



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL DEPARTAMENTO
DE MERCADOTECNIA EN EL DESARROLLO DE NUEVOS
PRODUCTOS EN UNA EMPRESA DULCERA MEXICANA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

JUAN CARLOS CABRERA CALVO

ASESOR: MCE. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ



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.

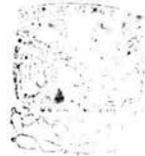


REPUBLICA NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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:

Propuesta de un Manual para el Departamento de Mercadotecnia en el Desarrollo
de Nuevos Productos en una Empresa Dulcera Mexicana

que presenta el pasante: Juan Carlos Cabrera Calvo.
con número de cuenta: 8911702 6 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 9 de Febrero de 2004

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>IAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.D. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	

DEDICATORIAS

A Dios, por iluminar mi camino.

A Universidad Nacional Autónoma de México, por la formación académica y el orgullo de ser parte de ella.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por haberme dado la vida, ser mi mejor ejemplo y haberme brindado todo su el soporte que todo hijo necesita, muchas gracias, los quiero mucho.

A mis hermanos, por su apoyo y ayuda incondicional en todo momento, doy muchas gracias a la vida por tenerlos.

A mi esposa, que sin su ayuda e impulso, no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

A mi hija, a quien quiero dar un ejemplo de empeño y esfuerzo, ya que no importa todos los obstáculos en la vida, cuando se desea algo se puede obtener.

A mis amigos, quienes son y han sido parte fundamental en mi vida les dedico este trabajo ya que también es de ustedes.

A mi asesor, que gracias a sus sabios consejos, motivación y ayuda puedo ver terminado este trabajo, muchas gracias por todo.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
PROTOCOLO	
I. Planteamiento del Problema.	ii
II. Hipótesis.	iii
III. Objetivo General.	iii
CAPÍTULO 1 LAS ORGANIZACIONES	
1. La Importancia de las Organizaciones	1
1.1 Concepto de Organizaciones y Empresas	2
1.1.1 Clasificación de las Organizaciones.	5
1.1.2 Los Principios en las Organizaciones.	6
1.1.3 Estructura en las Organizaciones.	7
1.1.4 Tamaño de las Organizaciones.	7
1.2 La Administración y su Importancia en las Organizaciones.	11
1.2.1 Concepto de Administración.	12
1.2.2 El Proceso Administrativo.	14
CAPÍTULO 2 LA MERCADOTECNIA	
2 La Importancia de la Mercadotecnia.	16
2.1 Concepto de Mercadotecnia.	17

2.1.1	La Mezcla de Mercadotecnia.	21
2.1.2	Sistema de Investigación Comercial o de Mercados.	22
2.1.3	El Producto.	25
2.1.4	El Precio.	28
2.1.5	La Distribución.	31
2.1.6	La Promoción.	33
2.1.7	El Mercado.	40
2.1.8	Comportamiento de Compra del Consumidor.	45
2.1.9	La Competencia y su Entorno.	49
2.1.10	Los Objetivos en la Mercadotecnia.	51

CAPÍTULO 3 DESARROLLO DE PRODUCTOS

3	Importancia del Desarrollo de Productos.	53
3.1	Concepto de Desarrollo de Productos.	56
3.2	Tipo de Desarrollo de Productos.	57
3.3	Ciclo de Vida del Producto.	64
3.3.1	Manejo del Producto después del Lanzamiento.	64
3.4	El Departamento de Desarrollo de Productos como apoyo a la Mercadotecnia.	70

CAPÍTULO 4 LOS MANUALES

4.	Importancia de la Elaboración de los Manuales.	72
----	--	----

4.1	Concepto de Manuales.	72
4.2	Objetivos y Tipos de Manuales.	73
4.2.1	El Manual de Organizaciones.	75
4.2.2	El Manual de Políticas y Procedimientos.	77
4.2.3	El Manual de Calidad.	79
4.2.4	El Manual por Función Específica o de Métodos.	80

CAPÍTULO 5 JOYCO DE MÉXICO S.A. DE C.V. (CASO PRÁCTICO)

5	La Industria Chocolatera y Dulcera de México.	82
5.1	Joyco de México S.A. de C.V.	85
5.2	Diagnóstico.	89
5.3	Propuesta.	90

CONCLUSIONES	106
--------------	-------	-----

ANEXOS	107
--------	-------	-----

1	Organigrama Joyco de México S.A. de C.V.	108
---	---	-----

BIBLIOGRAFÍA	109
--------------	-------	-----

INTRODUCCIÓN

La importancia de los Manuales en las organizaciones han cobrado mucha fuerza en esta época, ya que han demostrado ser una herramienta útil y funcional permitiendo organizar las actividades y esfuerzos colectivos para el logro de objetivos en común, es por ello que toda organización que quiera ser competitiva y estar a la vanguardia, debe de contar con Manuales adecuados y funcionales.

