a las herramientas de apoyo; por lo que tiene los siguientes componentes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



1.3.1 Canales de distribución.

Son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.¹⁵

Asimismo la American Marketing Association los define como “ la estructura de la organización de unidades dentro de la compañía y los agentes y distribuidores fuera de ella, al mayoreo y al menudeo, a través de los cuales se comercializa un producto de consumo o servicio”.¹⁶

...”Se llama canal de distribución a toda secuencia de instituciones que va del productor al consumidor, incluyendo o no a cualquier número de intermediarios.¹⁷

¹⁵ Elementos de la Mercadotecnia, Alfonso Aguilar Alvarez de Alba, Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. 1992.

¹⁶ Panorámico general de mercadotecnia, Leonel Cruz Mccinas. Editorial Pac, S.A de C.V. México, 1988.

¹⁷ Distribución y Marketing. Juan José Orlando. Daniel Eduardo González, Ediciones Macchi. 1997.

Los canales de distribución como medio de realizar la comercialización pueden ser parte de la estructura de la empresa, o bien contratados como servicios externos a alguna compañía especializada, dando origen así al intermediarismo.

Las características del producto, el mercado, la propia estrategia de comercialización son elementos que deberán considerarse para determinar los canales de distribución, por esta razón debe entenderse que dichos canales son variables y dinámicos, aún para la misma empresa y que su elección equivocada puede traer consigo costos que debiliten a la propia organización.

Es recomendable, al seleccionar un canal de distribución, se reconozcan las características del mercado y de la plaza en términos de hacerse de datos específicos, complementarios a los obtenidos en la investigación de mercado.

1.3.1.1 Clasificación.

Es conveniente identificar los canales de distribución para visualizar el impacto que tienen en los costos indirectos del producto, oportunidad de entrega, conservación, entre otros factores, que en cierto momento tendrán que tomarse en cuenta para la Estrategia de Comercialización. Los canales de distribución se clasifican en:

1. Por el número de intermediarios:

- **Canales Directos**, que son aquellos que no emplean intermediario, la venta de productos es directa del fabricante al consumidor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Ventajas**

La empresa tiene el control total.

Máxima promoción.

Contacto directo con el cliente.

Mayor contribución marginal.

Mayor investigación y sensibilidad a las reacciones del mercado.

- **Desventajas**

Mayores costos.

Financiamiento directo de las ventas.

Administración más costosa.

Realizar inversión en activos fijos e inventarios.

- **Canales indirectos**, son aquellos que se conectan con su mercado a través de intermediarios. Se dice que son cortos cuando solo se utiliza un intermediario entre la empresa y el consumidor, y se denominan largos cuando el número de ellos es mayor.

- **Ventajas**

Una cobertura más amplia.

Mantenimiento de inventarios.

Complementaron de líneas.

Variedad de surtido.

Especialización por zonas.

Financiamiento.

Organización de ventas propia.

- **Desventajas**

Menor promoción.

No hay un adecuado control de precios.

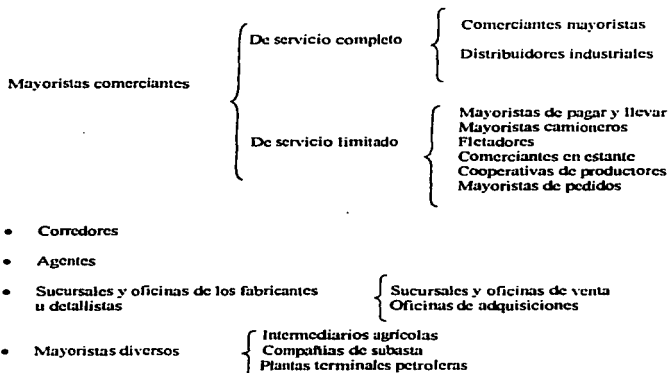
Menor contribución marginal.

Volumenes de compra adicionales a políticas al fabricante.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Dentro de los canales indirectos existen dos grupos, que en la actualidad son los de mayor aplicación en nuestro país:

Mayoristas, que son aquellos que intercambian productos con la finalidad de revenderlos o utilizar su mercancía para continuar la fabricación de sus productos, sus ventas son siempre al mayoreo. Estos a su vez se clasifican en:



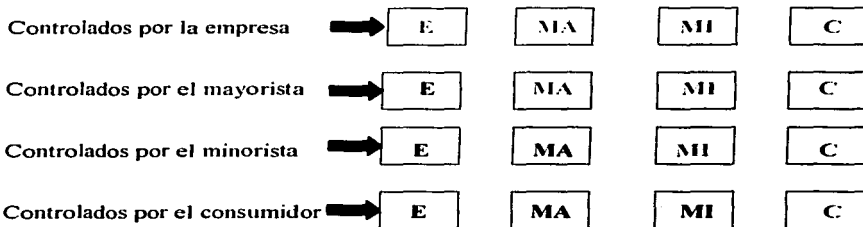
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Detallistas, que son aquellos cuyas ventas se dirigen al consumidor final, sin emplear ningún otro intermediario. Estos a su vez se clasifican en:

Cantidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Autoservicio Servicio limitado Servicio completo 	<ul style="list-style-type: none"> Detallistas de bodega Tiendas de abarrotes Detallistas de descuento Tienda de artículos baratos Detallistas de pedidos por correo Ventas automáticas Ventas de cambaceo Tiendas departamentales Ventas por teléfono Tiendas de baratos Tienda de especialidades Tiendas departamentales
Línea de producto vendida	<ul style="list-style-type: none"> Tiendas de especialidades Tiendas departamentales Supermercados Tiendas de artículos de uso común Tiendas de combinación Hipermercados Tiendas de servicio 	
Énfasis relativo al precio	<ul style="list-style-type: none"> Tiendas de descuento Bodegas Salas de exhibición con catálogo 	
Naturaleza de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Ventas por teléfono Ventas por correo Ventas automáticas Servicio de compras Ventas de cambaceo 	
Control de establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> Cadena corporativa Cadenas voluntarias Cadena corporativa del detallista Cooperativa del consumidor Franquicia Conglomerado mercantil 	
Tipo de agrupamiento de Tiendas	<ul style="list-style-type: none"> Zona central de negocios Centro comercial regional Centro comercial comunitario Centro comercial del barrio 	<p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>

2. Por el nivel de control de la empresa sobre el canal.

Se dice que el nivel que posea la empresa será fundamental, ya que dependerá de la posibilidad o no de tomar decisiones acerca de todos los componentes de la cadena de canales que intervengan en el proceso de comercialización. En definitiva quien tenga el mayor poder real será quien controle la estructura de canales.



3. Por su nivel de importancia.

Esta clasificación se tomara de acuerdo al carril por el cual fluyan los productos a los consumidores. Una empresa normalmente asigna sus posibilidades de canales a un nivel determinado de canales, pero puede utilizar adicionales.

4. De acuerdo al nivel de penetración de mercado.

Toda empresa en su afán de penetrar, utilizara todos los canales posibles; por consiguiente, en muchos casos con el riesgo de perder su control. Resulta que a veces el canal goza de un prestigio superior al de la empresa, y si ésta quiere que sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

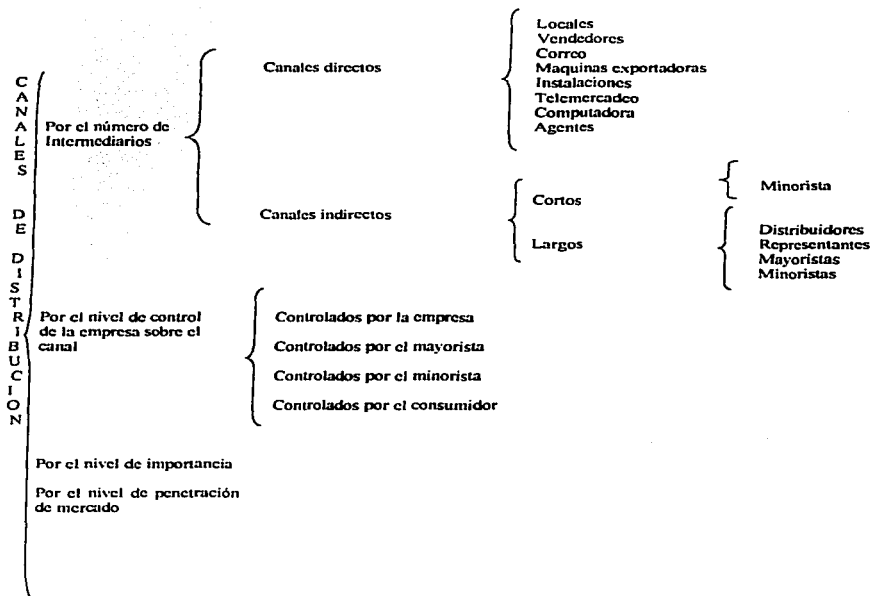
productos lleguen a los consumidores lo tendrá que hacer a través de estos canales, que se denominan canales monopólicos.

En tal sentido, antes de seleccionar un canal de distribución es necesario adoptar ciertos criterios como:

- **Objetividad.**
- **Actualización.**
- **Orientación hacia el mercado.**
- **Aprovechamiento de oportunidades.**
- **Rentabilidad.**
- **Servicios y funciones de comercialización.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CLASIFICACION



Distribución física.

Ningún proceso de comercialización se encuentra completo sin que el satisfactor este en posesión del consumidor final; es decir, que este proceso no termina hasta que el cliente tiene en sus manos el producto que adquirió, o bien hace uso del servicio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

contratado; y muchas veces allí no termina debido a que existen productos que demandan un servicio posterior a su venta. Esta última etapa se conoce como **distribución física**.

La National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) ha definido a la *distribución física* como: “todas las actividades que tienen que ver con el movimiento eficiente de los productos terminados desde la línea de producción al consumidor, estas actividades incluyen desde el flete de transportación, almacenaje, manejo de materiales, empaque control de inventarios, ubicación de sitios para la planta y centros de distribución, pronósticos de mercado y servicios a clientes”.¹⁸

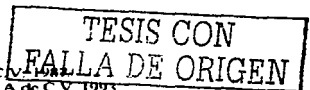
Laura Fischer menciona que: “La *distribución física* incluye la integración de todas las actividades que se consideren necesarias para ofrecer un nivel de servicio que satisfaga las necesidades del consumidor”.¹⁹

Los consumidores al comprar consideran: la disponibilidad, la entrega y el empaque de los productos que entre otros factores forman parte, como un paquete, del satisfactor.

La *distribución física* comienza desde que un producto es ofrecido y/o demandado hasta su entrega, por lo que se le debe considerar relevante para la definición de la estrategia comercial, ya que repercute tanto en los costos indirectos del producto como en la satisfacción del cliente.

¹⁸ Biblioteca de Mercadotecnia, Martín L. Bell; Compañía Editorial continental, S.A de C.V. 1993.

¹⁹ Mercadotecnia, Laura Fischer de la Vega, Mc Graw Hill, Interamericana de México, S.A de C.V. 1993.



Para realizar el desplazamiento de mercancías de un lugar a otro, se puede emplear un medio o la combinación de los existentes.

1.3.3 Herramientas de la comercialización.

La distribución de un producto puede convertirse en un verdadero fracaso comercial si nadie sabe de su existencia, es decir, una compañía necesita acciones de apoyo para la distinción de su producto proporcionando más información y persuadir a los compradores a decidir su adquisición.

Él ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? Y ¿Quién?, Son preguntas que con frecuencia se hace el consumidor con relación a los productos y servicios que necesita; por lo que el fabricante debe emplear herramientas como la publicidad, la promoción de ventas, la publicidad no pagada, etc. con la finalidad de dar a conocer de una manera más amplia sus productos y servicios, al mercado donde ha decidido operar comercialmente. Desde luego esta decisión está basada previamente en un estudio de mercado.

Estas herramientas en términos económicos tienen el propósito esencial de cambiar el comportamiento de la demanda de los productos y servicios de una empresa, para incrementar sus ventas. Entre las principales herramientas de comercialización tenemos las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **La publicidad.**

Para Kotler la publicidad es "cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado".²⁰

La publicidad se compone por todas las actividades involucradas en la presentación, hacia un grupo, de un mensaje impersonal, oral y/o visual acerca de un producto o servicio. Este mensaje se llama anuncio, el cual se hace llegar a través de uno o más medios.

Objetivos de la publicidad:

- Respalda el programa de ventas.
- Incrementar las ventas del producto.
- Alcanzar a las personas inaccesibles para los vendedores.
- Mejorar las relaciones con los distribuidores.
- Ingresar a un nuevo mercado.
- Fomentar el prestigio de una compañía.
- Atraer a un nuevo grupo de clientes.
- Presentar un nuevo producto.
- Expandir las ventas industriales.
- Contra atacar los prejuicios o situaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁰ Mercadotecnia, Philip Kotler, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A de C.V. 1989

Medios de publicidad.

- Periódicos.
- Revistas.
- Correo directo.
- Televisión.
- Anuncios espectaculares.
- Electrónicos.
- Cine.

• **La promoción de ventas.**

La promoción de ventas son “todos aquellos programas o actividades relacionados con la mejor forma de ayudar a vender un producto en el punto de venta”.²¹

Kotler la define como: “incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio”.²²

Los productos se pueden dar a conocer empleando medios publicitarios, pero es necesario analizar si con el simple hecho de utilizar los medios de información nuestro producto tiene garantizado el éxito, o si es conveniente influir directamente en el lugar donde el consumidor adquiere los productos o contrata los servicios que necesita, a través de la **promoción de venta** para estimular su venta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²¹ Elementos de la Mercadotecnia. Alfonso Aguilar Álvarez de Alba. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. 1992

²² Mercadotecnia. Philip Kotler. Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. 1989.

Objetivos de la promoción de ventas:

- Alentar el uso de otras presentaciones.
- Alentar a los usuarios de otras marcas a realizar una prueba.
- Estimular el aumento de inventarios.
- Promover las compras fuera de temporada.
- Incursionar a nuevos mercados.
- Apoyar un producto.
- Incrementar las ventas fuera de temporada.

Instrumentos de la promoción de ventas:

- Muestras.
- Cupones.
- Paquetes de descuento.
- Premios.
- Estampillas de canje.
- Juegos, rifas y concursos.
- Exhibidores en puntos de venta.
- Promociones comerciales.

• Las ventas personales.

Existen productos que por sus características es necesario realizar acciones diferentes a la publicidad o a la promoción como son **las ventas personales**, mismas que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“constituyen el instrumento más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, particularmente para desarrollar preferencia, convicción y acción en el consumidor”, ...son “la presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta”.²³

Las ventas personales tienen la ventaja de establecer una relación viva entre dos o más personas, desarrollar todo tipo de relaciones comerciales y así como obtener respuestas inmediatas.

• **Publicidad no pagada.**

En ocasiones se tiene la oportunidad de poner los productos o servicios en el blanco de una cámara de noticias, en el comentario de un locutor con la intención de mencionar, proyectar, transmitir la marca o la imagen del producto, desde un punto de vista diferente.

La **publicidad no pagada** es “la estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial, que se logra al colocar noticias comercialmente significativas en un medio impreso; ó bien, al obtener una presentación favorable en la radio, la televisión o en el escenario que el patrocinador no pague”.²⁴

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²³ Mercadotecnia, Philip Kotler, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. 1989.

²⁴ Mercadotecnia, Philip Kotler, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. 1989.

1.3.4 Distribución de productos industriales.

Aunque este trabajo está proyectado para las micro y pequeñas empresas es conveniente mencionar algunas diferencias que existen, en la etapa de la distribución, entre los bienes de consumo y los industriales, lo que ayudará a precisar algunos factores que intervienen en de la distribución.

El tiempo de la negociación en la venta de un producto industrial es largo debido a sus características; en cambio el periodo de venta de los productos de consumo será mas corto.

La adquisición de un producto de consumo, muchas veces se hace por impulso; cuando se trata de un producto industrial le precede el convencimiento de ser necesario, las acciones publicitarias son distintas, ya que la empresa productora de bienes de consumo utiliza, entre otros, medios masivos de información; no así los industriales que requieren de medios especializados, preferentemente.

El proceso de distribución de los productos industriales tiene un círculo de influencia más reducido que el que tienen los productos de consumo; sin embargo, en el caso de los industriales el círculo se va ampliando debido a los materiales de reposición.

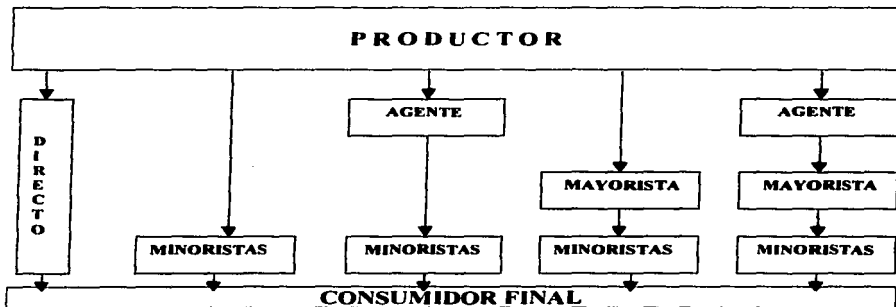
Los bienes de uso duradero no pueden prescindir de un servicio posventa. La comercialización de un bien de equipo no puede concebirse sin que el vendedor, aunque sea un simple intermediario, disponga de un servicio de asistencia técnica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

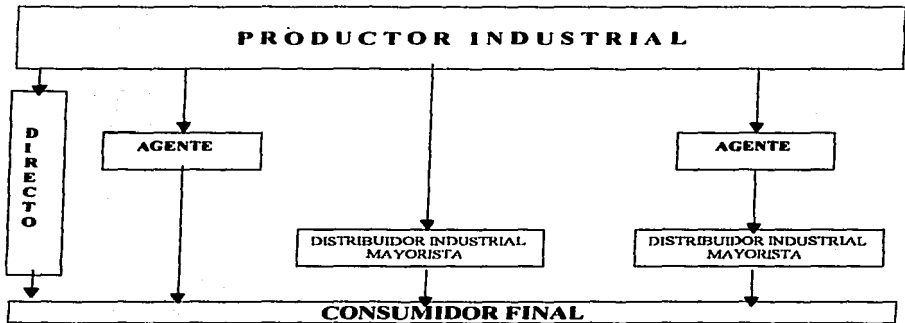
Los sistemas de distribución de los productos industriales son de corto alcance, únicamente los productos de reposición y los de un valor bajo disponen de canales de distribución más amplios. Los bienes de valor elevado serán comercializados a través de vendedores especializados de la propia empresa.