En el presente trabajo se encontrará una propuesta de un Manual para el departamento de Mercadotecnia en una Empresa Dulcera y Chocolatera en México que le permita disminuir tiempos de manera eficiente al desarrollar Nuevos Productos, lo que le servirá como una herramienta muy importante para una mejor participación dentro del Mercado Dulcero Mexicano, que en estos tiempos de globalización está siendo sujeto de competencia mundial y exige que dichas empresas sean más eficientes y dinámicas para ofrecer nuevas y mejores alternativas a los consumidores, ya que estos al tener más opciones será selectivo con lo que más le guste dentro de toda la gama de variedades de productos; Es por ello que la importancia de contar con un Manual, le permitirá tener más probabilidades de que el producto tenga buena aceptación no sólo en México sino a nivel mundial ya que si bien es cierto que se debe de cuidar al consumidor local, se debe de buscar al consumidor global.

Este trabajo está dividido en 5 capítulos, en el primero se mencionará la importancia de las organizaciones y de la Administración, con el fin de dar una introducción al presente, en el segundo está dedicado a la Mercadotecnia para poder ir conociendo, más a fondo de los elementos básicos necesarios para hacer el estudio.

En el capítulo tercero podremos observar de manera más particular, los elementos que integran la Planeación y Desarrollo de Nuevos Productos, así como su importancia en las organizaciones.

En el capítulo cuarto se abocará en conocer la importancia, tipos y elementos necesarios para elaborar un Manual y de esta forma poder estructurar el caso práctico, que se tratará en el último y quinto capítulo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente es de suma importancia para cualquier empresa en constante evolución, el contar con un Manual para el Desarrollo de Productos, en el departamento de Mercadotecnia que garantice el correcto y rápido lanzamiento al mercado, mismo que en algunas empresas no existe y que responda a la demanda del mercado globalizado, ya que la actual competencia mundial, representa una constante amenaza a las empresas nacionales, y en este caso, a la Industria Dulcera y Chocolatera Mexicana.

HIPÓTESIS:

Si se propone el establecimiento de un Manual para el departamento de Mercadotecnia para el Desarrollo de Nuevos Productos en el ramo Dulcero y Chocolatero, puede ser de gran ayuda para disminuir tiempos en forma eficiente y correcta y así poder estar a la altura de cualquier empresa a nivel mundial, que en estos tiempos de mercados globalizados es de vital importancia.

OBJETIVO

El objetivo general es le diseñar y proponer un Manual para el departamento de Mercadotecnia para el Desarrollo de Productos, en una Empresa Dulcera Mexicana, así mismo se prende lograr que si existe algún nuevo integrante del departamento, tenga las bases necesarias para comenzar el Desarrollo de Productos.

CAPÍTULO 1

LAS ORGANIZACIONES

1. La Importancia De Las Organizaciones.

Es importante para cualquier trabajo, el abordar el tema en primer lugar de manera general para posteriormente ir llegando a la parte que será objeto de nuestro estudio, por ello se ha disido empezar por entender que son las organizaciones, ya que debemos de recordar que todo ser humano pertenece a cualquiera de ellas por más simples que estas puedan parecer ya que desde los inicios del hombre, este ha buscado el beneficio común y de grupo, por ello comenzaremos a explicar que es una organización, su concepto, los tipos, y estructuras, de tal forma que nos permitan tener en mente los conceptos básicos para poder abordar el tema de manera más amplia.

Las organizaciones pueden ser Fábricas, Hoteles, Hospitales, Empresas o Comercios en las cuales se produzcan bienes (tangibles o intangibles) o servicios y en las cuales se van estructurando funciones y tareas entre los individuos con el fin de llegar a objetivos en común, y estas se van haciendo más complejas a medida en la cual son más grandes y su estructura compleja, he ahí la oportunidad de mejorar la manera de realizar las actividades proporcionando un mecanismo de trabajo como son los Manuales y es en donde nuestro trabajo tiene motivo de ser.

1.1. Concepto de Organización y/o Empresa

Como se ha comentado, la organización es parte fundamental de cualquier sociedad, por ello comenzaremos a definir que es organización. La palabra organización proviene del vocablo griego "organon" que significa instrumento, por lo que podemos denotar que la organización es un instrumento para conseguir objetivos propios o colectivos entre las personas.

La definición que el autor Santesmases que hace es la siguiente: "la organización es la disposición de los medios humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las estrategias planeadas"¹

En otra definición que da Reyes Ponce es la siguiente: "la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia"²

Fernández Arena nos da el siguiente concepto: "Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización), y el personal que lo debe de ejecutar"³

Analizando las anteriores definiciones podemos emitir nuestra definición: "La organización es la conjunción y estructuración de los

¹ Santesmases Mestre, Miguel. Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Imprenta: México, Pirámide, 2003, pag.1007.

² Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera y Segunda Parte, Imprenta: México, Limusa, 2002, pag. 212.

³ Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, México, Diana, Segunda Edición, 5ª Impresión, 2002, pág. 169

recursos humanos y materiales para conseguir objetivos establecidos mediante funciones niveles y tareas”

Una vez que hemos explicado lo que es organización, consideramos que es importante para este trabajo el explicar una de las formas organizacionales llamada empresa, dado que este trabajo tiene origen y caso de estudio en una de ellas, comenzaremos a emitir su concepto, propósito y partes que la integran, para ello nos basaremos principalmente en Reyes Ponce y Fernández Arenas.

Según Fernández Arena una empresa es “Unidad productiva o de servicios, constituida según aspectos prácticos o legales integradas por recursos, y apoyada por la administración para lograr sus objetivos”⁴

Para Reyes Ponce, es difícil dar un concepto de lo que es la empresa debido a que este puede ser tan diverso y difícil de precisar, ya que este varía según el punto de vista de donde se quiera analizar (aspecto económico, jurídico, administrativo, o unidad socioeconómica), así mismo hace mención que toda organización está formada de tres principales elementos que son:

1.- “Bienes Materiales:

- a) Edificios, instalaciones, equipos.
- b) Materias Primas
- c) Dinero

2.- Hombres

- a) Obreros
- b) Supervisores

⁴ Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, México, Diana, Segunda Edición, 5ª Impresión, 2002, pág. 127

-
- c) Técnicos
 - d) Altos ejecutivos
 - e) Directores

3.- Sistemas

- a) Sistemas de Producción, ventas ó finanzas
- b) Sistemas de organización y administración”⁵

Así mismo establece los fines de las empresas:

A) “Fines de la empresa objetivamente considerada:

- a) Su fin inmediato: “la producción de bienes y servicios para un mercado”.
- b) Fines Mediatos: “analizar, qué se busca con esta producción de bienes y de servicios”, para lo cuál divide la empresa pública y privada.

La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de origen general o social”⁶; En este punto Fernández Arena lo interpreta como objetivo de tipo económico.

“La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios”⁷; En este punto Fernández Arena lo interpreta como objetivo de tipo servicio.

B) Finalidades subjetivas del empresario:

- a) “En dicha finalidad se busca el obtener utilidades justas o adecuadas así mismo menciona que pueden haber otras

⁵ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte, Imprenta: México, Limusa, 2002, pag. 71 - 96

⁶ Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, México, Diana, Segunda Edición, 5ª Impresión, 2002, pág. 125 - 140

⁷ Ibidem, Pág. 125 - 140

finalidades colaterales como la obtención de un prestigio social o la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de un responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo etc.

C) Finalidad de otros elementos

- a) Empleados técnicos y jefes, en donde dichos buscan el mejoramiento de su posición social.
- b) El obrero, busca mejorar el salario justo, condiciones de trabajo etc.
- c) El capitalista, suele buscar réditos adecuados a su capital o seguridad en su inversión”⁸.

En este punto Fernández Arena lo interpreta como objetivo de tipo social.

1.1.1 Clasificación de las Organizaciones

Todas las organizaciones están constituidas por personas que interrelacionan entre ellas y por recursos no humanos como son: recursos físicos y materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos de mercadeo, etc. La vida de las personas depende de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de aquellas. Las organizaciones son heterogéneas y diversificadas, de diversos tamaños y características, de estructuras distintas, de objetivos individuales y mancomunados. Las organizaciones pueden ser de tipo social, de servicio o de tipo económico llamadas empresas.

⁸ Ibidem Pág. 125 – 140

Las empresas de tipo social, son aquéllas en las cuales sus miembros buscan conseguir objetivos específicos sin fines de lucro; Las empresas de servicio pueden o no ser lucrativas, y las organizaciones de tipo económico llamadas empresas, son lucrativas.

Una vez definido lo que es organización, pasemos al análisis de sus componentes.

1.1.2 Los Principios en las Organizaciones

Es necesario para toda organización la aplicación de ciertos principios fundamentales que le permitirán funcionar de forma más ordenada, dichos principios son los siguientes:

- Principio de la unidad de objetivos.
- Principio de la eficiencia organizacional.
- Angulo de autoridad o tramo de control.
- División y especialización del trabajo.
- Unidad de Mando.
- Autoridad y Jerarquía.
- Departamentalización de la Empresa.
- Coordinación de actividades.

1.1.3. Estructura de las Organizaciones

La estructura de las organizaciones responde básicamente a dos modelos: lineal y funcional.

a) Lineal: La organización lineal está basada rígidamente en los principios de jerarquía y unidad de mando; En ella cada subordinado obedece a su inmediato superior, y no hay comunicación directa entre los distintos grupos o departamentos. La coordinación se efectúa exclusivamente a través de la escala jerárquica,

b) Funcional: La organización funcional es aquella que propende a establecer la departamentalización por funciones en todos los niveles de la organización.

1.1.4 Tamaño de las Organizaciones.

Fernández Arena establece varios criterios para establecer el tamaño de las organizaciones, los cuales son:

a) "Criterio de Mercadotecnia.- En este criterio establece que una empresa puede ser grande o pequeña en razón del mercado que domina y abastece.

b) Criterio de Producción.- En este criterio abarcan desde talleres artesanales hasta aquellas organizaciones bastante maquinizadas.

c) Criterio Financiero.- En razón a su capital, teniendo como criterio el aspecto fiscal.

d) Criterio de Personal.- En este criterio establece varios aspectos principalmente sociológico, derivados de cada una de sus características propias de las pequeñas, medianas y grandes empresas, así como según la complejidad de cada organización, y entiéndase por complejidad, el número y diversidad de sus funciones, y del nivel jerárquico ⁹.