El proceso de compra de los bienes industriales puede llevarse varios meses incluso años, por lo tanto esta labor difícilmente puede ser asumida por intermediarios.

GRAFICA DE DISTRIBUCION DE BIENES DE CONSUMO / INDUSTRIALES



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4 Su importancia en el ciclo económico de una empresa.

La comercialización desempeña un papel determinante en el funcionamiento de las actividades que se realizan dentro de una empresa, ya que es ella la que establece el ritmo que deberán tener, es decir si los productos que se ofertan aumentan su demanda, el nivel de producción aumentara, así mismo la adquisición de materia prima y las necesidades de efectivo. De lo contrario si la demanda disminuye, tanto la producción como la adquisición de insumos y las necesidades de efectivo disminuirán. La comercialización establece el equilibrio entre las áreas que se involucran dentro del ciclo económico, operando como un regulador de la dinámica del mismo, ya que ninguna de las otras áreas puede operar de manera independiente, es decir sería un error aumentar la producción y nuestros inventarios sin tener la certeza de que nuestros productos serán comercializados en un tiempo óptimo que nos permita seguir manteniendo un ritmo de nuestro “ciclo económico”.

El “ciclo de económico” de una empresa se define como el lapso que abarca desde el momento en que la empresa realiza un desembolso para comprar materia prima, hasta el momento en el que se cobra el efectivo de la venta del artículo terminado y producido con dicho material.

Él termina “ciclo económico” ha sido empleado de forma general en la economía mundial y nacional por lo que consideramos indispensable hacer mención de ello en este trabajo como información adicional, ya que una empresa es un subsistema del

sistema económico nacional que a su vez lo es del mundial, una empresa se comporta como un sistema en sí, abierto (formando parte de un entorno de elementos externos relevantes en su actuación; con entradas de materias primas y salidas de bienes o servicios), auto controlando y orientando a la consecución de unos objetivos concretos.

Habitualmente conocemos de la empresa sus aspectos externos, el producto que ofrece, sus resultados económicos, etc., y pocas veces pensamos en los aspectos internos de la empresa, como la política de inversión de la empresa, el ciclo económico en que se encuentre, las dotaciones a reservas, reparto de utilidades, etc., que hacen posible su vertebración. Dentro de los aspectos internos de la empresa consideraremos el ciclo económico, que es definido como el periodo en que se cumple una serie de fenómenos realizados en un orden determinado, el “ciclo económico” esta conformado por cuatro fases que son: crisis, depresión, recuperación o reanimación y auge.

La importancia que se da en el ciclo económico de una empresa, radica principalmente en la recuperación, que es la fase que se caracteriza por una reanimación de las actividades económicas, ya que aumentan la producción, la inversión, las ventas, etc., el “ciclo económico” que primordialmente es un elemento de definición para la economía de las naciones, es bien aplicado en una compañía de

cualquier tamaño, ya sea chica, mediana o grande, sin embargo consideramos importante hacer mención de este desde el punto de vista económico.

1.4.1 Ciclo y crisis económica.

Un Ciclo económico es la fluctuación regular de las actividades económicas a lo largo del tiempo, usualmente medida o expresada como variaciones del producto nacional bruto. Las fases principales del ciclo son la de auge o expansión, donde crecen la actividad económica total y el empleo, y la de recesión o contracción, donde disminuye el ritmo de la economía y descienden o se estancan dichas variables. A las recesiones también se las suele llamar depresiones, aun cuando este último término, en algunos casos, se reserva para las recesiones de cierta consideración; si la depresión es muy intensa se utiliza, en el lenguaje cotidiano, la palabra *crisis*, aunque este vocablo carece de mayor precisión y es empleado en forma poco rigurosa para aludir a una situación de recesión aguda. Desde un punto de vista económico crisis es, sin embargo, el punto en que la expansión alcanza su máximo y "estalla", pasándose a la recesión. La fase expansiva del ciclo también se designa con la palabra inglesa boom, aunque muchos autores sólo usan este término en casos de una expansión de cierta consideración.

Ya desde finales del siglo XVIII se observó que las actividades económicas no progresaban de un modo lineal sino que seguían un patrón caracterizado por alzas y bajas, repitiéndose el ciclo cada cierto tiempo. Las oscilaciones no eran bruscas, sino

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que respondían a un patrón aproximadamente sinuosidad, como en un verdadero ciclo, aunque cada fase expansiva mostraba un incremento con respecto a la anterior. Diversos estudios hechos durante el siglo XIX determinaron una duración del ciclo económico que oscilaba entre cinco y once años; algunos autores encontraron también otras oscilaciones, superpuestas a la fundamental, de mayor o menor duración. En todo caso es necesario destacar que la periodicidad observada es sólo bastante aproximada y que cada ciclo, en cada economía nacional, presenta variaciones considerables en cuanto a su desarrollo.

Han aparecido numerosas y variadas teorías para explicar los ciclos económicos y toda la materia ha sido objeto de un fuerte debate durante mucho tiempo. Una explicación aceptada del problema parte de la insuficiencia de la demanda total de bienes y servicios para mantener la producción a los niveles existentes; en este caso, al disminuir la producción, descenderá también el nivel de empleo, produciendo un nuevo decrecimiento de la demanda agregada y una tendencia ante la sobre oferta de bienes y servicios- hacia la reducción de los precios. Esta fase descendente del ciclo tiende así a retroalimentarse, pero no indefinidamente: llegará un punto en que, aun cuando hayan descendido los niveles de consumo, es necesario proceder a realizar nuevas inversiones en bienes de capital para sustituir los ya obsoletos y reponer los stocks; el descenso de los precios, además, luego de traspasado cierto umbral, producirá paralelamente una reactivación de la demanda. En este punto, por lo tanto,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuando se haya llegado a lo más "profundo" de la recesión, surgirán las fuerzas capaces de reactivar la economía. Los aumentos de la inversión impulsarán el empleo, y por lo tanto la demanda de bienes finales, generando también condiciones propicias para la inflación. La etapa expansiva, por lo tanto, continuará avanzando hasta que, en algún momento, la expansión llegue a su término, estalle la crisis, y comience un nuevo ciclo: ello puede ocurrir por una tendencia crónica de la economía a ahorrar demasiado como era típico antes de los años treinta y, en general, porque la nueva capacidad instalada durante el período expansivo produzca una oferta superior a la demanda agregada existente.

La explicación anterior no debe considerarse como una ley teórica y general sino como una descripción más o menos abstracta de lo que ha ocurrido históricamente. En este sentido puede decirse que los ciclos económicos reflejan la imperfecta capacidad de las diversas partes de la organización social para adaptarse continua y suavemente a los cambios que van aparejados al crecimiento. Estas limitaciones, sin embargo, han ido reduciéndose en las últimas décadas: tanto la emergencia de técnicas macro económicas destinadas a la suavización de los ciclos que aplican los gobiernos, derivadas de los análisis de Keynes, como el desarrollo acelerado de la informática, han permitido que los ciclos económicos actuales estén muy lejos de las agudas etapas de auge y recesión que vivieron casi todas las economías en tiempos pasados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.2 Funciones típicas del ciclo económico de una empresa.

Finanzas.

Estas actividades funcionales no pueden existir por sí mismas. Tienen que ser financiadas para el funcionamiento diario de la empresa a determinado nivel se necesita dinero para pagar los sueldos y salarios, las materias primas y los bienes fungibles, el combustible y la energía, alquileres, impuestos, reparaciones corrientes, servicios de conservación, etc. El total de los fondos que dispone una empresa nunca es ilimitado, y para la mayor parte de ellas, las disponibilidades imponen un determinado límite a sus actividades.

Las actividades funcionales cuestan dinero y los costos ejercen presión sobre el marco financiero. Si los fondos de que se dispone para las actividades corrientes son abundantes, la presión ejercida podrá ser muy pequeña pero tan pronto como se desee ampliar cualquiera de las actividades funcionales se sentirá que aumenta la presión. Las finanzas de una empresa, incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y el rendimiento del capital.

Las funciones del área de finanzas se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los accionistas y a los acreedores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Compras.

Para elaborar un nuevo producto o explotar un servicio hay que comprar diversas cosas, y puede ser preciso contratar personal administrativo, técnico y obrero. Algunas cosas, como pueden ser una fabrica o nueva maquinaria, quizás se tenga que adquirir una sola vez, al iniciar la operación o en ciertos casos pueden ser innecesarios. Otras como las materias primas y suministros tal vez haya que seguirlas suministrando mientras se continúe fabricando ese producto o explotando ese servicio. La actividad del aprovisionamiento se extiende a todas las cosas que hay que adquirir fuera de la empresa y a todas las personas cuyos servicios hay que obtener. Se entiende pues por aprovisionamiento las tres principales actividades correspondientes de obtención de edificios, instalaciones y equipo, adquisición de materias primas y contratación de obreros y empleados.

Las compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para la adquisición de bienes mercancías o servicios; el pago de las adquisiciones anteriores; Clasificar resumir e informar la mercancía adquirida y pagada.

Las compras comprenden desde la adquisición hasta el pago de inventarios, activos fijos, servicios externos, suministros o abastecimientos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Producción.

Esta es la etapa en que la materia prima se convierte en producto terminado o en que el servicio entra realmente en explotación. Es la etapa de la manufactura, desde el momento en que se inicia la primera operación con la primera porción de materia prima que se envía al producto terminado para su entrega al cliente.

Muchos de los recursos adquiridos por una empresa se almacenan, convierten, procesan, montan, ensamblan o se utilizan de alguna otra forma. Las funciones del área de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades y equipos despreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por anticipado y otros activos que se tienen para usarse en el negocio.

En un negocio de manufactura, montaje o proceso, la actividad más importante de la producción es la obtención de un artículo terminado mediante el uso de los recursos adquiridos con ese propósito: materiales, mano de obra directa y demás elementos del costo directo. El proceso de producción de una empresa de esa clase incluirá el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con los inventarios, hasta que los productos terminados se transfieren a su almacén respectivo.

Comercialización.

Como le mencionamos anteriormente podemos entender que la comercialización es: El segmento del proceso económico de una empresa, que además opera en sí mismo como un sistema, en el que interactúan los medios y canales de distribución,

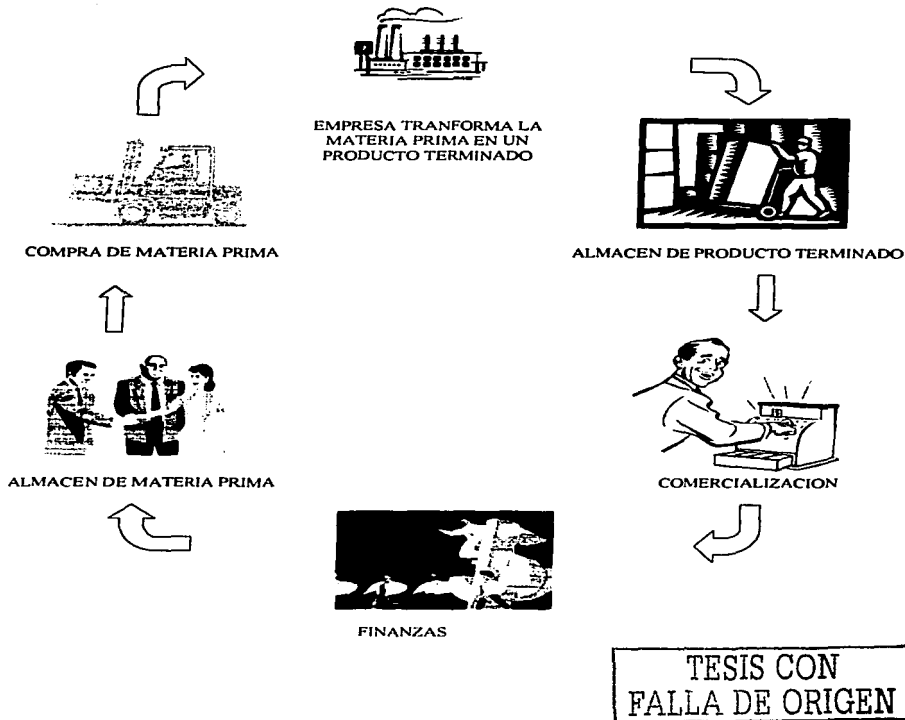
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

características del mercado, demanda y colocación del producto o servicio en el lugar, tiempo y condiciones requeridos, enfocado a la relación: necesidades y deseos del consumidor – lucro.

La comercialización comienza desde la identificación de las necesidades del consumidor hasta la plena satisfacción de las mismas, por lo que podemos decir que una vez identificadas dichas necesidades es labor del área de comercialización participar en el desarrollo de los productos, empaques, etiquetas, la forma en la cual se le hará llegar al consumidor final el producto, la venta, toma de pedidos, entrega o embarque de mercancía y/o prestación del servicio, facturación y el servicio posventa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CICLO ECONÓMICO DE UNA EMPRESA



Capítulo 2.
Necesidades de cambio de la Estrategia de
Comercialización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 Concepto e importancia de la Estrategia Comercial.

Mientras la sociedad continua evolucionando, el medio ambiente donde sé desenvuelven las empresas es más cambiante, por ello deben desarrollar estrategias que les permitan enfrentar el mercado y aprovechar las oportunidades de negocio que en este se pueden presentar y ala vez protegerse de los ataques de la competencia.

Durante muchos años los militares emplearon estrategias, las cuales se realizaban a la luz de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Actualmente el termino estrategia se emplea para reflejar conceptos relativos a la operación empresarial.

Kotler la define como: “la lógica de mercadotecnia mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia consta de estrategias específicas de mercado meta, mezcla de mercadotecnia y el nivel de gastos de mercadotecnia”.²⁵

A. Chandler J. Dice: “la estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar las políticas correspondientes, y asignar los recursos necesarios para llegar a esas metas.”²⁶

²⁵ Mercadotecnia, Philip Kotler, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. México, 1989. P. 728.

²⁶ Planeación Estratégica y control de Gestión, Dra. Beatriz Castelan García. ECASA. México. 1985. P. 3, 4 y 5.

Para P. Tabaton. "la estrategia es el conjunto de decisiones, explicativas o no, determinantes en la coherencia de las iniciativas y reacciones de la firma frente a su medio ambiente".²⁷

"La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentándonos en la forma de definiciones de actividades a las que la empresa se consagra o va a consagrarse". Dice K. Andrews.²⁸

Así mismo el Boston Consulting Group dice: "la estrategia es la previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector, y para reestablecerlo sobre bases más favorables a la empresa".²⁹

De las anteriores definiciones la Dra. Castelan desprende una idea constante: la estrategia es una actividad global que va mas allá de cada una de las funciones integrantes en una empresa. La estrategia es integradora pues ella reúne la totalidad de las funciones estratégicas de esta: finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc., ayudando al dirigente a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.³⁰

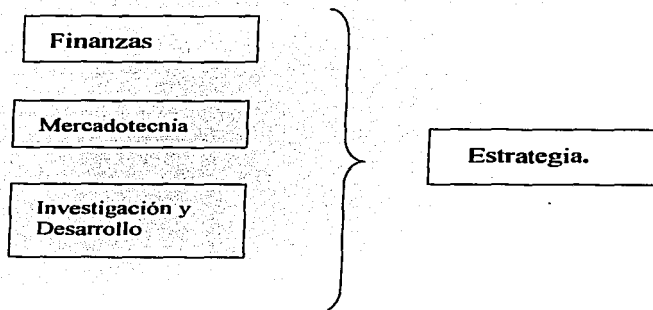
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁷ Planeación Estratégica y Control de Gestación, Dra. Beatriz Castelan García, ECASA, México, 1985, P. 5.

²⁸ Mercadotecnia, L. A. Laura Fischer de la Vega, McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. México, 1993 P.406.

²⁹ Mercadotecnia, Philip Kotler, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. México, 1989, Glosario.

³⁰ Mercadotecnia, L. A. Laura Fischer de la Vega, McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. México, 1993, P. 5.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.1 Planeación Estratégica.

R. N. Anthony nos dice que la planeación estratégica: “Es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos”.³¹

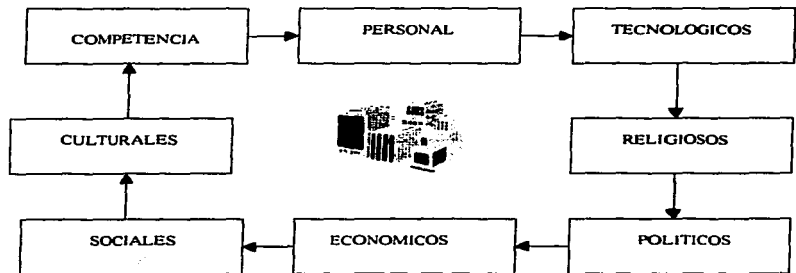
Kotler la define como: “Un proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de

³¹ Administración. Teórica y Práctica. Stephen P. Robbins. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México, 1994. P. 195 y 198.

una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.³²

Laura Fischer dice que la planeación estratégica es única, ya que se determina con base a la naturaleza del producto, el tipo de empresa y la rama industrial a la cual pertenece, así mismo menciona que esta proporciona cursos alternativos de acción sobre los cuales se generan decisiones mas acertadas para el beneficio de la empresa. Los cursos alternativos de acción son el resultado de estudios realizados sobre los factores internos y los del medio ambiente que rodean ala organización.³³

Factores que influyen en las organizaciones:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³² Mercadotecnia, L.A. Laura Fischer de la Vega, McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. México, 1993. P. 5

³³ Planeación Estratégica y Control de Gestacion, Dra. Beatriz Castelan García, ECASA. México, 1985. P. 5.

La planeación es la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Se preocupa, entonces, con fines (lo que se debe hacer), así como con los medios, (como se debe hacer).³⁴

Los planes que se aplican a toda la empresa, que se refiere al establecimiento global de los objetivos de la organización, y que buscan situar en una posición a la organización en los términos de su ambiente, se llaman *planes estratégicos*.³⁵

Importancia de la estrategia.

A primera vista puede parecer que las responsabilidades de planteamiento y control interesan únicamente a la administración superior de las grandes empresas. Pero no es así, incluso el pequeño agricultor, el minorista menos importante o el mayorista deben planear su estrategia. Pero por limitado que sea su territorio, el vendedor también necesita un plan de ataque. Es posible que no goce de total libertad de acción, por que ya recibe elaborada la estrategia fundamental, pero en general

³⁴ Mercadotecnia, Philip Kotler, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. México, 1989. Glosario.

³⁵ Mercadotecnia, L.A. Laura Fiseter de la Vega, McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. México, 1993. P. 5.

dispone de cierta flexibilidad. Elabora su propia estrategia especial a la luz de sus cualidades personales y de los problemas del territorio asignado.

Existen muchos casos de grandes organizaciones que contaban con el planteamiento de una estrategia comercial que les ayudo a posicionarse del mercado donde decidieron participar. Empresas que se instalaron en la periferia de las grandes ciudades cuando sus competidores lo hacían en el centro de la metrópoli o bien en aquellas organizaciones que decidieron instalarse en pequeñas poblaciones con crecimiento sostenido y no en aquellas donde ya existían grandes competidores. Es por eso que toda organización debe contar con una estrategia que le permita saber que clientes desea atraer y determinar que elementos de su mezcla comercial desea combinar con el fin de satisfacer al grupo deseado.

Por en realidad que tan importante es contar con un plan estratégico, bueno podríamos emplear el ejemplo del avión, imaginemos un avión sin radar y sin un plan de vuelo, cual seria el resultado de ese vuelo, es probable que el avión aterrice con éxito a la ciudad a la cual se dirigía, es decir confiaremos en la intuición y la preparación del piloto, o tal vez el avión se encuentre volando en círculos dentro del banco de niebla y con el riesgo de estar a punto de quedarse sin combustible o en el peor de los casos estar accidentado en los primeros kilómetros. De igual forma es en las empresas, se puede contar con muchos recursos, pero no con la información más valiosa, hacia donde vamos.

Anteriormente la improvisación empresarial apoyada en las experiencias e intuición habían tenido grandes triunfos al acertar cual debería ser la dirección de una empresa. Esta improvisación es inaplicable, hoy en día, sería como volar en el avión del ejemplo anterior, se estaría en espera de que las instituciones de la dirección sean las acertadas para la obtención de buenos resultados. Actualmente, debido a la velocidad en los cambios del medio ambiente donde se desenvuelven las organizaciones, existe la necesidad de estudiar y analizar dicho entorno, saber como se puede enfrentar un mercado en el futuro, la pronta adaptación a las nuevas condiciones del medio, le pueden permitir a las organizaciones aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado, de igual forma, es importante decir que si las empresas tienen una reacción tardía ante los cambios no serán capaces de aprovechar dichas oportunidades viendo reflejado ese error en términos de resultado.

Kenneth R. Andrews, dice que para que la formulación de estrategias tenga éxito, toda organización debe considerar los siguientes cuatro componentes:

- 1) Oportunidades de los medios, lo que la organización podría hacer.
- 2) Competencia y recursos, lo que la organización realmente puede hacer.
- 3) Intereses y deseos administrativos, lo que la organización quiere hacer.
- 4) Responsabilidad ante la sociedad, lo que la organización tiene que hacer.³⁶

³⁶ Administración de las Organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias, Freeman E. Kast, E. Rosenzweig. McGraw Hill. Interamericana de México, S.A. México, 1993. P. 513.

2.2 Cuando y porque se dan las necesidades de cambio.

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del que hacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser "quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

"La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio"

Cambio, según indica el diccionario es " acción o efecto de cambiar ", que a su vez es dar, tomarlo poner una cosa en otra, mudar, variar, alterar.

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente. El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, si no generar nuevas capacidades prácticas de acción. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia, deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápido y eficazmente.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento.

En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y tal vez hoy se nos presenta la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que nuestros valores y principios que representan nuestros "equilibrios" tengan un lugar en la persona y en la empresa. Es bueno estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. No olvidemos nuestra coexistencia con la organización, de no ser así, tal vez el cambio supere nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. El cambio organizacional se basa en la capacidad de adaptación de las organizaciones

a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Estos cambios se originan por la interacción de dos fuerzas, que se clasifican en:

Endógenas.- Son aquellas que provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; un ejemplo de ellas son las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Exógenas.- Son aquellas que provienen de fuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno; algunas muestras de estas fuerzas son: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro, mucho más provechoso financieramente hablando. Este puede partir de la influencia del Ambiente Externo que es identificada por la Alta Gerencia o Gobierno y genera directrices hacia abajo en un proceso "Arriba-Abajo". Este esquema es el más común especialmente en países conservadores como México, sin embargo, el cambio puede ser diferente dependiendo de la organización y particularmente en algunas organizaciones de reciente creación y de alcance global o transnacional en donde la influencia que

tienen los empleados y trabajadores como "agentes de cambio" es tomada en cuenta para llevar a cabo el Cambio Organizacional.

El cambio se dirige hacia una meta y se maneja por individuos determinados y adaptables. Existen diferentes modelos de motor o teorías de intervención, lo que se refiere a patrones consistentes de acción en los agentes de cambio. De estas metas se derivan cuatro tipos ideales de acercamientos al cambio: El control de mando (para cambiar las estructuras formales), la Ingeniería (para cambiar los procesos de trabajo), la Enseñanza (para cambiar las creencias), la Socialización (para cambiar las relaciones sociales).

2.2.1 Tipos de Cambio en las Organizaciones.

Existen diversos tipos de Cambio Organizacional dependiendo de las características particulares de cada institución o empresa, así como, de los factores del medio ambiente externo e interno que las afecta.

Los cambios divergentes (radicales) dependen de las fuerzas del mercado (proximidad a los competidores, desventajas en la mezcla de los servicios), y de las fuerzas institucionales (regulaciones oficiales, normas de gobierno y propiedad y la imitación de modelos de cambios radicales).

Sin embargo, creemos que los tipos de Cambio Organizacional son prácticamente infinitos, es decir, el simple hecho de cambiar algún proceso por pequeño que éste sea es en mayor o menor grado un Cambio Organizacional, esto no limita que se den

clasificaciones que permitan agruparlos según algunas características comunes entre ellos, por ejemplo, Cambio Limitado, Cambio Radical, Cambio Institucional etc.

Un caso muy evidente que recordamos de los factores externos citados como institucionales que se presenta es el de la prohibición del uso del asbesto en las balatas de frenos de los vehículos automotores ya que los desechos producidos en la fricción de los materiales eran fuente de cáncer. Esta regulación obligó a realizar un profundo Cambio Organizacional dentro de las empresas fabricantes de balatas.

La conclusión a la que llegamos respecto a los tipos de Cambio Organizacional es que los factores que influyen para determinar su tipo están en función al Medio Ambiente y a los campos organizacionales donde se desarrolla la actividad de la organización. Por lo tanto una clasificación de los Tipos podría ser:

- ❖ Cambio Institucional
- ❖ Cambio Estructural
- ❖ Cambio Tecnológico
- ❖ Cambio Cultural
- ❖ Cambio Estratégico

Esta clasificación concuerda con las "cinco fuerzas" de la Estrategia Competitiva, ya que considera los factores del Medio Ambiente y la necesidad del cambio en la búsqueda de ventajas competitivas.

2.2.2 Análisis de las variables presentes en el Cambio de las Organizaciones.

Las variables presentes en el Cambio Organizacional pueden clasificarse en 2 tipos: Las variables "duras" (tangibles), y las variables "suaves" (intangibles). En las variables tangibles se encuentran aquellas que tienen que ver con los aspectos físicos y fácilmente cuantificables como son: valor de la empresa (acciones, capital y utilidades), recursos o activos (equipos, personas, edificios, etc.), mercado (competidores, participación de mercado, proveedores, posicionamiento en el mercado, etc.), tecnología (cambios rápidos, costosos, investigación y desarrollo), Institucionales (reglamentos, leyes, decretos, normas, acuerdos).

Los ambientes Institucionales con que las organizaciones están relacionadas se llaman "Campos Organizacionales". Un Campo Organizacional esta echo de organizaciones que interactúan y se influncian entre sí. Algunos de esos campos serían los clientes, los proveedores, la competencia, el gobierno etc.; es decir, todos aquellos actores relevantes que interactúan.

En las variables "suaves" se encuentran aquellas que tienen que ver con los aspectos emocionales, de creencias y culturales.

2.2.2.1 Influencia del Medio Ambiente Externo.

Como se desprende del análisis de las variables del Cambio Organizacional, la influencia del Medio Ambiente Externo en un proceso de este tipo es crucial, ya que los Campos Organizacionales influyen a lo largo de todas sus actividades y por lo tanto si alguno de los actores dentro del Campo cambia (lo cual es natural), la organización se verá obligada a cambiar para ajustarse a las nuevas condiciones del Medio Ambiente.

A medida que la organización cambia, otras organizaciones registran el cambio y lo interpretan como una señal de que deben reevaluar su propia posición estratégica. Según Bloodgood y Morrow, los gerentes que inician el cambio interpretan que cuando otra empresa inicia el cambio en el mismo sentido su propuesta es correcta y la imitación lo valida. Así mismo, al ver que otras empresas están implementando el mismo cambio entonces tratan de acelerar al máximo el cambio para no quedarse atrás. El mismo efecto se produce cuando una empresa deshecha una estrategia.

El cambio organizacional divergente es más propenso a ocurrir en aquellos campos organizacionales que tienen grandes fuerzas de mercado y fuerzas institucionales heterogéneas.

Las organizaciones que enfrentan grandes fuerzas de mercado en su localidad, presentan una baja demanda por sus productos y servicios, y, una intensa competencia local de organizaciones similares.

Por otra parte, las necesidades de los accionistas en las empresas públicas respecto a la obtención de mayores utilidades representan un factor del Medio Ambiente Externo que de alguna manera influye en la realización del Cambio Organizacional. Es decir, al existir una mayor exigencia de parte de los inversionistas para obtener mayores rendimientos, la empresa se ve obligada a mantenerse a la vanguardia o de lo contrario perderá acceso a capitales, limitará su margen de maniobra y posiblemente reducirá su valor.

Las causas y ritmos de cambio se atribuyen a factores externos a la organización, tales como cambios en los regímenes regulatorios, presiones de la competencia que limitan la existencia de la empresa o rendimientos financieros poco satisfactorios tal como lo evalúan los inversionistas externos. Estos factores que promueven el cambio tienden a ser asimilados al interior de la empresa, pero son provocados principalmente por los competidores y los inversionistas en bolsa.

Otro factor de gran importancia que influye sobre el Cambio Organizacional, se refiere a las ventajas competitivas de los productos de los competidores, cuando los productos de la organización pierden penetración en el mercado, la necesidad de un Cambio Organizacional enfocado en las aptitudes centrales y la búsqueda de las ventajas competitivas se hace inminente para mantenerse viva.

Cuando se dan procesos de fusión o adquisición es común que se genere un Cambio Organizacional debido a la necesidad de "empatar" los objetivos de los nuevos

accionistas u órgano de gobierno con la organización. Los problemas de asimilación cultural son muy comunes en estos casos.

Por último, los cambios tecnológicos pueden ser factor de Cambio Organizacional para las empresas cuando éstas no logran mantener la capacidad de desarrollar tecnología de vanguardia y cuando aparecen adelantos en otros productos asociados o sustitutos que reducen el costo y/o aumentan la satisfacción (valor) de los clientes.

2.2.2.2 Influencia del Medio Ambiente Interno.

En este grupo de trabajo surge una duda sobre la influencia del Medio Ambiente Interno en el Cambio Organizacional. El medio ambiente interno aparentemente no produce un cambio organizacional por sí mismo, regularmente los motivadores de cambio organizacional se encuentran en el Medio Ambiente Externo y estos motivadores generan los cambios organizacionales que afectan al Medio Ambiente Interno. Sin embargo, en la definición de tipos de cambio organizacional se planteó el hecho de que existen cambios organizacionales de diferentes alcances que también caen en la definición planteada.

Por otra parte, la descentralización de autoridad, la tardanza de funciones directivas y el aumento de multitareas son efectos que genera el Cambio Organizacional.

Las habilidades parciales que tengan los empleados respecto a sus funciones apoyan al flujo del cambio que se esté realizando en la empresa.

Se hace evidente que uno de los factores del Medio Ambiente Interno de gran influencia en el Cambio Organizacional es la comunicación que se desarrolla antes y después de las acciones de cambio. El caso concreto de la relación Empleado-Gerente, puede ocasionar severo rechazo al cambio aún cuando en el empleado exista un profundo respeto por la Organización.

Consideramos que la influencia del Medio Ambiente Interno en el Cambio Organizacional es en la mayoría de los casos posterior a que se realiza el cambio esto debido a que las estructuras y Modelos de Planeación son principalmente del tipo Arriba-Abajo. Sin embargo, consideramos que el éxito de un Cambio Organizacional depende más del factor humano y del Medio Ambiente Interno que de los factores externos.

Un factor constante presente en las organizaciones son los problemas que producen los cambios organizacionales fuertes, para poder contrarrestarlos que mejor que los empleados y trabajadores para que exterioricen el problema real para lograr su pronta solución.

Como podemos apreciar los empleados tienen la oportunidad de estar directamente dentro de las actividades de mejoras continuas. Además si lo vemos desde un punto de vista real ellos son los usuarios finales de este cambio, teniendo en sus manos el poder para identificar los beneficios finales.

2.3 Análisis e interpretación de los indicadores como expresión de necesidad de cambio.

Anteriormente, la improvisación empresarial apoyada en las experiencias e intuición habían tenido grandes triunfos al acertar cual debería ser el rumbo de una empresa. Esta improvisación es inaplicable hoy en día. Ninguna organización puede estar en espera de las intuiciones de la Dirección y mucho menos esperar que estas sean las acertadas para la obtención de buenos resultados, la velocidad en los cambios del medio ambiente exige estudiarlos y analizarlos de inmediato para determinar que posición se debe adoptar ante las nuevas condiciones, que hacer para aprovechar las oportunidades que en esté se presenten o bien como defenderse de los embates de la competencia. Es importante recalcar que las organizaciones no pueden permanecer pasivas ante cualquier cambio, ya que, una reacción tardía ante dichos cambios las dejaría incapaces para aprovechar cualquier ventaja, viendo reflejado este error en términos de sus resultados.

La toma de decisiones esta ligada con la oportunidad, el análisis y la interpretación que se le dé a la información, esta se genera día a día, por lo que resulta necesario disponer de manera inmediata con toda información que nos ayude a realizar una diagnostico oportuno y veraz, que nos permita anticiparnos a cualquier situación que ponga en riesgo a nuestra organización.

Por ejemplo, si en el informe anual de una empresa, los resultados de las ventas mostraran un incremento del 20% con relación a las ventas del año anterior, a simple vista pensaríamos que son resultados alentadores y que gracias a la competitividad de la organización su participación en el mercado creció. Pero, si la realidad de tan buenos resultados tuviera su base en cambios tan relevantes como que nuestra competencia haya dejado de fabricar y comercializar sus productos, provocando una mayor demanda de los nuestros, podríamos interpretar que vencimos a nuestro competidor y que lo hemos dejado fuera. Pero si en realidad, nuestro competidor firmo una alianza estratégica con una empresa de calidad mundial con la que introducirá una nueva gama de productos, empleando tecnología de punta y un sistemas de comercialización mas efectivo que le permitirán reducir sus costos, nuestros resultados dejarían de ser alentadores por completo y nuestra posición seria otra, sería necesario tomar decisiones y realizar acciones emergentes que nos permitan mantenernos competitivos, para conservar nuestra posición en el mercado. Por lo tanto, debe quedar de manifiesto que lo importante no es contar con la información sino saberla analizar y a su vez darle una interpretación lógica y acertada.

2.3.1 El Análisis del la Organización.

Las técnicas financieras nos permiten conocer la situación económica en la que se encuentra una organización. Estas técnicas son herramientas que pueden ir desde un simple diagnostico hasta un análisis financiero muy detallado. Por lo tanto, como se menciono, este trabajo pretende ser una guía práctica que le permita a la pequeña empresa contar con técnicas sencillas, pero útiles para su planeación y control.