En México, la clasificación de las empresas se da de la siguiente manera:

“Clasificación de las empresas según sus empleados:

Decreto: El congreso de los estados unidos mexicanos, decreta:

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa

Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

- I. Ley: La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- II. Secretaría: La Secretaría de Economía
- III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

⁹ Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, México, Diana, Segunda Edición, 5ª Impresión, 2002, pág. 125
- 140

Estratificación por Número de Trabajadores

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña Empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana Empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente:

Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre de 2002

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, agricultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos¹⁰.

En donde:

- a) Micro: Taller familiar o de índole artesanal, con énfasis en servicio.
- b) Pequeña: Iniciativa modesta con una supervivencia precaria.
- c) Mediana: Esfuerzo más sólido, con productos o servicio diferenciados y con prestigio y calidad.

¹⁰ INEGI, www.inegi.gob.mx, Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Censos Económicos 1999. Estratificación de los Establecimientos

-
- d) Grande: Líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

En su obra Fernández Arena ¹¹ establece la importancia de contar con diversos departamentos que van a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos, para lo cuál establece fundamentalmente 3, que son:

A) "Departamento para satisfacción del objetivo de servicio.- Dentro de este objetivo se encuentran departamentos que son:

- a) Producción.
- b) Mercadotecnia.

B) Departamento para la satisfacción del objetivo social.- En este departamento podemos encontrar los siguientes departamentos:

- a) Recursos Humanos
- b) Relaciones públicas
- c) Jurídico

C) Departamento para satisfacción del objetivo económico.- En éste podemos encontrar los siguientes departamentos:

- a) Finanzas
- b) Contabilidad"

Una vez que nos hemos dado cuenta de la importancia de la administración en las organizaciones para alcanzar sus objetivos explicaremos su importancia y principios.

¹¹ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte, Imprenta: México, Limusa, 2002, pag. 154 -155

1.2 La Administración y su Importancia en las Organizaciones.

Dado que hombre al surgir la necesidad de conseguir objetivos y al darse cuenta de que por sí sólo nunca podrá lograrlos, surge la necesidad de comenzar a organizar y delegar actividades, y de esa manera surge la función de administrar, y es esa característica de formar organizaciones sociales, la que va dan dando pie a la formación de organismos más complejos crean la necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar.

Reyes Ponce hace un listado de hechos que denotan la importancia de la administración:

- “La administración se da dondequiera que exista un organismo social.
- El éxito de un organismo social depende directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.
- Para las empresas pequeñas y medianas es su única oportunidad de competir con otras.
- La evaluación de la productividad depende de una adecuada administración”.¹²

¹² Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte, Imprenta: México, Limusa, 2002, pag. 28

Por lo tanto podemos decir que la administración es parte de cada persona que pertenezca a cualquier organismo social; ahora pasaremos a dar una breve reseña histórica de la administración.

1.2.1 Concepto de Administración.

Conceptos:

Ríos Szalay, en su obra, cita la definición que da Henry Fayol, quien es considerado como el padre de la administración y nos dice "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar"¹³.

Para Reyes Ponce, la administración "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismos social"¹⁴.

Para Fernández Arena, en su obra nos comenta que "la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano"¹⁵.

Una vez citadas a estos conceptos podemos ver algunos elementos en común, y para nosotros la "administración es la satisfacción de los objetivos en una estructura formal, mediante una serie de reglas maximizando recursos humanos y materiales".

¹³ Ríos Szalay Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración, 2ª. Ed., México, Trillas, 1990, pág. 92

¹⁴ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte, Imprenta: México, Limusa, 2002, pag. 26

¹⁵ Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, México, Diana, Segunda Edición, 5ª Impresión, 2002, pág. 111

Así mismo, Reyes Ponce, hace mención de cuatro características:

- Su universalidad.- La administración se da en cualquier organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- Su especificidad.- Aunque la administración mantenga relación con distintas áreas y funciones, siempre se deberá de aplicar por un especialista.
- Su unidad temporal.- En la administración las actividades se dan en un punto y momento específico.
- Su unidad jerárquica.- Todos participan en la organización en distintos grados y modalidades, en función del objetivo.

Es importante mencionar una serie de principios que le dan soporte a la administración:

En su obra, Ríos Szalay, nos enumera una serie de principios emitidos por Fayol:

- "Principio de la división del trabajo.
- Principio de autoridad-responsabilidad.
- Principio de la disciplina.
- Principio de unidad de mando.
- Principio de unidad de dirección.
- Principio de la subordinación del interés particular al general.
- Principio de la remuneración del personal.
- Principio de la centralización.
- Principio de la jerarquía.
- Principio de orden.

-
- Principio de equidad.
 - Principio de estabilidad del personal.
 - Principio de iniciativa.”¹⁶.

Una vez que hemos definido lo que es administración y sus principios pasemos a su aplicación en las organizaciones en las que se tienen una estructura formal.

1.2.2 El Proceso Administrativo.

Es importante mencionar que dentro de una organización formal existe elementos a los cuales es fundamental organizar para alcanzar el objetivo en común, y a esto se le denomina proceso administrativo; Dicho proceso nos permitirá separar los elementos para una administración más adecuada, pero siempre dentro del mismo fin.