Aunado a todo análisis financiero, se debe observar el comportamiento que presente nuestra organización, debemos mantener una posición de alerta ante cualquier manifestación de cambio que se presente, conociendo a diario la información que se genere que nos permita analizar las oportunidades de nuestro mercado o bien desarrollar acciones que nos protejan de la competencia si ésta ya identifico nuestra debilidades.

Es recomendable tener en cuenta que nuestras áreas siempre serán una fuente de información, que nos puede ayudar a tomar mejores y oportunas decisiones.

Tomando como base la estructura más simple de una organización, podemos elaborar un modelo de indicadores, que nos permitan poder controlar que esta sucediendo en nuestra organización.

2.3.1.1 El Punto de Equilibrio

Un análisis financiero facilita la toma de decisiones de cualquier empresa, el análisis del punto de equilibrio es una de esas herramientas que sirve para determinar de forma clara y sencilla en que momento una empresa gana o pierde. El análisis del punto de equilibrio “es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir, el punto en que la empresa se equilibrará, pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto”.³⁷

Para calcular el punto de equilibrio se deben obtener tres valores:

1. El precio de ventas por unidad (PV) del producto.
2. El nivel de costos fijos (CF) son todos los costos relevantes al proyecto que no cambian sin importar cuantas unidades se vayan a producir, como son la renta, los salarios de los ejecutivos, etc.
3. Los costos variables (CV) por unidad producida. Los costos variables son aquellos que varían directamente con el número de unidades que se deseen producir, como materia prima, electricidad, salario de los obreros, etc.

Con estos datos se puede determinar el punto de equilibrio, el cual es el número de unidades que se necesitan vender para poder cubrir el costo de producción. El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de

³⁷ Finanzas en Administración. J. Fred Weston, Thomas E. Copeland. McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1988. P. 415.

contribución este es simplemente la diferencia entre el precio de ventas (PV) y los costos variables por unidad (CV)".³⁸

Ejemplo:

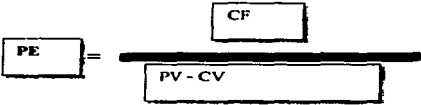
La empresa Gasparin, S.A. que se dedica a la comercialización de bujías para automóviles desea conocer cual es su punto de equilibrio por unidades vendidas y en dinero.

El precio de venta por unidad es de \$ 15.00

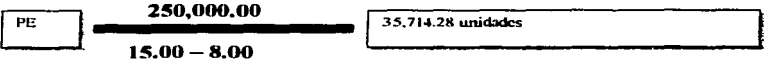
Los costos fijos totales son de \$ 250,000.00

Los costos variables por unidad son de \$ 8.00

En unidades



Sustituyendo los estimados de Gasparin, S.A.



³⁸ Administración del Marketing. Conocimientos y habilidades J. Paul Peter, James H. Donnelly Jr. Mosby-doyma Libros, S.A. Irvin España, 1996. P. 272, 273 y 274.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En dinero

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PV}}$$

Sustituyendo los estimados de Gasparin, S.A.

$$PE = \frac{250,000.00}{1 - (8.00 / 15.00)} = \$ 535,714.28 \text{ Pesos}$$

Una vez que la empresa Gasparin, S.A. conoce cual es su punto de equilibrio, es decir el punto donde no gana pero tampoco pierde y como el objetivo de esta empresa es obtener ganancias quiere saber cuantas unidades necesitaría vender para poder obtener utilidades de \$135,000.00 Cabe señalar que la formula del punto de equilibrio se adapta fácilmente para incluir utilidades (U). Para poder calcular cuantas unidades debe vender la empresa Gasparin, S.A. para alcanzar esas utilidades, la cantidad que se desea de utilidades (U) se agrega a los costos fijos en las formulas anteriores.

En unidades

$$PE = \frac{CF + U}{PV - CV}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sustituyendo los estimados de Gasparin, S.A.

$$\text{PE} = \frac{250,000.00 + 135,000.00}{15.00 - 8.00} = 55,000 \text{ unidades}$$

En dinero

$$\text{PE} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{PV}}}$$

Sustituyendo los estimados de Gasparin, S.A.

$$\text{PE} = \frac{250,000.00 + 135,000.00}{1 - (8.00 / 15.00)} = \$ 825,001.17 \text{ Pesos}$$

Por lo tanto, si la empresa Gasparin, S.A. desea obtener una utilidad de \$135,000.00 pesos, sus ventas anuales debe ser de \$825,001.17 pesos.

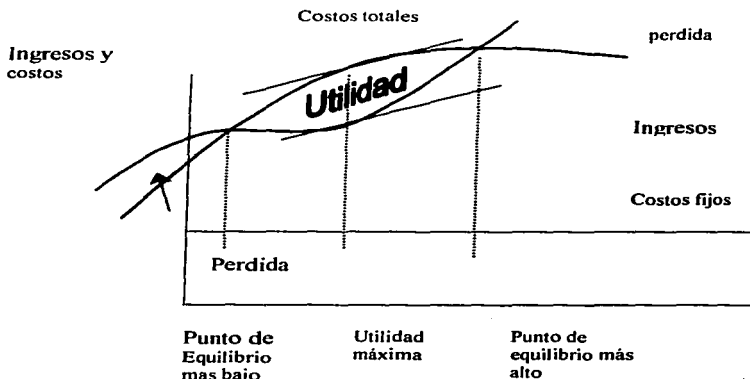
Limitaciones del análisis de punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio presenta algunas deficiencias, que se evitan con solo reconocer que las relaciones tienen probabilidad de no ser lineales. Es razonable pensar que se incrementarían las ventas de una empresa si esta disminuye el precio de sus productos, los estudios empíricos indican que el costo variable en promedio por unidad cae sobre algún rango de producción y posteriormente empieza a aumentar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Debido al papel que desempeñan los costos fijos, existe una región inicial en la que se incurre en pérdidas cuando las ventas son relativamente bajas. Esto va seguido de un área en la cual existe una utilidad positiva. Subsecuentemente se alcanza el punto de equilibrio superior, mas allá del cual se incurre nuevamente en pérdidas.³⁹

Gráfica no lineal del punto de equilibrio.



Unidades producidas y vendidas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁹ Fundamentos de Administración Financiera. J. Fred Weston, Eugene F. Brinham, McGraw Hill Interamericana de México, S.A de C.V. México, 1944. P. 226.

2.3.1.2 Análisis de razones financieras.

Los estados de situación financiera muestran la posición en la que se encuentra una organización en un tiempo determinado, así como el comportamiento de sus operaciones con relación a los años anteriores. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos documentos sirven como una forma para anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de las nuevas operaciones que desea realizar una organización.

Como lo mencionamos anteriormente el análisis financiero de una organización puede ser muy complejo por tanto únicamente mencionaremos lo que se refiere a las razones financieras más comunes y prácticas.

Las razones financieras han sido diseñadas para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros.

Las razones de liquidez, muestran la relación que existe entre los activos circulantes de una empresa y sus pasivos circulantes; de tal forma, indican la capacidad de la empresa para satisfacer las deudas de vencimiento próximo.

Los activos circulantes incluyen por lo general efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Los pasivos circulantes consisten en cuentas por pagar, los documentos por pagar a corto plazo, vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo, impuestos por pagar y gastos devengados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La prueba de ácido se calcula deduciendo los inventarios del total de los activos circulantes y posteriormente dividiendo entre los pasivos circulantes.

$$\text{Razón de la prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Las razones de la administración de los activos miden la efectividad con la cual una empresa ha estado administrando sus activos.

Rotación del Inventario se determina dividiendo las ventas entre los inventarios. Al calcular esta razón es necesario tomar en cuenta que las ventas se expresan a precio de mercado y los inventarios se llevan a costo, se recomienda realizar dos ajustes. Primero, las ventas deben tomarse a costo de ventas. Segundo, si los inventarios no presentan mucho movimiento será mejor usar una medida promedio del inventario.

$$\text{Rotación de los inventarios} = \frac{\text{Costo de la mercancía vendida}}{\text{Saldo promedio del inventario}}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTE TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Periodo promedio de cobranza, se usa para evaluar las cuentas por cobrar y se calcula dividiendo las ventas diarias promedio entre las cuentas por cobrar ello nos permite determinar los días de venta pendientes de cobro, si la tendencia en los días de venta pendientes de cobro va en aumento a lo largo de los últimos años y la política de crédito no ha cambiado, esto seria una evidencia mas fuerte en el sentido de que se deberian tomar ciertas medidas para dar celeridad a la cobranza.

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Ventas diarias}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Rotación de activos fijos, mide la efectividad con que la empresa usa su planta y su equipo. Se dividen las ventas entre los activos fijos netos.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rotación de los activos totales, mide la rotación de todos los activos de la empresa; se determina dividiendo las ventas entre los activos totales.

$$\text{Rotación de Activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Razones de administración de deudas o apalancamiento financiero, revelan el grado en que la empresa sea financiada con deudas y la probabilidad que incurra en un incumplimiento con relación a sus obligaciones crediticias.

Deuda total a activos totales, conocida también como razón de endeudamiento, mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores. Esta razón se determina dividiendo la deuda total que incluye tanto los pasivos circulantes como a la deuda de largo plazo entre los activos circulantes.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo circulante}}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rotación de intereses a utilidades, se determina dividiendo las utilidades antes de los intereses e impuestos entre los cargos por intereses. Esta razón mide el punto hasta el cual el ingreso en operación puede disminuir antes de que la empresa llegue a ser incapaz de satisfacer sus costos anuales por intereses.

$$\text{Rotación de intereses a utilidades} = \frac{\text{Utilidades antes de impuestos}}{\text{Cargo por intereses}}$$

Cobertura de los cargos fijos, es similar a la razón de rotación de intereses a utilidades, pero su naturaleza es más amplia por que reconoce que muchas empresas rentan activos y que también deben hacer pagos a su fondo de amortización. Los cargos fijos incluyen intereses, obligaciones anuales de arrendamiento a largo plazo y pagos al fondo de amortización.

Razones de rentabilidad, muestran los efectos combinados que tienen sobre los resultados operativos las políticas de liquidez, las políticas de administración de activos y las políticas de administración de deudas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Margen de utilidad sobre ventas, se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas. Muestra la utilidad obtenida por peso vendido.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Ventas}}$$

Generación básica de utilidades, se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos entre los activos totales. Esta razón muestra el potencial básico de generación de utilidades de activos de la empresa antes del efecto de los impuestos y del apalancamiento y es de gran utilidad para comparar empresas que tienen diferentes situaciones fiscales y distintos grados de apalancamiento financiero.

$$\text{Generación básica de utilidades} = \frac{\text{Utilidades antes impuestos}}{\text{Total de Activo}}$$

Rendimiento sobre los activos totales, mide el rendimiento sobre los activos totales después de intereses e impuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rendimiento sobre el capital contable, mide el rendimiento sobre el capital contable común, o la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

Razones de valor de mercado, relacionan el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y con su valor en libros por acción.

Razón precio / utilidades, muestra la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por peso de utilidades reportadas.

Razón de valor de mercado / valor en libros, proporciona otro indicio acerca de la forma en que los inversionistas contemplan a la compañía.

Análisis de tendencias, revela si las razones financieras de la empresa están mejorando o si se están deteriorando a través del tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3.
Diseño y desarrollo de la nueva Estrategia
Comercial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 El nuevo paradigma.

Tal vez una de las formas más claras y sencillas de explicar que es un nuevo paradigma es aquella frase empleada en la época de los castillos, reyes y caballeros, donde al morir el monarca, se decía: “El rey a muerto, viva el rey” la muerte de un rey traía consigo todo un cambio, lo que significaba que la estructura del reinado cambiara en su totalidad, los cambios podrían ir desde la forma de gobernar o combatir en una guerra, hasta la forma que debería tener la corona real. Eran cambios totales a los cuales los pueblos se tenían que adaptar de manera inmediata las nuevas reglas se establecían de inmediato y en ese momento se aplicaban, no había tiempo de detenerse a pensar en leyes anteriores, lo que le permitía al nuevo rey dominar su reinado y poder tomar decisiones sobre el futuro de su pueblo. En la actualidad los cambios en el ambiente empresarial, obligan a las organizaciones a adaptarse a los nuevos cambios que tienen lugar o bien arriesgarse a su extinción. “Una organización que se mantiene aislada y sumergida en sus formas tiende a desaparecer, ya que, la rapidez con la que se presentan los cambios no le permitirán reaccionar y modificar sus formas de manera inmediatamente.

Partiendo de lo anterior, al hablar del nuevo paradigma debemos considerar que este cambio exige dar vuelta e iniciar con una hoja en blanco, es una transformación radical del significado de las reglas prevalecientes hasta esos momentos, y una vez que explica lo que hasta entonces era turbio y oscuro, poco a poco va ganando

terreno. Después de algún tiempo este paradigma comienza a tener grietas y surge uno nuevo, a este proceso repetitivo se le llama evolución.

Estamos entrando en una nueva era que nos dice que en vez de seguir estrechamente las reglas escritas del negocio, las compañías hoy deberían ser rigurosamente flexibles, adaptarse a las necesidades de sus clientes, tener la agilidad que les permita tener la capacidad de crecer en un ambiente de cambio constante y caprichoso, deben abrazar el nuevo paradigma y anticiparse a los cambios es decir, deben ser capaces de identificar cualquier factor que pueda afectarlas.

La nueva empresa permanece un paso adelante de su competencia, protege a sus clientes potenciales y comprende que un seguimiento después de la venta, podría ganar la lealtad de los clientes, desarrolla habilidades para entregar un producto o atender al público sin demoras, comprenden lo importante que es la mercancía que un negocio vende como el servicio que lo acompaña.

3.1.1 Definición de Paradigma.

El autor Stephen R. Covey, dice que la palabra paradigma proviene del griego y que originalmente era un término científico, el cual, se emplea en la actualidad por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. Él considera en el sentido más general que un paradigma es un modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como una percepción, comprensión o interpretación, la interpretación del futuro va de la mano con esas

tendencias, ellas nos dan las grandes líneas que los futurólogos convierten en escenarios para proyectar planes y tomar decisiones. Realmente, el vocablo paradigma es un término rebuscado para indicar una realidad sencilla, se refiere a la aparición continua de un estilo, técnica o proceso que lo impone como moda de ejecución. Es decir, aquella ejecución que ha ganado carta de ciudadanía en la manera o convención de hacer las cosas, debido a esto conforma el escenario de corto plazo en el que se localiza la gestión empresarial, este estilo de ejecución, que se nos impone como moda, nos permite predecir muchas cosas sin tener bola de cristal.

Un paradigma es una palabra sonora, que en la actualidad la gente la utiliza libremente como ayuda para comprender la naturaleza de los cambios inesperados, originalmente, era un término científico que el autor Thomas Kuhn definió como: "la manera de ejecución científica reconocida universalmente que por tiempo provee los modelos de problemas y soluciones para la comunidad de profesionales". Para Joel Arthur Barker los paradigmas son: "un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: establecer o definir límites, e indicar como comportarse dentro de tales límites para tener éxito, al cual se mide por la habilidad para resolver problemas".

Aunque Kuhn y Barker aplican el concepto al desarrollo de la ciencia, el concepto se aplica también a las organizaciones y a la administración. En administración su aplicación tiene el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de

referencia. Dentro de una organización un paradigma consiste en *realidades organizacionales* (como son sus valores, costumbres, prácticas tradicionales o modos de actuar), que los miembros de un grupo social constituyen, para integrar los pensamientos y las acciones de sus miembros.

Derivado de lo anterior podemos establecer que los paradigmas tienen una amplia aplicación, sin embargo existe una jerarquía en donde la ciencia y la tecnología se sitúan en la parte superior, dado que sus paradigmas son plasmados por escrito, lo que representa que un científico con las anotaciones a otro, debe estar en condiciones de reproducir lo logrado por el primero y obtener los mismos resultados. La situación anterior sería imposible de esperar en otros campos situados más abajo en la jerarquía, lo que hace la diferencia es el requerimiento de reproducción.

3.1.2 Análisis de los paradigmas de una organización

Un paradigma esta constituido por los supuestos teóricos generales, las leyes y técnicas para su aplicación que adoptan los miembros de una determinada comunidad científica, los que trabajan dentro de un paradigma, ya sé la mecánica newtoniana, la óptica ondulatoria, la química analítica o cualquier otro, practican lo que Kuhn denomina ciencia normal, la ciencia normal articula y desarrolla el paradigma en su intento por explicar y acomodar el comportamiento de algunos aspectos importantes del mundo real, tal y como se revelan a través de los resultados de la experimentación, al hacerlo experimentar inevitablemente dificultades y se

encontraran con aparentes falsaciones, si las dificultades de ese tipo se escapan de las manos, se desarrolla un estado de crisis, la crisis se resuelve cuando surge un paradigma completamente nuevo que se gana la adhesión de un número de científicos cada vez mayor, hasta que finalmente se abandona el paradigma original, acosado por problemas el cambio discontinuo constituye una revolución científica. Ha esto se le llama el nuevo paradigma, este nuevo paradigma lleno de promesas y no abrumado por dificultades en apariencia insuperables, guía entonces la nueva actividad científica normal hasta que choca con serios problemas y aparece una nueva crisis seguida de una nueva revolución que da origen a un nuevo paradigma.

Para las organizaciones el problema no radica en entender que es un paradigma, el problema radica cuando los paradigmas son aceptados como un hecho que en ocasiones no permiten ver otras alternativas, como modelos que establecieron las reglas desde el inicio, limitando y bloqueando la capacidad de la organización sin permitirle observar el mundo como un todo. Es aquí, donde es necesario entender que los paradigmas deben romperse, que después de algún tiempo empiezan a tener grietas y debe dar paso a uno nuevo que debe entenderse como un nuevo juego, un nuevo conjunto de reglas con las que debe iniciar una organización, pero más importante que conocer esas nuevas reglas, es conocer qué fue lo que dio lugar al cambio; no hay que esperar a que las tendencias se desarrollen, sino buscar a las

personas que están enredándose con las reglas, porque esa es la primera señal de un cambio importante.

Por lo tanto, es importante que una organización se mantenga expectante para poder identificar cuándo comienzan a cambiar las reglas del juego, a partir de ahí entender que debe tener una actitud abierta hacia esos cambios, olvidar pensamientos tales como: “lo que sé esta haciendo, esta bien”, “nosotros tenemos la razón” y “todos los demás están equivocados”, comprender que el primer paso de un cambio de paradigma radica en la aptitud de la organización para adaptarse al cambio, ya lo sugiere la teoría de la evolución el mundo es de los que se adaptan mejor a él, en el mundo de los negocios es igual las organizaciones que se mantienen expectantes a los cambios que realizan sus competidores productos de los múltiples factores que influyen en las organizaciones sin saberlo y continuando con esa actitud han comenzado ya así su extinción.

Por lo anterior, debe quedar claro que los cambios de paradigma deben ser radicales ya que el éxito que puedan tener dependerá del entendimiento y adaptación de la organización al cambio, de borrar de la mente de los integrantes de la organización el anterior modelo, ya que de no ser así, las ideas del viejo contaminarán las del nuevo, lo que puede resultar en un intento fallido de cambio. Es claro que el paso de un paradigma a otro, es altamente desconcertante y produce una resistencia al cambio por parte de los integrantes de la organización, pero la necesidad de un nuevo

paradigma aparece cuando se acumula un exceso de cuestiones que se salen del marco ordinario y el paradigma actual no puede explicar.

3.1.3 Etapas del cambio de paradigmas.

Cuando muchas creencias y acciones cambian en relación con la organización, la transformación se refiere al cambio de paradigma. Describimos en la última sección la naturaleza del cambio hacia el paradigma emergente y más allá de la Administración de Calidad Total. Primero, identificamos tres etapas del cambio de paradigma científico: normalidad (trabajando en un paradigma), anomalías (eventos contrarios al paradigma) y reemplazo (cambio de paradigma)

Normalidad

Durante la etapa de normalidad, la práctica administrativa esta firmemente basada en principios y verdades en las que la comunidad gerencial cree. El pensamiento y la acción se procesan normalmente en un paradigma dado la práctica administrativa normal representa una actividad de descifrar - resolver, una acumulación de esfuerzos donde los gerentes extienden constantemente su ámbito y precisión de conocimiento administrativo. Por ejemplo: en el sistema tradicional de producción de empuje, los gerentes desarrollaron sus requerimientos de material computarizado para la planeación, sistemas que ayudan a completar la cédula del plan maestro para la producción. Este sistema fue un avance en el paradigma tradicional de producción en

masa, ayudó a los gerentes a negociar con los problemas intransigentes de la agenda de producción y el control de inventarios.

Anomalías.

Durante la etapa de anomalías eventos inesperados cambian las suposiciones de la administración sobre los negocios. Las condiciones normales son interrumpidas. Los hechos violan el paradigma aceptado, así como las propuestas tradicionales desarrollan un producto que fracasa en el mercado.

La gente usualmente pasa por alto a las anomalías que tratan de corromper al paradigma aceptado, de cualquier manera las anomalías no pueden ser ignoradas siempre, particularmente si da una solución convencional usando los conocimientos y procedimientos convencionales y no se resuelve el problema como previamente se había hecho. Por ejemplo: un gerente puede encontrar que los recortes en los costos decae en forma inversa a la rentabilidad o una nueva promoción de ventas hace contraer al segmento de mercado. Algunas industrias han experimentado los cambios en la competencia global más recientemente que otras. Por ejemplo: las compañías en las industrias automotriz, electrónica para usuarios domésticos y las de microchip, sufren rentabilidad declinante y pérdida de segmentos de mercado. Si las anomalías persisten y se analizan más, los gerentes pueden caer en la visualización de que el paradigma aceptado es inadecuado y empieza a buscar uno nuevo.

Reemplazo.

Todas las compañías se mueven de la etapa de anomalías a la de reemplazo de paradigma administrativo, o sufren las consecuencias económicas. Durante la etapa de reemplazo, nuevas teorías, principios y prácticas sustituyen a las anteriores.

Los gerentes obtienen un consenso nuevo sobre los fundamentos de la administración y los negocios, las preguntas que deben ser respondidas y las técnicas que deben ser empleadas en la búsqueda de las soluciones. Reemplazo no significa que todos los elementos del paradigma pasado están invalidados, pero al menos deben ser reconfigurados. Para que el nuevo paradigma sea aceptado, debe parecer mucho mejor que los paradigmas alternativos para explicar el fenómeno de los negocios y resolver los problemas. Reemplazo con un nuevo paradigma implica cambios dramáticos, pero al paso del tiempo un paradigma nuevo se va convirtiendo en no suficiente y provoca opiniones opuestas en los administradores, esto inicia una nueva secuencia de etapas para el subsecuente cambio de paradigma.

3.2 Método.

Desarrollar una nueva estrategia comercial, es necesario considerar que esta debe estar estrechamente relacionada con la filosofía o cultura empresarial de la organización. Una estrategia de comercialización no se reduce a una mera agregación de las estrategias inherentes, sino que constituyen un todo como entidad propia, que parte de la misión y los objetivos estratégicos de la organización. Esta concepción requiere de una mentalidad amplia e innovadora, inclinada a la visión en perspectiva, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado.

Cabe hacer mención que no hay una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa o en todo tiempo y lugar. En cada caso, debe tenerse en cuenta la misión de la organización, su posición en el sector económico, las oportunidades que se le ofrecen, las amenazas que afronta, así como sus propios recursos, fortalezas y debilidades, inclusive, en una empresa pueden requerirse diferentes enfoques estratégicos para distintos productos, unidades de negocios o mercados, al igual que será necesario considerar los factores que diferencian a las estrategias, por la que optaran distintas empresas, uno de considerable relevancia radica en su papel o posición en el mercado, ya que suelen ser muy distintos los enfoques estratégicos del líder, de los que adoptan el retador (principal oponente), el seguidor (que generalmente trata de emular al líder o a otros competidores mas

poderosos que el), o el especialista (que busca diferenciarse ocupando un nicho del mercado y respetando la consigna de ser cabeza de ratón y cola de león).

Nuestra nueva estrategia nos debe ayudar a administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimiento y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas a nuestra empresa y por ende la puedan desaparecer. Ya que la supervivencia de nuestra organización dependerá de la capacidad que se tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Para diseñar una nueva estrategia debemos hacer uso de una herramienta que nos apoye para administrar y ordenar los cambios, esta herramienta es la planeación estratégica, la cual no debe ser considerada como un mecanismo para elaborar planes, si no, una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de toda la organización en la toma de decisiones.

Se entiende por planeación estratégica, a aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica.

Robert Cope, concibe la planeación estratégica como una “exploración en busca de dirección para toda la empresa”. Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que

superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado; en ese sentido, esta modalidad de la planeación establece diferencias significativas con los otros tipos de planes a cargo de los otros niveles administrativos.

Enrique Ogliastri, define la planeación estratégica como “nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa... y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo”.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, atreves, de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden definir con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primario y secundario; pero, si definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad practica y su importancia como guía del direccionamiento, justifica de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.

Estabilidad. Una estrategia de estabilidad se identifica porque no se presentan cambios importantes o trascendentales, pero hay que tener cuidado que esta estabilidad no se convierta en estancamiento. Por ejemplo, servir a los mismos

clientes, ofreciendo el mismo producto o servicio, pero manteniendo y sosteniendo la participación en el mercado. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el desempeño de una organización es positiva y posee un ambiente inalterable.

Crecimiento. Esta estrategia fue la preferida por los norteamericanos, ¡entre más grande mejor! Era su tendencia. Crecimiento es aumentar el nivel de las operaciones de la organización, esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, mas personal, mas intereses, para lograr esto se necesita hacer una expansión directa o una fusión con otras firmas. Se encuentra otra alternativa de crecimiento como es la diversificación, esta puede ser estrecha o amplia. “si bien el crecimiento puede ser el resultado admirable de otras iniciativas, la búsqueda del crecimiento por sí es un error estratégico grave; es la razón principal por la cual muchas corporaciones estadounidenses han perdido su enfoque.

Contracción. Anteriormente esta palabra era empresarialmente considerada como derrota, pero los gerentes se fueron dando cuenta de que era una buena estrategia a usar, por las nuevas situaciones, como la desaparición de los prestamos de bajo costo, la agresiva competencia externa que obliga a enfocarse y por la escasez de los recursos naturales y humanos baratos. Los gerentes comienzan la contracción reduciendo el tamaño o diversidad de sus operaciones, reducen el número de

departamentos, productos y servicios, y el personal es despedido. Hoy manejar esta baja, es mucho más importante y difícil que manejar el crecimiento.

Combinación. Esta combinación se presenta como la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo redundante en diferentes áreas de la organización o en uso de dos o más con el tiempo.

3.2.1 Definición de la misión y la visión de la organización.

Cada organización tiene una misión que define su propósito, su razón de ser, que en esencia debe contestar a la pregunta: ¿en que negocio estamos?, El tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufacturación, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, Proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo. Estas nos dice en que negocio estamos, la definición de la misión de la organización obliga a identificar con cuidado el alcance que pueden tener nuestros productos o servicios en un mercado.

3.2.2 Establecimiento de los objetivos.

Los objetivos son metas, que nos, proporcionan la dirección para todas las decisiones, forman el criterio contra el que pueden medirse los logros reales, constituyen el fundamento de la planeación de una organización. Recordemos que la planeación es el proceso de determinar los objetivos y valorar la forma en que mejor se pueden

lograr, la planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia, además de fijar los estándares para facilitar el control. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras de los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en anuncios escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: son claros y específicos, alcanzables, mensurables, siempre están orientados a resultados y están limitados en el tiempo, es decir tienen plazo para cumplirse.

A primera vista, pudiera parecer que las organizaciones tienen un objetivo único, para las empresas lucrativas, obtener utilidades; para las no lucrativas, proporcionar un servicio eficiente. No obstante, si realizamos un análisis más de cerca observaremos que todas las organizaciones tienen objetivos múltiples, es decir, las empresas de negocios además de ganar utilidades también tratan de incrementar su participación del mercado, reducir costos y a la vez proporcionar bienestar a sus empleados. No hay una medida que por sí sola pueda evaluar efectivamente si una organización se desempeña con éxito. El énfasis en una sola meta, como las utilidades, desestima otras metas que también deben lograrse si es que han de alcanzarse las utilidades a largo plazo.

En una organización podemos llegar a identificar hasta 18 diferentes metas u objetivos, aunque el promedio puede oscilar entre cinco o seis. Existe un objetivo muy importante que las organizaciones no hacen mención abiertamente dentro de los objetivos que persiguen que es el de la supervivencia o permanencia, donde podemos asegurar que es de capital importancia para toda la organización todos los objetivos de una organización constituyen en forma directa a las utilidades, pero es obvio que todas las organizaciones tienen que sobrevivir si es que han de alcanzar cualquier objetivo.

Principales objetivos de una empresa.

1. Utilidades.
2. Crecimiento.
3. Porcentaje del mercado.
4. Responsabilidad social.
5. Bienestar del empleado.
6. Calidad y servicio del producto.
7. Investigación y desarrollo.
8. Diversificación.
9. Eficiencia.
10. Estabilidad financiera.
11. Supervivencia.

3.2.3 Análisis del ambiente.

El término, ambiente se refiere a instituciones o fuerzas fuera de la organización que de alguna u otra forma tienen un efecto potencial positivamente o negativamente en el logro de las metas de nuestra organización. En él se incluye factores tales como los económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Factores que toda organización necesita analizar, tener una comprensión precisa de lo que está teniendo lugar en ellos, estar consciente de los cambios que se pudieran dar y del impacto que pueden tener en nuestro negocio.

Debemos reconocer que ninguna organización que opera de manera aislada puede llegar a pensar en el éxito. Como dice John Markoff, “simplemente toma el universo, réstale el subgrupo que representa la organización, y el resto es el ambiente. Así es que, cualquier organización que desee que su estrategia tenga éxito, tendrá que contemplar y adaptarse en su entorno.

Analizando el ambiente de nuestra organización debemos contemplar que estamos definiendo las opciones que esta puede tener, que es un componente crítico en el proceso de desarrollo de la nueva estrategia. En este análisis normalmente mantiene una mayor atención al ambiente específico, que en sí, es el que directamente influye en la eficiencia de nuestra organización. El ambiente específico es único para cada organización, incluye a nuestros proveedores de insumos, clientes, competidores, dependencias gubernamentales y grupos de presión pública.

Un ejemplo claro de los efectos del ambiente sobre una organización fue el famoso error del año 2000 o mejor conocido como el “Y2K”, el cual fue ocasionado por que en el desarrollo de los sistemas y programas computacionales únicamente se contemplaron dos dígitos para el manejo de las fechas, ocasionando que a la llegada del año 2000 los sistemas o programas tomaran al año 2000 como el año 00 o 1900. Podríamos pensar que este error es insignificante ya que modificando los programas podría resolverlo, pero en realidad la situación ponía en riesgo no a una empresa sino al mundo entero.

3.2.4 Identificación de oportunidades y amenazas.

El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales una organización pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos.

Hay que tener en mente que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra, dentro del mismo tipo de industria, esto dependerá de los recursos con que cuente y controle cada organización.

Para análisis de situación ha de entenderse el estudio que las organizaciones dirigidas estratégicamente analizan previo al trazado de sus objetivos, estrategias. Este análisis, se puede clasificar en escrutinio interno cuando se refiere a conocer e inventariar sus recursos, sus puntos débiles y sus fortalezas; es un escrutinio externo cuando se enfoca hacia el ambiente en que esta insertada: clientes, competidores,

proveedores, tendencias del mercado y la tecnología, etc., todo lo que enriquezca de oportunidades, amenazas y riesgos.

La administración necesita evaluar lo que ha emprendido en términos de oportunidades que la organización puede detectar y de las amenazas a las que se enfrenta.

Identificados los riesgos y las oportunidades se deben buscar una serie de alternativas que pueden explicar la situación; podemos seguir como estabamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

En este punto se abordan los diversos enfoques, métodos y técnicas que se usan en el mundo, para desarrollar el análisis de situación que propone un modelo integrado y comprensible, para su estudio. Este modelo incluye los enfoques de Porter.

3.2.5 Análisis de los recursos de la organización.

Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee o que medidas y como los usa. Estamos obligados a reconocer que toda organización sin importar que tan grande o poderosa sea, se encuentra limitada por los recursos o habilidades de que dispone. Es por eso que se deben analizar cada uno de los recursos reales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuales son las desventajas competitivas y cuales son las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología). Al evaluar

los recursos también se deben analizar, las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudara a mejorar.

3.2.6 Identificación de fortalezas y debilidades.

Un análisis de los recursos de la organización debería concluir con una evaluación nítida de las fortalezas y debilidades de la organización, con esto podria identificar habilidades y recursos únicos que determinan las armas competitivas de la organización.

Una comprensión de la cultura de las fortalezas y debilidades que una organización ofrece a la administración es parte crucial del análisis de los recursos de la misma. Hace poco a estos aspectos se les ha venido dando la veracidad que realmente merecen, ya que deben estar consientes de que las culturas de una organización pueden ser fuertes y débiles, tienen diferentes efectos en las estrategias y que el contenido de una cultura tiene efecto primordial en el contenido de la estrategia.

En una cultura fuerte, todos los aspectos tendrán una comprensión clara de lo que es la organización, esto debe facilitar el proporcionar a los nuevos empleados la competencia distintiva de la organización. Una cadena de tiendas departamentales, que tiene una cultura muy fuerte que abarca el servicio y la satisfacción del cliente, debe poder instituir sus valores culturales en los nuevos empleados en un tiempo mucho más corto que lo que puede hacer un competidor con una cultura débil. El lado negativo de una cultura fuerte es que es más difícil de cambiar. Una cultura

fuerte puede actuar como una barrera considerable a la aceptación de un cambio en la estrategia de la organización. Las organizaciones exitosas con culturas fuertes pueden convertirse en prisioneros de sus propios éxitos anteriores.

Las culturas difieren en el grado hasta el que estimulan tomar riesgos, explotar la innovación, y premiar el desempeño. Puesto que las selecciones estratégicas abarca tales factores, los valores culturales influyen en la preferencia administrativa por ciertas estrategias. Por ejemplo, en una cultura antagónica a los riesgos, es más factible que la administración favorezca estrategias defensivas, que minimicen la exposición a riesgos financieros y que reaccionen a cambios en el ambiente en lugar de intentar anticipar esos cambios. En donde se evita el riesgo, no debe sorprender encontrar que la administración enfatiza la reducción en costos y el mejoramiento de líneas de productos establecidos. A la inversa, en donde la innovación tiene un alto valor, es probable que la administración favorezca una nueva tecnología y desarrollo del producto, en lugar de mas locales de servicio y una supervisión fuerza de ventas.

3.2.7 Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

Con la fusión de los análisis de ambiente y los análisis de los recursos de la organización. Tiene por efecto la evaluación de las oportunidades de la organización. Esto con frecuencia se ha llamado el análisis de FODOA, por que, reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, con el fin de identificar el nicho que la misma pueda explotar.