Reyes Ponce nos dice que el proceso administrativo se divide en:

A) "Fase mecánica administrativa.- En esta fase se encuentra tres elementos:

1. Previsión.- La previsión comprende tres etapas:

- a) Objetivos
- c) Investigaciones
- d) Cursos Alternativos

2. Planeación.- La planeación consiste en tres etapas:

- a) Políticas
- b) Procedimientos

¹⁶ Ríos Szalay Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración, 2ª. Ed., México, Trillas, 1990, pág. 93 - 99

c) Programas

3. Organización.- La organización consiste en tres etapas:

a) Jerarquías

b) Funciones

c) Obligaciones

B) Fase dinámica administrativa.- En esta fase se encuentra tres elementos:

4. Integración.- La integración cuenta con tres elementos:

a) Selección

b) Introducción

c) Desarrollo

5. Dirección.- La dirección cuenta con tres elementos:

a) Mando de Autoridad

b) Comunicación

c) Supervisión

6. Control.- El control comprende tres elementos:

a) Establecimiento de normas.

b) Operación de los controles.

c) Interpretación de resultados¹⁷.

Dado que el objeto de estudio de nuestro trabajo se encuentra dentro de una organización, y en concreto en un área de servicio como lo es la mercadotecnia enunciaremos sus conceptos básicos.

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte, Imprenta: México, Limusa, 2002, Pág. 64

CAPÍTULO 2

LA MERCADOTECNIA

2. La Importancia de la Mercadotecnia

En las organizaciones, la primera actividad del proceso empresarial es la función comercial, y esta es la encargada de llevar a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, y es ahí en donde interviene la Mercadotecnia.

La Mercadotecnia es el engrane principal entre la organización y el mercado, detectando sus necesidades y desarrollando la demanda de productos deseados; y esto lo hace desarrollando bienes, servicios o ideas que mejor se adapten a las necesidades, no perdiendo de vista el objetivo (no es en todos los casos) de obtener utilidades.

Los requisitos para que una organización tenga éxito competitivo según Santesmases son:

- 1.- "El propósito de una empresa es crear y mantener a un cliente.
- 2.- La empresa debe de proveer los bienes y servicios que el mercado desea.
- 3.- Los ingresos deben de ser mayores a los costos.
- 4.- La empresa debe de definir sus objetivos y estrategias
- 5.- Debe de existir un sistema de control para supervisar el cumplimiento de los objetivos y, en su caso, rectificar las decisiones".²⁰

Para analizar las necesidades la empresa dispone de un instrumento denominado "Investigación Comercial o de Mercados" el cuál le va a

²⁰ Santesmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Pirámide, 2003, México, Pág. 87

permitir a la empresa definir los objetivos y la toma de decisiones, y para la elaboración de estrategias para llegar a los objetivos se cuenta con una herramienta denominada "Mezcla de Mercadotecnia".

2.1 Concepto de Mercadotecnia.

La Mercadotecnia es fundamental para poder detectar las necesidades de los consumidos y poderlas satisfacer haciendo que la organización tenga éxito. Comenzaremos definiendo el concepto de Mercadotecnia.

"William Stanton establece que Mercadotecnia es un sistema total de actividades comerciales cuyas finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos"²¹

"Phillip Kotler, nos dice que la Mercadotecnia es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros"²²

"Miguel Santesmases, dice que la Mercadotecnia es una filosofía, es decir, un modo de entender la relación de intercambio, como un conjunto de actividades desarrolladas para que el intercambio beneficie a las partes que intervienen"²³

Una vez citados estos conceptos podremos emitir lo siguiente:
Mercadotecnia es un conjunto de actividades sistemáticas encaminadas

²¹ Stanton William, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, Sexta Edición, 1996, México, Pág. 7

²² Kotler, Phillip, Dirección de Marketing, Pearson Educación, 2001, México, Pág. 8

²³ Santesmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Pirámide, 2003, México, Pág. 48

a satisfacer necesidades de un individuo o grupos social mediante bienes y servicios a través del intercambio obteniendo beneficios para la organización fabricante o prestadora del servicio.

Consideramos importante mencionar que "Intercambio, es el acto de comunicarse con otro para obtener algo de él, que tiene un valor y es útil, ofreciendo a cambio también algo valioso y útil", y este algo que se recibe y que se ofrece a cambio, puede consistir en una suma de dinero, en objeto material, en un servicio intangible o en una presentación personal.

Según Kotler, "para el intercambio tenga lugar, deben darse las siguientes condiciones:

- Hay al menos dos partes.
- Cada parte tiene algo que puede ser de valor para la otra.
- Cada parte es capaz de comunicarse y entregar lo que tiene.
- Cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta de la otra parte.
- Cada parte cree que es apropiado o deseable tratar con la otra persona".²⁴

Como se menciona, el intercambio tiene como elemento la obtención de utilidad, y para Santesmases, esta se puede definir como: "La utilidad es una medida de satisfacción obtenida al recibir algo de valor en un intercambio. Y esta puede ser de cinco tipos: de forma, de lugar, de tiempo, de posesión y de información.

- De Forma.- Es la que se crea con el diseño, y el desarrollo de bienes, servicios e ideas.