Con la perspectiva brindada por el análisis FODOA y la identificación de las oportunidades de la organización, la administración deberá evaluar la misión y los objetivos.

3.2.8 Formulación de estrategias.

Las estrategias deberán establecer a los niveles corporativos del negocio y funcionales. La formulación de estas estrategias sigue el proceso de toma de decisiones, por tanto, la administración en forma específica, debe desarrollar y evaluar estrategias alternativas y seleccionar un conjunto de estas, que sea compatible en cada nivel, que permita que la organización pueda obtener la mayor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.

La formulación de las estrategias esta completa cuando la administración desarrolla un conjunto de estrategias que le darán a la organización una ventaja competitiva. Esto es, que la administración tratara de darle a la organización una posición que le permita ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Para esto se requiere de una cuidadosa evaluación de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia dentro de la actividad industrial en que la organización opera. Las organizaciones exitosas cuentan con una ventaja competitiva favorable, que después trataran de sostener dicha ventaja en el curso del tiempo.⁴⁰

⁴⁰ Administración, teórica y practica, Stephen P. Robbins, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1994, P. 195 y 198.

3.3 Implantación de la estrategia comercial.

En nuestro país se suele usar la palabra “Marketing” para referirse al conjunto de actividades relacionadas con la planificación de estrategias comerciales del negocio, así como las funciones organizacionales relacionadas con las ventas, el servicio al cliente, la promoción y publicidad. La palabra comercialización se usa como la traducción más frecuente del vocablo inglés marketing, existiendo otros, tales como mercatica o mercadotecnia, sin embargo, suele dársele al concepto de comercialización un matiz distintivo y particular, identificando con ello a la gestión comercial, la planificación operativa del mercado, la implementación de estrategias comerciales específicas con objetivos de corto plazo y a la función logística asociada a la provisión de mercancías y recursos humanos para las ventas.

3.3.1 Marketing estratégico.

El marketing estratégico esta constituido por el análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado, para desarrollar productos rentables, orientados a satisfacer requerimientos de segmentos específicos con productos dotados de atributos distintivos.

El objetivo del marketing estratégico es, por lo tanto, desarrollar ventajas competitivas, duraderas y defendibles. Para lograr su objetivo debe cumplir con dos funciones esenciales: *planificar y monitorear*. Su misión es desarrollar mercados y posicionarse en ellos, con una visión de mediano y largo plazo.

Aplicando conceptos de calidad total, como la rueda de Daming, planificar – hacer – verificar – actuar. Planificar y verificar corresponden a marketing estratégico y hacer y actuar a marketing operativo.

Si el Marketing Estratégico es el estudio, la “Gestión Comercial” es la práctica, por tanto el Marketing Operativo es la “acción”. Se traduce en la programación y ejecución del “Plan Estratégico de Marketing” con el objetivo de contactar al mercado objetivo o mercado meta, comunicándole los particulares atributos de valor del producto, informando de las características de este y de la empresa para “Posicionar” tanto al producto (dentro de la gama de ofertas del mercado) como a la empresa (con relación a sus competidores).

El Objetivo del Marketing Operativo se traduce, entonces en la conquista de mercados existentes, en el Corto y Mediano Plazo. Comprende el uso de “metas” claras y cuantificables, con “recursos” asignados para lograrlo. Ejemplo: Incrementar un 10% las ventas o un 5% la participación de mercado, con un presupuesto dado (la restricción).

El “Marketing”, sería, entonces: Primero un “Proceso Social”, Segundo, de “Satisfacción de Necesidades”, cuyo objetivo es “Crear” e “Intercambiar”, Productos y Servicios que “generen valor”.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si pensamos que para que exista “oferta”, debe existir “demanda” y jamás al revés, debe existir un “requerimiento” de servicio (“demanda” y debemos conocerlo) para cada producto, es decir una “solución” para cada problema o necesidad. Esta “relación” debemos estudiarla y conocerla.

Debemos, por tanto, “dotar” a los productos de los “atributos” que satisfagan de mejor manera las particulares necesidades del segmento objetivo. Esos atributos caracterizan al producto como un “satisfactor” eficaz o efectivo, y si logramos que sea reconocido por ese “valor”, tendremos una mejor probabilidad que sea un satisfactor eficiente, es decir genere utilidades para la organización.

De acuerdo a esto, entonces, podemos afinar los objetivos del Marketing Estratégico, diciendo que debe:

1. Ubicar a la Empresa en un Mercado Atractivo, es decir rentable, y con proyección en el mediano y largo plazo.
2. Lograr que la Organización desarrolle ventajas competitivas sustentables y defendibles.

Lo anterior pretende que la organización tenga siempre “Opciones Estratégicas” sólidas, pueda elegir, optar y no sea un sobreviviente o una víctima del mercado cambiante, desarrolle lo que denominamos una “Inteligencia” de Mercado, con información y capacidad reactiva, activa y proactiva.

Las medidas de éxito en marketing estratégico están dadas por:

1. - El “Posicionamiento” que logre de la Organización y del o los productos:

- Calidad del Producto (duración, toxicidad, facilidad de uso, etc., con los parámetros o atributos requeridos o deseados)
- Una organización con conciencia social, éticamente manejada, ecológica, etc. De acuerdo a la visión de la alta dirección.
- Etcétera.

2. - El grado de conocimiento demostrado del mercado en que se mueve y del saber hacer en marketing, lo que queda en evidencia en la fijación de objetivos y metas operativas realistas, en la programación de actividades y en la evaluación objetiva de la Gestión Comercial.

3.3.2 Planificación comercial: el Plan de MKT.

En primer lugar veremos el análisis externo. Qué vamos a obtener con él:

- a) marco en que se encuadra la empresa
- b) quién es mi competidor: número, cobertura de mercado, nivel de desarrollo, etc.
- c) volumen de compradores
- d) crecimiento del mercado
- e) tendencias del mercado
- f) segmentos del mercado
- g) canales de distribución con los que se cuenta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

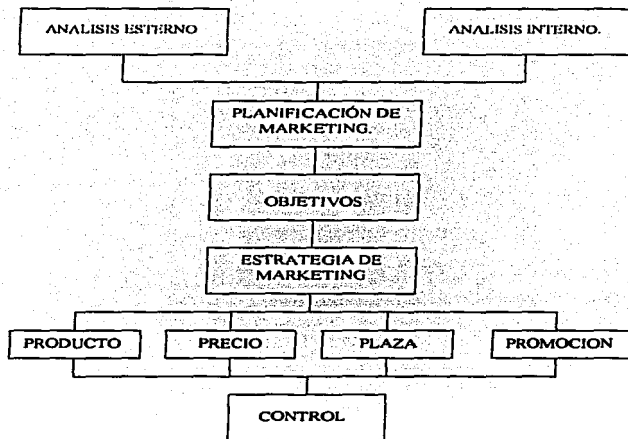
- h) proveedores de materias primas
- i) situación socio - política, etc.

Por su parte, en el análisis interno se intenta obtener una radiografía sobre cuáles son mis puntos débiles y mis puntos fuertes. Tendremos en cuenta los siguientes puntos:

- ❖ Filosofía de la empresa
- ❖ Organización de la empresa
- ❖ Recursos con los que se cuenta
- ❖ Capital humano (fuerza de trabajo)
- ❖ Maquinaria (capital fijo)
- ❖ Recursos financieros (capital variable)
- ❖ Análisis de planes de MKT anteriores si los hay
- ❖ ABC de clientes (el 10% de clientes me generan el 60% de los beneficios, el 30%-80%, el 70%-99%; esto suele producirse en muchos casos).

Tras ambos análisis podré elaborar el plan de marketing. El primer paso será establecer objetivos, después la estrategia de MKT (*Estrategia comercial*); finalmente determinaremos los instrumentos a emplear en cada una de las 4 políticas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



El plan terminará con el control y la evaluación. Una vez determinados los instrumentos a utilizar en cada política, ya se procede a la ejecución del plan, que luego necesitará un control para saber si se cumplen o no los objetivos planteados. Este control lo realiza la dirección de marketing, aunque la dirección de la empresa deberá dar el visto bueno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4 Control y evaluación.

Basados en la conversión interna de las empresas, la convulsión del entorno y la competitividad que dichos factores generen; las estrategias mejor formuladas y hasta ejecutadas, se vuelven obsoletas. De manera sistemática debe preocuparse en revisar, controlar y evaluar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades y con ello asegurar que surtan efecto, facilitando los ajustes oportunos y necesarios de la organización.

Toda decisión originada por una estrategia comercial, tiene repercusión significativa y duradera, por lo cual un acuerdo equivoco, puede conducir a problemas difíciles y hasta imposibles de remediar. A tal efecto las directrices de cada ente, poseen la responsabilidad de prevenir a sus miembros, sobre cualquier acción convertible en situación desesperada, preparando entre otros sistemas, el de control y evaluación.

La filosofía de controlar y evaluar las estrategias se centra en examinar los resultados reales con las metas esperadas, apoyada en toma de acciones correctivas que garanticen concordancia con lo planeado. Las acciones reformadas pueden incluir el replanteamiento de las maniobras y de ser necesario, la misión de la organización.

3.4.1 Concepto de control.

Si el control se estudia como ultima etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la practica suceda de la misma manera; el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización, si no, existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido al control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. La anterior concepción es por demás equivocada, ya que el control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos.

A fin de poder emitir una definición formal de este concepto, se revisarán algunas definiciones más aceptadas:

Burt K. Scanlan. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles. Es la regularización de las actividades de conformidad con el plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Gerge R. Terry. El proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan original, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.⁴¹

⁴¹ L. A. E. Sergio Hernandez y Rodriguez, C.P. Nicolás Ballesteros Inda. Fundamentos de Administración. Sistema de Universidad Abierta, Mc Gray-Hill, México, 1995.

Cyril O'Donnell. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

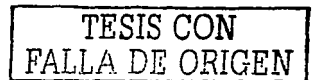
Robert B. Buceele. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Agustín Reyes Ponce. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba.⁴²

Elementos del concepto: del estudio de las anteriores definiciones, es posible obtener sus elementos coincidentes, los cuales son:

1. **Relación con lo planeado.** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Como se dejó entrever, muchas de las técnicas de planeación, lo son también de control.
2. **Medición.** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. **Detectar desviaciones.** Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. **Establecer medidas correctivas.** El objeto del control es prever y corregir los errores.

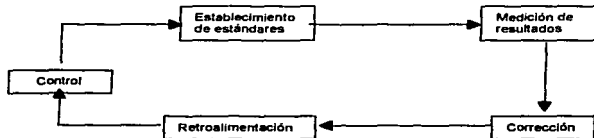
⁴² Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Teoría y práctica, Editorial Limusa, S.A de C.V. Mexico, 1997. P. 63.



Con base en estos elementos, se puede definir el control como:

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

La secuencia de etapas necesarias para efectuar el control aparecen en la siguiente figura:



Establecimiento de estándares. Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

Medición de resultados. Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre

todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente. Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles de aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas, etc.

Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integral las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una baja en las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si esta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Retroalimentación. Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

correr el tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que sé retroalimente el sistema.

Implantación de un sistema de control. Por último, es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y está de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminado aquellos que no sirven.
 - Simplificándolos.
 - Combinándolos para perfeccionarlos.

3.4.2 El proceso de evaluación de estrategias.

Con el objeto de que realmente se cumplan el cometido de las Estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las Organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Que pasa si las estrategias tomadas no nos conduce a las metas formuladas o por el contrario nos generan problemas difíciles de solucionar. He allí la importancia de alertar a la Gerencia antes de que sean peores los resultados que la situación inicial.

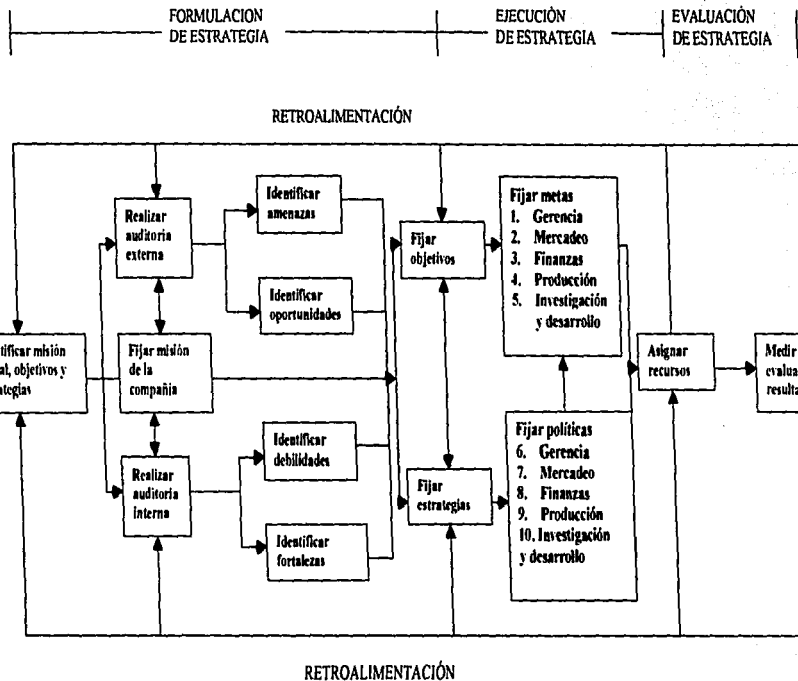
El proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la Estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa.

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada. Por que adecuada?, Porque debemos controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo mas objetivos posibles.

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiada énfasis el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, concluyendo podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 1



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

El proceso de Evaluación de Estrategias esta compuesto por 3 pasos:

- a.- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas**
- b.- Medición del desempeño organizativo**
- c.- Realización de acciones correctivas**

El fin de estos tres pasos es según el momento en que son aplicadas:

- a.- analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias**
- b.- examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias**
- c.- comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.**

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir los desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

Mas aun si las Estrategias son de largo alcance es necesario una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo que nos indiquen que vamos por el camino correcto. Según estudios de Lindsay y Rue la Evaluación de Estrategias debería ser usado frecuentemente si la inestabilidad y la complejidad del medio aumenta, sin embargo en los casos en la vida real apuntan en sentido contrario.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

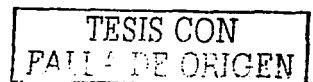
3.4.3 Marco de evaluación de estrategias.

A menudo encontramos que los objetivos y metas establecidos no se cumplen y cuando analizamos las causas encontramos problemas internos y externos a la Organización. Internamente podríamos decir que no fueron buenas las Estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Externamente podríamos decir que los cambios tecnológicos, gubernamentales, acciones de nuestros competidores pudieran ser un obstáculo para la consecución de nuestras metas.

La razón de la Evaluación de Estrategias es solucionar los problemas internos y externos que se detecten.

La segunda acción es la de medir el desempeño organizativo. Esto se logra comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones, evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para esto tenemos que cuantificar los objetivos y metas de manera de poder evaluar las estrategias. Es importante destacar que es más importante predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque en la que se prevé podemos contrarrestar su acción.

Por ultimo encontramos la acción de llevar a cabo las medidas correctivas, ejecutar los cambios de manera de que consigamos nuestras metas. Por ejemplo podríamos variar la estructura de la Organización, la sustitución de algunos empleados o por el



contrario la contratación de nuevos, nuevas metas y objetivos, o la emisión de títulos para conseguir mas capital. Esto significa que debemos tener en cuenta nuevos enfoques de ejecución que podrían llevarnos a mantener nuestras Estrategias Iniciales, si es el caso.

Podemos concluir diciendo que la evaluación estratégica es importante debido al entorno (externo e interno) tan cambiante que sucede hoy en día. El Éxito de Hoy no garantiza el Éxito del mañana.

3.4.4 Sistemas efectivos de evaluación.

La evaluación de estrategias en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto.

Primero, sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir mas daño que beneficio.

Segundo, las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejerce el control e influencia.

Tercero, deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es proporciona las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia. En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario. Por ejemplo, cuando una firma se ha diversificado mediante la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

adquisición de otra, es posible que se requiera con frecuencia información evaluativa. No obstante en un departamento de investigación y desarrollo, la información diaria o aun semanal puede llegar a ser disfuncional. La información aproximada pero oportuna es generalmente más deseable que la información exacta pero desactualizada.

Cuarto, las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos, es posible que las tazas de productividad y rentabilidad bajen en forma alarmante y sin embargo es también posible que los empleados y gerentes estén trabajando con mayor intensidad. Los informes de evaluación de estrategia deben dar datos adecuados sobre situación como estas.

Quinto, la información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir información consistente.

Sexto, el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro solo por razones evaluativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Séptimo, los informes de estrategia deben ser sencillo, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.

Octavo, es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un tipo de evaluación mas detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales. En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y sus subalternos y por ello no se requieren sistemas extensos de información. El conocimiento de los ambientes locales generalmente hacen que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en las empresas pequeñas que en empresas grandes.

Noveno, la clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño. Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategias. Finalmente, los gerentes deben darse cuenta de que no existe un sistema de evaluación ideal de estrategias. Las actividades descritas en este capitulo se pueden aplicar a organizaciones con o sin animo de lucro, grandes o pequeñas. Sin embargo, solo las características especiales de cada organización,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tales como su tamaño, estilo gerencial, objetivos, problemas y fortalezas pueden determinar el diseño definitivo de un sistema de evaluación.

Capitulo 4.
Caso practico.

4.1 Datos históricos.

El Grupo D2, S.A. de C.V., ha sido elegido para realizar el caso práctico de este trabajo por ser una empresa que desarrollo una estrategia comercial innovadora y creativa, misma que le permitió llegar a una situación económica que en verdad era envidiable. Aunque en este trabajo tiene un enfoque comercial vale la pena hacer hincapié que esta empresa en general resulta ser un tema muy interesante de estudio administrativo.

El Grupo D2 se fundo a finales de la década de los años 70's, en sus inicios únicamente producian ruedas para sillas de oficinas, mismas que se le vendian en exclusiva al Grupo Brío, S.A. de C.V. empresa que mas tarde fue adquirida por el mismo Grupo D2. El giro principal del grupo D2 era la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, linea blanca y electrodomésticos, la visión de sus directivos llevo a este Grupo a experimentar en repetidas ocasiones lo que se ha mencionado en varias ocasiones en este trabajo "nuevo paradigma" uno de estos cambios de paradigma llevo al Grupo D2 a ensamblar televisores de origen alemán en las líneas de producción donde se fabricaban las ruedas para sillas de oficina, decisión que dejo excelentes resultados para el Grupo, debido a la combinación de factores de *"Tecnología, Calidad, Precio, Servicio y Valor Agregado"* que garantizaron el éxito. La fabricación de estos televisores tenia costos muy bajos ya que los componentes de cada aparato televisivo se importaban a precios

muy bajos, aunado a esto la mano de obra era barata y en caso de falla en algún aparato los costos de reposición eran relativamente bajos. Podemos decir que el éxito estaba casi garantizado, pero eso no lo era todo faltaba el valor agregado que hacía de la estrategia comercial algo diferente, no era comprar un televisor por comprarlo, el consumidor que adquiría un televisor marca D2 estaba comprando el mejor televisor del mercado a un precio sin competencia y en caso de falla se le remplazaba por uno nuevo, aunado a esto al consumidor se le obsequiaba una mesa para su nuevo televisor, lo que genero una gran demanda de estos televisores. Por cierto las mesas que se otorgaban como regalo se fabricaban por el Grupo Brío, empresa que al ser adquirida por el Grupo D2, amplio de inmediato su línea de productos donde incluyo además de muebles para oficina, muebles para el hogar como recamaras, libreros, roperos, comedores, etc., impulsando al Grupo D2 a realizar la apertura de nuevas tiendas para satisfacer la demanda del mercado. Con la apertura de 5 nuevas tiendas la prosperidad del Grupo D2 continuó varios años durante los cuales adquirió dos empresas mas, una que fabricaban colchones y otra salas, asimismo fundo otra que se dedicaba a la fabricación de cocinas integrales y los puntos de venta se incrementaron hasta crecer a mas del doble. La estrategia era absoluta, buen precio, calidad, servicio y en ocasiones se incluía el valor agregado. Porque cambiar tal vez se preguntaron en ocasiones sus directivos si los resultados son buenos, es verdad, pero los resultados dejaron de ser buenos, lo que llevo a esta empresa a vivir momentos muy difíciles

que le demandaron un cambio de paradigma, es decir a una nueva estrategia comercial.

4.2 Identificación.

Grupo D2, S.A. de C.V.

Su giro principal la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, oficina, línea blanca, electrodomésticos, electrónica y blancos.

Este grupo contaba con varias plantas que fabricaba tubo cromado y esmaltado, láminas de formica, colchones, salas, ante comedores, comedores, cocinas integrales, recamaras, literas tubulares y de material aglomerado, roperos, libreros, escritorio, etc. Aunado a esto se comercializaban de fabricantes nacionales línea blanca, electrónica y electrodomésticos.

Todos los productos que fabricaba el Grupo D2, S.A. de C.V. se comercializaban en grandes salas de exhibición propiedad de la empresa, a las que acudían los consumidores a realizar su pedido, después, desde un centro de distribución se embarcaban los pedidos para ser entregado a los quince días de haber realizado su compra, situación que le permitía a la empresa tener un flujo de efectivo amplio con el cual su ciclo de económico mantenía un ritmo equilibrado.

La estrategia empleada por el Grupo D2, S.A. de C.V., “Precio, calidad, y servicio” estaba apoyada con una amplia campaña publicitaria televisiva misma que le permitía llegar a todo tipo de mercado, en especial a los nuevos matrimonios que eran el

mercado que en un principio demandaba los diseños vanguardistas que se fabricaban, la venta de recamaras, comedores y salas de la marca D2 eran un éxito, sin embargo la necesidad de cambiar llevo y nadie se detuvo a observar y analizar los indicadores que señalaban que los productos habían disminuido su rotación considerablemente, los sueldos y prestaciones de los directivos habían superado la capacidad de pago de la empresa, la materia prima presentaba incremento en sus precios pedido a pedido, el entorno económico del país estaba en una situación de recesión, así como que las demanda del los productos D2 por el mercado era ya de un 12%, las ventas en un 95% eran generadas por la comercialización de línea blanca y electrónica y las utilidades generadas por la venta de estos productos eran destinadas a sueldos y servicios, generando un retraso de mas de 180 días en el pago de los compromisos con los proveedores y así la necesidad de hacer algo por rescatar al Grupo D2.

4.3 El Diagnostico

Los problemas que sufrió el Grupo D2 pudieron ser anticipados con un simple estudio del entorno externo e interno y un análisis de los indicadores. El estudio del entorno debió abarcar factores internos y externos que influyeron el la situación actual del Grupo. Es importante hacer mención que aunque el país estaba en una recesión económica las necesidades de los consumidores siguen existiendo por lo que dentro del estudio que se realizo la parte mas importante y trascendental que se obtuvo, fueron los resultados obtenidos de una encuesta de mercado y el análisis de

los indicadores internos que marcaron la dirección que debería seguir de hoy en adelante el Grupo D2. (Anexo 1)

Resultados de la encuesta.

1. Encuestas realizadas 1,000 a matrimonios o parejas, donde él: (Anexo 2).
 - 15% entrevistados estaban por contraer nupcias.
 - 85% entrevistados era casado o vivía junto
2. Del 85% de los matrimonios él: (Anexo 3)
 - 28% resultaron ser matrimonios menores a 30 años
 - 46% resulto ser matrimonios mayores a 30 pero menores a 40 años.
 - 20% resulto ser mayor a 40 y menores a 65 años.
 - 6% restante resulto ser matrimonios mayores a 65 años.
3. De los 1,000 encuestados él: (Anexo 4)
 - 26% percibe más de 10 salarios mínimos.
 - 64% percibe menos de 5 salarios mínimos.
 - 6% percibe más de 15 salarios mínimos.
 - 4% percibe resultado ser pensionado o jubilado.
4. De los 1,000 encuestados él: (Anexo 5)
 - 97% conocía o había escuchado hablar del Grupo D2.
 - 3% desconocía al Grupo D2.

5. De los 1,000 encuestados él: (Anexo 6)
 - 75% había comprado en tiendas del Grupo D2.
 - 25% restante en otras casa de mayor prestigio.
6. De los encuestados que habían comprado en tiendas del Grupo D2. El: (Anexo 7)
 - 90% eran de clase baja.
 - 8% de clase media.
 - 2% de clase media alta.
7. Del los 1,000 encuestados el: (Anexo 8)
 - 73% había comprado un mueble para su hogar o línea blanca, durante el año.
 - 20% estaba por comprar algún artículo para el hogar.
 - 7% no pensaba comprar nada durante el año.
8. De los encuestados que habían adquirido un mueble para el hogar el: (Anexo 9)
 - 20% había comprado, sala, comedor y recamara.
 - 60% algún artículo de línea blanca (Refrigerador, Estufa o Lavadora).
 - 20% había adquirido un aparato electrónico (TV, Estero o videocasetera).
9. A los entrevistados se les pregunto que buscaban en una tienda. (Anexo 10)
 - 80% precio.
 - 15% variedad.
 - 5% comodidad.

10. A los entrevistados se le pregunto cuando les gustaría recibir su mercancía.

(Anexo 11)

- 100% el mismo día.

Algunas sugerencias que los entrevistados hicieron se confirmo que lo que mas le había desagradado al consumidor fue el tiempo de entrega, lo que confirmaba la desconfianza del mercado a las tiendas del Grupo D2. Asimismo nos menciono que nuestros muebles ya no estaban de moda que eran modelos muy vistos y que en verdad ellos preferían estilos clásicos como las líneas Van Beuren, Air American, Rústicos o modelos contemporáneos.

Análisis de Indicadores

Al realizar el análisis de los indicadores los resultados fueron contundentes los productos que se estaban desplazando en las tiendas no eran productos D2, sino productos de otros proveedores. Es importante mencionar que cada empresa puede desarrollar un reporte del comportamiento de los principales indicadores que ella considere importante, este no debe ser rígido, si no todo lo contrario, la flexibilidad que tenga nuestro reporte nos dará la oportunidad de ver detalles que a simple vista pueden resultar insignificantes pero en la realidad son determinantes en el futuro de una organización, por lo que a continuación mencionamos algunos indicadores básicos de análisis empleados para determinar que el Grupo D2 necesitaba renovar su estrategia comercial.

Indicadores Básicos.

- Punto de Equilibrio. (anexo 12)
- Rotación de Inventarios.
- Inventarios Generales.
- Mezcla de Ventas.
- Ventas Totales
- Ventas por Línea
- Ventas por Producto
- Estadística por Línea.
- Estadística por Producto.
- Estadística por Marca.

Al descargar la información obtenida se llegó a la conclusión de que los modelos D2 ya estaban muy vistos, no había innovación, la luz de la creatividad estaba apagada, los inventarios de los productos D2 estaban sin movimiento, algunos nuevos diseños eran demandados y la capacidad de respuesta de las plantas era lenta para la demanda que existía provocando un número considerable de cancelaciones, el ciclo económico de la empresa comenzaba a sufrir altos alarmantes, ya que los márgenes de utilidad que se obtenían por vender productos D2 eran de mayor consideración comparándolos contra los productos que se comercializaban de terceros. Los indicadores de la situación ya habían cambiado de color e intensidad provocando con

esto retraso en el pago de los compromisos con los proveedores, ocasionando con esto, la ausencia de abasto, de materia prima y pedidos de línea blanca, electrodomésticos y electrónica. Así como, otros problemas con el personal, las autoridades y los acreedores, lo que llevó al Grupo D2 a una situación jamás vista.

La dirección del Grupo D2 intento aumentar los spot de publicidad en televisión, otorgo rebajas y descuentos, ofreció obsequios por comprar los productos D2, se formo un club de compradores, en fin, intentaron muchas cosas sin tener respuesta del mercado, aunado a esta declive los pocos productos que se llegaban a vender no eran entregados por no haber en existencia en los almacenes, ni programados en las líneas de producción, provocando que estos pedidos se convirtieran rápidamente en demandas ante la procuraduría del consumidor y lo que es aun mas peor, estos pedidos se transformaron en la desconfianza de nuestro mercado.

4.4 La nueva estrategia comercial.

Podemos decir que la empresa lo intento todo y que todo esfuerzo fue inútil, pero al Grupo D2 le faltaba hacer aun un ultimo esfuerzo, era necesario experimentar lo que se ha mencionado anteriormente “Nuevo Paradigma” una nueva forma de hacer las cosas, romper todo y empezar con una hoja en blanco, era necesario comenzar de nuevo, identificar las necesidades del mercado, que estaba demandando este y quien estaba demandado, era necesario una nueva estrategia comercial que orientara a los consumidores hacia las tiendas y productos que el Grupo D2 fabricaba y

comercializaba, la tarea no era fácil pero no imposible, la parte mas difícil para el Grupo D2 era recuperar la confianza del mercado, era necesario hacer que el mercado confiara de nuevo en el Grupo D2.

Con la información obtenida de la encuesta de mercado y el análisis de los indicadores, podemos concluir que el mercado estaba ahí, que era real y que tenía necesidades y demandaba productos. Por lo que la nueva estrategia comercial del Grupo D2 debería ser clara y definida. En estos casos es importante emplear un juego de palabras que nos ayude a vencer los retos más difíciles, en este caso el Grupo D2 necesitaba recuperar la confianza del mercado por lo que es necesario hacerle saber que lo que buscaba lo iba a encontrar en las tiendas del Grupo D2 y que la entrega de sus productos debería ser el mismo día.

Identificadas las necesidades del mercado es importante darle nombre a nuestro proyecto para lograr que todos lo identifiquen y lo respalden. Así es que al intentar definir el título de nuestro proyecto las palabras pueden ir y venir hasta llegar al nombre que le daremos a nuestra nueva estrategia. En el caso del Grupo D2, dos palabras simples le dieron una nueva oportunidad a esta empresa para mantenerse en un mercado muy competitivo. La nueva estrategia era total y clara “Compre y lléveselo” esa era la base aunado a ello, se le hizo acompañar de precio, calidad, servicio a domicilio sin costo, un valor agregado y una campaña publicitaria muy agresiva.

La nueva estrategia del Grupo D2 lo ubicó nuevamente en una opción para el mercado de mueble para el hogar, línea blanca, electrodomésticos y electrónica, a continuación se mencionaran algunos de los cambios estratégicos que contemplo la nueva estrategia comercial del grupo D2.

Cambios estratégicos.

1. Adelgazar la estructura directiva.

Desaparecieron los puestos directivos que representaban mas del 50% de la nomina.

2. Fabricar lo que realmente se venda.

Solo se fabricarían aquellos productos con una demanda constante que representaban márgenes importantes de utilidad.

3. Reducir costos de producción.

Sin descuidar la calidad de los productos se abatieron costos realizando cambios en los acabados de los muebles, ya que todas las caras de los muebles en un principio tenían el mismo acabado lo que incrementaba considerablemente su precio, por lo que se decidió darle un acabado natural a las partes no visibles de los muebles.

4. Dejar de ser fabricantes.

Debido a que los diseños que se fabricaban ya no eran novedad para el mercado, los costos de crear nuevas líneas, así como la falta de capital para invertir en las

ajustes que se necesitaban para reorientar las líneas de producción se tomó la decisión de convertir al Grupo D2 en intermediario.

5. **Somos intermediarios no fabricantes de muebles.**

Se negoció con los fabricantes de las líneas clásicas de salas, recamas, comedores, ofreciéndole al mercado más de diez líneas nuevas fabricadas en exclusiva para el grupo D2.

6. **La línea Blanca y electrónica son el gancho.**

Renegociar la deuda con proveedores de línea blanca, electrodomésticos y electrónicos, ofreciendo que todos los productos se recibieran a consignación con la promesa de pagar en un principio al día siguiente de haberse realizado la venta y posteriormente a 15 y 30 días.

7. **Un Nuevo concepto de tienda.**

Se cambió el concepto de tienda dejando atrás la forma de vender a través de salas de exhibición y convirtiendo las grandes tiendas D2 en bodegas “Expo D2”.

8. **Entrega inmediata.**

Los pedidos se entregaban el mismo día en que el cliente lo deseaba y si en algún momento el quería llevárselo lo podía hacer por sus propios medios.

9. **Se vende solo lo que hay.**

Por ningún motivo se podían levantar pedidos, solo se vendía lo que estaba exhibido.

10. Garantía del mejor precio.

Se realizaba día a día un estudio de mercado contra los precios que nuestra competencia podría ofrecer en productos de línea blanca, electrónica y electrodomésticos. Con el objetivo de garantizar el mejor precio de mercado en caso contrario se bonificaba la diferencia.

11. Una nueva publicidad.

Se renovó la publicidad, ofreciendo al mercado una publicidad fresca y juvenil.

12. Se atacaron nuestro verdadero mercado.

Con la información recabada, se identifiqué que nuestro principal mercado era la clase media baja y baja, por lo que se le ofreció artículos que en verdad iban a satisfacer sus necesidades, a precios sin competencia.

13. Nuevas promociones.

El valor agregado siempre fue una costumbre en el Grupo D2, por lo que se desarrollaron paquetes que marcaron una diferencia en el mercado, estos paquetes se ofrecían a los futuros matrimonios y consistían el “Kits nupciales” que incluían todos los muebles para acondicionar su casa, a cambio se le obsequiaba al nuevo matrimonio un juego nupcial de altísima calidad que incluía “argollas de boda, arras, invitaciones, cojines, ramo y lazo, etc”

Por otro lado, en línea blanca y electrónica se obsequian en el caso de los refrigeradores y estufas una despensa con un valor de más de \$700.00 que nos

obsequian los proveedores que anuncian sus productos junto los artículos que se promocionarían en las campañas de publicidad por televisión. Asimismo en la compra de una lavadora se obsequiaría una dotación de jabón en polvo y pasta para 6 meses, para los televisores y estéreos las clásicas mesas de TV o un rack para empotrar.

14. Crédito de la casa.

Por primera vez, se otorgaron créditos no bancarios a nuestros clientes ofreciéndoles alternativas de apartado y crédito a largo plazo con pagos mínimos.

15. Estudios de nuestro mercado.

Se dio inicio a una constante vigilancia de los cambios que se presentarían en el entorno que rodeaban a las tiendas Expo D2, anticipándose a las nuevas tendencias y gustos del mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.5 Conclusiones de caso práctico.

La nueva estrategia comercial empleada por el Grupo D2 fue la adecuada ya que hasta la fecha se mantiene como una de las principales casas mueblerías de nuestro país, ofreciendo al mercado, lo que el mercado demanda y no lo que el Grupo D2 produce. Asimismo sabemos que los resultados ya no son tan espectaculares cuando el Grupo D2 estaba en épocas de “Bonza” pero este nuevo paradigma le ha permitido al Grupo D2 tener un crecimiento constante y seguro.

Es importante mencionar que toda nueva estrategia no es la garantía de un futuro prometedor si esta no es aceptada por todos, si toda la empresa no se compromete con el cambio, ya que el cambio siempre existirá y el que no cambie esta destinado a desaparecer.