²⁴ Kotler, Phillip, Dirección de Marketing, Pearson Educación, 2001, México, Pág. 11

-
- De Lugar.- Un producto al alcance del consumidor tendrá mayor utilidad que otro situado en un lugar distante.
 - De Tiempo.- Los productos adquieren mayor valor si están a disponibles cuando el consumidor los desea.
 - De Posesión.- Ningún producto tiene realmente utilidad para el consumidor o usuario si no se puede comprar, poseer consumir o usar, cuando se desee.
 - De Información.- La utilidad de un producto aumenta si se conoce su existencia y cómo y donde puede adquirirse.²⁵

Otros conceptos claves en la Mercadotecnia son:

- Producto: Producto es cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad; este concepto se abordará de manera más amplia en el punto 2.1.3
- Bien: Un bien es un objeto físico, tangible, que se puede ver, tocar y, en general, percibir en todos los sentidos. Puede destruirse por consumo, como es el caso de un alimento o bebida; o por el contrario, puede ser duradero y permitir un uso continuado, como, por ejemplo un automóvil, un electrodoméstico o un vestido.
- Servicio: Un servicio consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a persona, animales u objetos.
Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar. Ejemplos

²⁵ Santasmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Pirámide, 2003, México, Pág. 69

de servicios son las actividades desarrolladas por los bancos, compañías de seguros, etc.

- **Idea:** Una idea es un concepto, una filosofía, una opinión, una imagen o una cuestión. Al igual que los servicios son intangibles. Una cuestión social como la donación de sangre o un programa de prevención contra el sida, son ejemplos de ideas a las que se les puede aplicar la mercadotecnia.
- **Consumidor:** Se dice que un consumidor es el usuario final de un producto.
- **Demanda:** formulación expresa de un deseo de acuerdo con el poder adquisitivo del individuo.
- **Necesidad:** Sensación de carencia de algo (psicológico o físico) que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores culturales.
- **Deseo:** Forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, y los factores culturales y ambientales.
- **Mercado:** Es un conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y están dispuestas a comprar

Una vez enunciado algunos términos fundamentales para este trabajo explicaremos la importancia de la Mercadotecnia en las organizaciones.

2.1.1. La Mezcla de Mercadotecnia.

La Mezcla de Mercadotecnia es un conjunto de herramientas de la Mercadotecnia que la empresa usa para alcanzar sus objetivos en el mercado, y la integran cuatro elementos básicos que son: El *Producto* que se ofrece al mercado, el *Precio* fijado al producto, el sistema de *Distribución* utilizado para llegar al mercado y la *Promoción* llevada a cabo para comunicar los méritos del producto y estimular su demanda; estos elementos se consideran como variable controlables dentro de una organización.

Todo proceso de comercialización en una organización se desarrolla en un entorno multidimensional, (económico, legal, social y cultural) y deben de enfrentarse a variables no controladas, como lo son la competencia, recursos humanos, proveedores de materiales, y los cambios en el mercado, lo que influye en el desarrollo de la estrategia comercial, por lo que la organización tendrá que implementar un sistema que le permita generar oportunidades para detectar necesidades y desarrollar nuevos y mejores productos, a este sistema se le denomina, sistema comercial.

Según Santesmases, se puede definir que "un Sistema Comercial, es el conjunto de elementos y variables interrelacionados en el que se desarrolla la función comercial de la empresa; Estos elementos y variables son los siguientes:

Elementos:	Empresa / Competencia
(Actores)	Proveedores
	Intermediarios
	Mercado
	Entorno
Variables:	
- Controlables	Producto
	Precio
	Distribución
	Promoción
- No Controlables	Mercado
	Competencia
	Entorno
- Metas	Objetivos ²⁶

Las variables controladas se verán por separado para explicar detalladamente cada una.

2.1.2. Sistema de Investigación Comercial o de Mercados

Un Sistema de Investigación Comercial o de Mercados, puede definirse como "un conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar, y analizar datos, con el fin de transformarlos en información útil para tomar decisiones de Mercadotecnia, cabe

²⁶ Santasmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Pirámide, 2003, México, Pág. 90

señalar que esta se apoya en métodos y técnicas científicas para identificar y resolver un problema.

Un Sistema de Investigación Comercial o de Mercados persigue tres objetivos principales:

- 1.- Proporcionar información que ayude a comprender el mercado y el entorno.
- 2.- Identificar problemas y oportunidades.
- 3.- Desarrollar y evaluar cursos de acción alternativos.

Toda Investigación Comercial o de Mercados debe de cumplir con los siguientes requisitos:

- 1.- Reducir la incertidumbre.
- 2.- Ser susceptible de influir en la decisión
- 3.- Justificar su costo.

La aplicación de las Investigaciones Comerciales o de Mercado puede ser:

- Generales:
 - Estructura del mercado
 - Potencial del mercado
 - Segmentación del mercado
 - Comportamiento de los consumidores y usuarios
 - Análisis de planes estratégicos
 - Análisis de estrategias de los competidores
 - Pruebas de mercado
- Investigaciones sobre productos:
 - Compra y uso del producto.