Es importante darle un seguimiento permanente al comportamiento de los indicadores establecidos, por mínimos que estos sean, ya que las mínimas tendencias negativas que estos puedan presentar serán señales de que algo anda mal.

Por último, el estudio del ambiente donde se desenvuelve cualquier empresa como el Grupo D2 deberá ser monitoreado día con día, ya que las nuevas tecnologías llegan con rapidez y lo que hoy es novedad mañana es obsoleto.

Conclusiones.

Al desarrollar esta guía que ayudara a las organizaciones a apoyar su decisión de establecer una nueva estrategia de comercialización.

Me he dado cuenta de que los elementos más significativos que nos ayudaran a tomar las decisiones que conlleven a la nueva estrategia de comercialización son el ciclo económico de una empresa, las técnicas financieras (punto de equilibrio y razones financieras) y el de mas importancia es el cambio organizacional.

El ciclo económico de una empresa, que es un proceso el cual se da dentro de ella, que opera como un sistema, en el que interactuan los canales de distribución, las características del mercado, la demanda y colocación del producto o servicio en el lugar, el tiempo y las condiciones requeridas, todas estas equilibradas por la comercialización, que es la que opera como un regulador, ya que ninguna de las áreas mencionadas puede operar de manera independiente.

Las técnicas financieras que permiten conocer la situación económica en la que se encuentra una organización, son herramientas tan importantes que pueden darnos a conocer desde un simple diagnostico hasta un análisis financiero muy detallado. Por lo que, son una parte imprescindible, que a la empresa le permitirá contar con técnicas tan sencillas, pero útiles para su planeación y control.

Aunado a todo el análisis financiero, se debe de observar el comportamiento que se presente en las organizaciones, se debe mantener una posición de alerta ante

cualquier manifestación de cambio que se presente, conociendo siempre la información que se genere y que nos permita analizar las oportunidades que un cambio organizacional nos pueda brindar.

El cambio organizacional que dependiendo de las características de cada institución o empresa, así como, de factores externos e internos que le afecten. La organización cambiara y otras organizaciones registran el cambio y lo interpretan como una señal de que deben reevaluar su propia posición estratégica.

Todo lo mencionado anteriormente no tendría ningún significado, si las organizaciones no toman en cuenta, que las reglas del juego cambian y que por lo tanto deberán de mantenerse en expectativa para poder identificar en que momento deberán de iniciar el cambio.

Es importante que para implantar una nueva estrategia de comercialización las organizaciones deberán de adoptar una actitud abierta hacia los cambios, olvidar pensamientos como: “lo que hacemos esta bien”, o “los demás están equivocados y nosotros estamos en lo correcto”,

Nos encontramos en una época en la cual las compañías de hoy deberían ser rigurosamente flexibles, adaptarse a las necesidades de sus clientes, tener la agilidad que les permita tener la capacidad de crecer en un ambiente de cambio constante y caprichoso, deben abrazar el nuevo paradigma y anticiparse a los cambios es decir, deben ser capaces de identificar cualquier factor que pueda afectarlas.

Por lo tanto, el comprender que el primer paso de un cambio de paradigma radica en la adaptación del medio ambiente que rodea a las organizaciones, y que es de suma importancia que tomen en cuenta que la aplicación de una nueva estrategia de comercialización, es solo uno de los pasos permanentes que las alejaran de lo que podría ser su extinción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexos

GRUPO D2, S.A. de C.V.

ANEXO I

Estudio de mercado realizado, para determinar los indicadores internos y externos que ayuden a tomar decisiones para un cambio de estrategia más favorable para el Grupo D2, S.A. de C.V.

Nombre. _____
 Edad. _____ Sexo _____
 Ocupación. _____
 Estado Civil. _____

1. ¿Cuáles son sus ingresos promedio al mes?
 - a) 5 salarios mínimos.
 - b) 10 salarios mínimos.
 - c) 15 salarios mínimos.
 - d) Pensionados o jubilados.

2. ¿Conoce el Grupo D2 y a que se dedica?
 - a) Si, lo conozco.
 - b) No, lo conozco.

3. ¿A comprado algún producto en Grupo D2?
 - a) Si, he comprado algún producto.
 - b) No, he comprado ningún producto.

4. ¿En que clase social, considera usted, que se encuentra?
 - a) Clase baja.
 - b) Clase media.
 - c) Clase media alta.

5. ¿Ha pensado en comprar algún artículo para su hogar, este año?
 - a) Ya lo compre.
 - b) Estoy por comprarlo.
 - c) No pienso comprar nada.

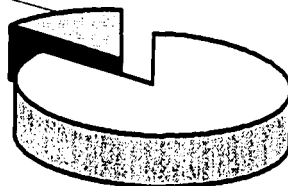
<p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>

6. ¿Qué fue lo que compro?
- a) Sala, comedor o recamara.
 - b) Línea blanca.
 - c) Electrónicos.
7. ¿Qué le gustaría mas, que el Grupo D2 le ofreciera?
- a) Precio.
 - b) Variedad.
 - c) Comodidad.
8. ¿En que tiempo le gustaría recibir la mercancía que ha comprado en Grupo D2?
- a) El mismo día, que la compro.
 - b) El siguiente día.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

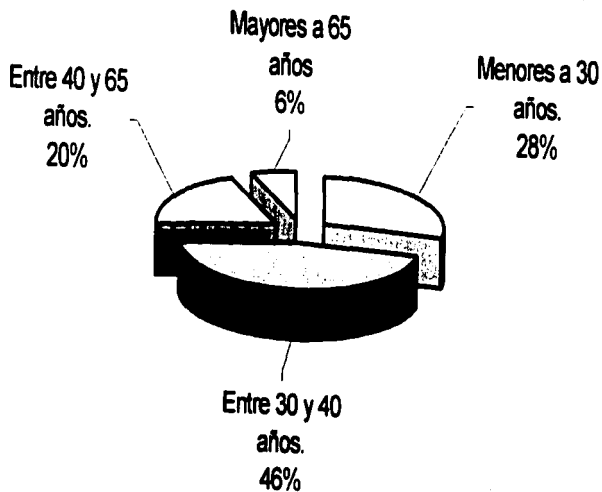
GRUPO D2 S.A de C.V.

Por contraer
nupcias.
15%



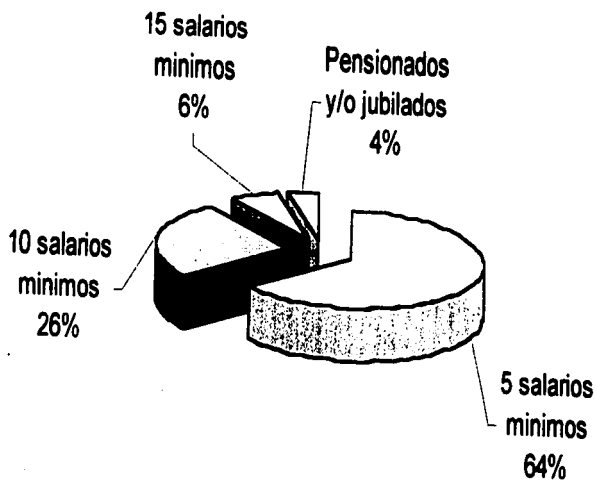
Casadas
85%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRUPO D2 S.A de C.V.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

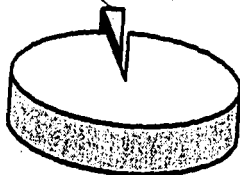
GRUPO D2 S.A de C.V.



TESIS CON
FALTA DE CONCORDIA

GRUPO D2 S.A de C.V

Desconocian al
grupo D2
3%

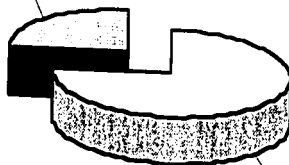


Conocian o
habían
escuchado del
grupo D2
97%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRUPO D2 S.A de C.V

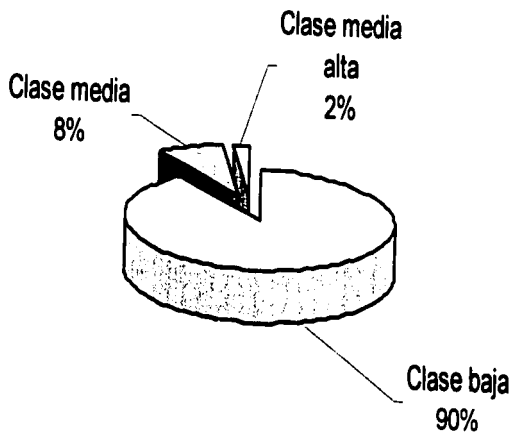
Habia
comprado en
otras casas de
muebles.
25%



Habia
comprado en
grupo D2
75%

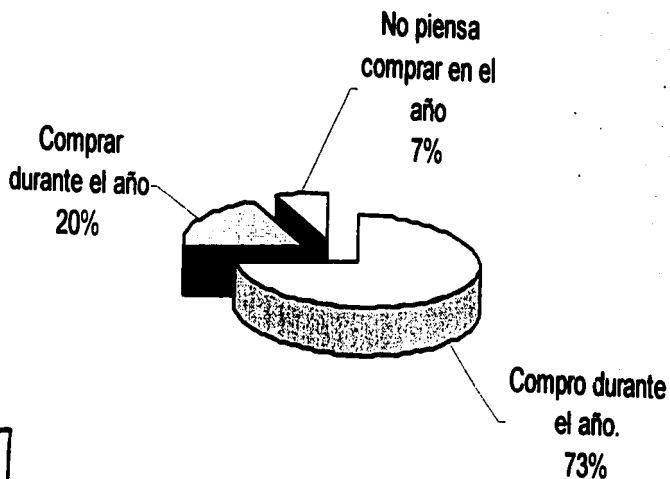
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRUPO D2 S.A de C.V.



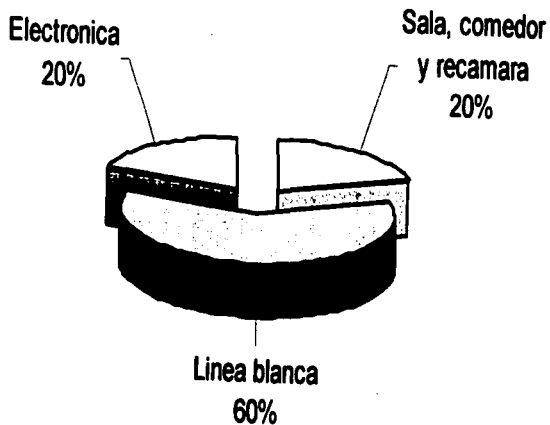
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRUPO D2 S.A de C.V.



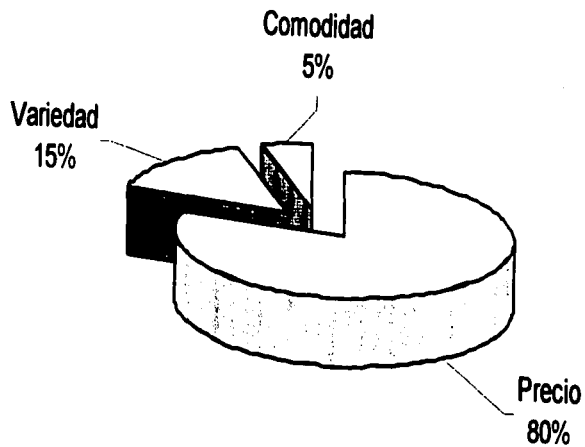
TESIS CON
FAMILIA CATEGORÍA

GRUPO D2 S.A de C.V



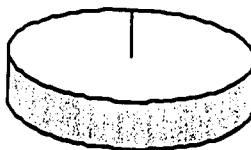
TESIS CON
PARTIDA ORIGINAL

GRUPO D2 S.A de C.V.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRUPO D2 S.A de C.V.



100% De los encuestados le gustaria resivir su mercancia el mismo dia, que la compro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 12

El grupo D2, S.A. de C.V. que se dedica a la comercialización de muebles para el hogar, oficina, línea blanca, electrodomésticos, electrónica y blancos, desea conocer cual es su punto de equilibrio por sus ventas realizadas.

Ingresos totales.	\$750000.00
Costos totales.	\$550000.00
El precio de lo vendido.	\$ 35500.00
Los costos fijos totales son de	\$350000.00
Los costos variables son de	\$ 950.00

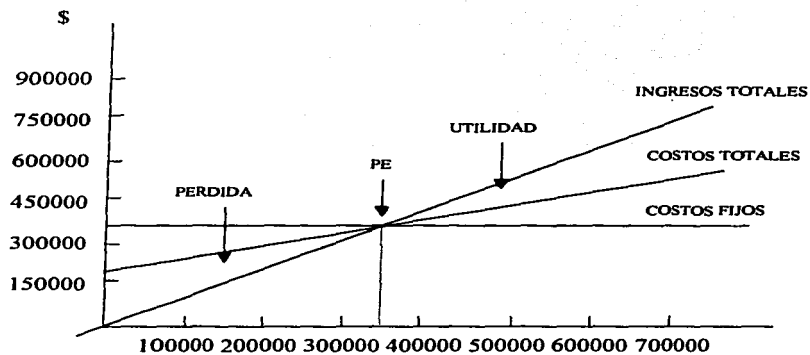
En pesos:

$$PE = \frac{350000.00}{1 - (950.00/35500.00)} = \$359623.73 \text{ Pesos.}$$

Ahora que grupo D2, S.A de C.V. conoce su punto de equilibrio, desea saber cuanto tiene que vender para obtener una utilidad de \$245000.00

$$PE = \frac{350000.00 + 245000.00}{1 - (950.00/35500.00)} = \$611360.35 \text{ Pesos.}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Punto de equilibrio.**Gráfica**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía.

Aguilar Alvarez de Alba, Alfonso.
Elementos de la Mercadotecnia.
Compañía Editorial Continental, S.A de C.V.
México, 1992.

Audirac Camarena, Carlos Augusto.
León Estavillo, Verónica.
Dominguez González, Alberto.
López García, María Elena.
Puerta Negrete, Lourdes Isabel.
ABC del desarrollo organizacional.
Editorial Trillas.
México, 1994.

Castelan García, Beatriz.
Planeación Estratégica y control de Gestión.
ECASA. México. 1985.

Charles D. Schewe.
Reuben M. Smith.
Mercadotecnia, Conceptos y aplicaciones.
Mc. Graw-Hill, 1982.

Cruz Mecinas, Leonel.
Panorámico general de mercadotecnia.
Editorial Pac, S.A de C.V.
México, 1988.

Diccionario Enciclopédico Baber.
Editorial Baber, S.A.
Edición Exclusiva para México, 1991.

E. Jerome Mc. Carthy.
William D. Perrault, Jr.

Comercialización.

Un enfoque gerencial.
Librería el Ateneo, Editorial. Octava edición,
México, 1984

Fisher, Laura de la Vega.

Mercadotecnia.

Mc. Graw-Hill, Interamericana de México, S.A de C.V.
México, 1993.

Freemont E. Kast.

E Rosenzweig.

Administración de las Organizaciones.

Enfoque de sistemas y contingencias.
Mc Graw-Hill. Interamericana de México, S.A.
México, 1993.

G. David Hughes.

Mercadotecnia Planeación Estratégica.

Sistemas técnicos de edición, S.A de C.V.
Addison-Wesley Iberoamericana, Edición única en Español, 1986.

Hernandez Rodríguez, Sergio.
Ballesteros Inda, Nicolás.

Fundamentos de Administración.

Sistema de Universidad Abierta.
Mc Graw-Hill, México, 1995

Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Diccionario Jurídico Mexicano.

Editorial Porrúa, S.A. Segunda edición.

J. Fred Weston.

Thomas E. Copeland.

Finanzas en Administración.

Mc Graw-Hill. Interamericana de México, S.A. de C.V.
México, 1988.

J. Fred Weston.
Eugene F. Brinham,
Fundamentos de Administración Financiera.
Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A de C.V.
México, 1944.

J. Paul Peter.
James H. Donnelly Jr
Administración del Marketing.
Conocimientos y habilidades.
Mosby-doyma Libros, S.A.
Irwin España, 1996.

Kotler, Philip.
Mercadotecnia.
Prentice Hall, Hispanoamericana S.A de C.V.
México, 1989.

L. Bell, Martín.
Biblioteca de Mercadotecnia.
Compañía Editorial continental, S.A de C.V.
México, 1987.

Mercadotecnia.
Biblioteca Practica de los negocios.
Primera edición, Mc Graw-Hill, 1992.

O'Donnell, Gastón Alejandro.
El Derecho Comercial y su aplicación al Management y al Marketing.
Grupo Editorial Macchi S.A.
Buenos Aires, Argentina. 1995

Orlando, Juan José.
Eduardo González, Daniel.
Distribución y Marketing.
Ediciones Macchi.
México, 1997.

Rapp Stan.
Collins Thomas L.

Maximarketing.

El nuevo rumbo de las estrategias de promoción,
Publicidad y mercadotecnia.
Mc Graw-Hill.
México, 1990.

Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Empresas.

Teoría y práctica.
Editorial Limusa, S.A de C.V.
México, 1997.

Stephen P. Robbins.

Administración, Teórica y Práctica.

Printece Hall. Hispanoamericana, S.A.
México, 1994.

UNAM, Comisión Académica de la Facultad de Contaduría y Administración,
Introducción a la Comercialización y Predicción.
Editorial Limusa, México, 1973.

Internet.

www.biografias.com

www.anibal.es.fm/

www.cen.itesm.mx/dacs/publicaciones/prov/

www.aulavia.com/default_flash.asp