-
- Imagen / posicionamiento del producto
 - Prueba del concepto.
 - Prueba del producto.
 - Modelos de ventas de nuevos productos.
 - Investigaciones sobre el precio:
 - Estructura de precios (descuento ofertas)
 - Elasticidad de la demanda / precio.
 - Percepción del precio por el comprador / usuario.
 - Investigación sobre la distribución:
 - Selección de canales de distribución
 - Localización de puntos de venta y almacenes.
 - Diseño y ambientación de los puntos de venta.
 - Investigación sobre ventas:
 - Rendimiento, compensación y motivación de los vendedores,
 - Territorios y cuotas de ventas.
 - Investigación sobre publicidad:
 - Pruebas del mensaje.
 - Selección de medios.
 - Efectividad de la publicidad (posprueba)
 - Imagen de la empresa

Las fases de la Investigación Comercial o de Mercados son:

A) Diseño de la Investigación:

- Identificación del problema a investigar
- Determinar del tipo de diseño de investigación.

-
- Especificación de la hipótesis del estudio.
 - Definición, clasificación y medidas de las variables del estudio.

B) Obtención de la información:

- Selección de las fuentes de la información.
- Determinación de las formas de obtención de la información.
- Diseño y selección de la muestra
- Recolección de datos

C) Tratamiento y análisis de los datos:

- Edición, codificación y grabación de los datos.
- Tabulación de los resultados.
- Aplicación de técnicas de análisis estadístico.

D) Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones:

- Elaboración del informe general.
- Presentaciones.²⁷

2.1.3 El Producto.

Producto es cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

El Producto es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor, y se reconoce que es el elemento dentro de la mercadotecnia con mayor importancia, ya que todas las variables giran alrededor de él y cualquier decisiones sobre el Producto son de gran importancia ya que es el medio de satisfacción del mercado,

²⁷ Santemasas Mestre, Miguel, *Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias*, Pirámide, 2003, México, Pág. 326- 336

incluye entre otras cosas empaque , color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y reputación del vendedor, y desde el punto de vista del consumidor, el Producto es la razón de compra

Los productos se clasifican en:

A) Productos tangibles: Son aquellos bienes que se transfieren y que tienen consistencia física, dentro de esta categoría tenemos:

- Productos de consumo: Estos a su vez se dividen en:
 - Bienes de Conveniencia.
 - Bienes de Comparación.
 - Bienes de Especialidad o de Convicción.
 - Bienes no buscados.
- Producto para las empresas: Estos a su vez se dividen en:
 - Materia Primas.
 - Materiales Semiacabados y Piezas de Fabricación.
 - Instalaciones.
 - Equipo Accesorio.
 - Suministros de Operación.

B) Productos Intangibles: Son aquellos que no tienen consistencia física.

Así mismo el Producto cuenta con los siguientes componentes según Arellano:

- "Producto Intrínseco.
- Embalaje o Acondicionamiento: Este cuenta con tres niveles:

-
- Embalaje Primario: Es aquel que está en contacto directo con el producto intrínseco.
 - Embalaje Secundario: Es aquel que protege al embalaje primario.
 - Embalaje Terciario: Es aquel que protege el producto para el transporte y generalmente contiene varias piezas del producto individual.

Su función principal es la de protección, simplificación de uso y estimulación de compra.

La Marca.

- Funcionamiento.
- Garantía.²⁸

Aunque Arellano no incluye el tema de la Calidad, consideramos que es importante hacer mención de este punto, y encontramos que Stanton define lo siguiente:

- Calidad: "Es el grado en el que un producto corresponde a las expectativas de un consumidor"²⁹.

Así mismo es importante mencionar que el producto también cuenta con un ciclo de existencia el cual se denomina "Ciclo de Vida (CPV) del Producto" se usa para describir las diversas etapas por las que atraviesa un producto desde su introducción inicial al mercado.

²⁸ Arellano C. Rolando, Marketing, Enfoque en América Latina, Mc.Graw Hill, México, 2002, Pág. 151-165

²⁹ Stanton William J., Fundamentos de Marketing, Mc.Graw Hill, México, 1996, Pág. 18

El ciclo de vida del producto se divide en etapas las cuales corresponden a una tendencia de las ventas del mismo. Así se pueden identificar cuatro etapas las que se definen a continuación:

1. Etapa de Introducción.
2. Etapa de Crecimiento.
3. Etapa de Madurez.
4. Etapa de Declinación.

2.1.4 El Precio.

El Precio es para la empresa el valor que tiene el producto; entre tanto el Precio para el cliente es la suma de dinero que tiene que pagar por recibir los beneficios del producto. Es decir el Precio es el valor de intercambio del producto.

Uno de los factores de éxito de una empresa radica en la eficacia de la fijación de los precios.

La empresa debe mostrarse sensible a las variaciones de los hábitos de compra y a la aceptación por parte de los clientes por sus precios. Debe esforzarse por no fijar precios exagerados, ya que de esta manera se puede limitar el número de unidades vendidas. Pero al mismo tiempo se debe tener en cuenta los costos y el margen de utilidad. Existen varios métodos y políticas para fijación de precios, los más comunes son:

1. Seleccionar Objetivos de Precios: Los objetivos pueden ser:

- Supervivencia
- Utilidad.
- Rendimiento sobre la Inversión.
- Participación en el Mercado.
- Flujo de Caja.
- Status Quo.

2. Identificar la evaluación del precio que hace el mercado seleccionado como meta y su capacidad de compra.

3. Determinar la Demanda: Las formas puede ser:

- El Cuadro de la Demanda.
- Fluctuaciones de la Demanda.
- Determinación de la Elasticidad de la Demanda.

4. Estudiar las Relaciones entre la Demanda, el Costo y la Utilidad: Existen dos enfoques para comprender las relaciones entre la demanda, el costo y la utilidad:

- Análisis del punto de equilibrio.
- Análisis marginal.

5. Analizar los Precios de la Competencia

6. Seleccionar una Política de Fijación de Precios: Los tipos son:

- Políticas de Fijación de Precios Preliminares.
- Precios Exagerados.

-
- Precios de Penetración.
 - Fijación de Precios Psicológicos
 - Fijación de Precios Impares
 - Fijación de Precios Según la Costumbre
 - Fijación de Precios por Líneas.
 - Fijación de Precios Profesionales
 - Fijación de Precios Éticos.
 - Fijación de Precios de Caballero.
 - Fijación de Precios Promocionales.
 - Artículo de Reclamo.
 - Descuentos Superficiales.

7. Seleccionar un Método de Fijación de Precios: Los métodos son:

- Método del Costo Total.
- Método de Márgenes Flexibles.
- Métodos de Precios según las condiciones del Mercado.

8. Seleccionar el precio final con base a las políticas de fijación de precios: Tales políticas son:

- Política de Negociación de Precios.
- Política de Descuentos.
- Política de Precios Geográficos.

2.1.5 La Distribución.

“Para Santesmases, la Distribución es el instrumento de Mercadotecnia que relaciona la producción con el consumo; facilita los intercambios y hace posible, por tanto una mejor asignación de los recursos económicos, además, la Distribución crea utilidad de tiempo, lugar y posesión.

La Dirección de la Distribución, comprende un conjunto de actividades que se agrupan en las siguientes:

- Diseño y selección del canal de Distribución
- Localización y dimensión de los puntos de venta.
- Logística de la distribución o Distribución física.
- Dirección de las relaciones internas del canal.

El Canal de Distribución. Es la ruta por la que circula el flujo de productos desde su creación en el origen hasta su destino final; El canal lo forma todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario.

Los Intermediarios son las personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor y que facilitan la distribución del producto. Llevan a cabo una diversidad de funciones:

- Reducción del número de transacciones.
- Adecuación de la oferta y la demanda.
- Creación del surtido.

-
- Movimiento físico del producto.
 - Realización de actividades de Mercadotecnia.
 - Transmisión de la propiedad, la posesión, o el derecho de uso del producto.
 - Financiamiento.
 - Prestación de servicios adicionales a la venta (entrega, instalación, suministro y asesoría).
 - Asunción de riesgos.

Al seleccionar el canal de Distribución, se deben de considerar las distintas alternativas:

- A) Canal Corto: El Canal Corto relaciona directamente al productor con el consumidor.
- B) Canal Largo: El Canal Largo interviene mayoristas y el detallista.

Así mismo pueden elegirse entre un sistema de de Distribución exclusivo, selectivo o intensivo.

El diseño y selección del canal de Distribución están condicionados por una serie de factores que limitan las alternativas posibles, Estos factores se refieren a la características del mercado, del producto o de los intermediarios, a las formas de distribuir de los competidores, a los objetivos de la estrategia comercial, a los recursos disponibles, costos e ingresos generados y a las limitaciones legales existentes.

La localización y dimensión de los puntos de venta, es una decisión de suma importancia y trascendencia por su carácter muchas veces irreversibles. Tal decisión ha de partir de la selección del mercado y, a

continuación, se ha de determinar el número de puntos de venta, el lugar de ubicación y el tamaño y características de los puntos de venta.

Para un funcionamiento adecuado de un Canal de Distribución, debe de existir cooperación entre los miembros del mismo situados a distinto nivel; Hay diversos factores que son fuente conflictos dentro del canal. El ejercicio o no ejercicio del poder es causa de conflictos, existen dos tipos de poder, el coercitivo y no coercitivo. Este último se subdivide en poder de recompensa, de experto, de referencia, legítimo y de persuasión".³⁰

2.1.6 La Promoción.

El papel de la Promoción es comunicarse con las personas grupos u organizaciones para facilitar, en forma directa o indirecta, los intercambios al influir en uno o más de los consumidores para que acepten un producto de la organización.

Para efectos promocionales, es más útil el enfoque que define la comunicación como "compartir significados". En esta definición va implícito el concepto de transmisión de la información, puesto que para compartir significados, es necesario transmitir.

Para transmitir el significado, la fuente tiene que transformarlo en una serie de signos que representen ideas. Esto se conoce como proceso de poner en código o codificación.

³⁰ Santesmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Pirámide, 2003, México, Pág. 535

Al codificar el significado y convertirlo a un mensaje, es importante para la fuente considerar ciertas características del receptor o de la audiencia. Se debe emplear signos familiares al receptor. La fuente debe tratar de usar signos que el receptor utiliza para referirse a los conceptos que menciona la fuente, se deben evitar los signos con más de un significado para la audiencia.

Para compartir un significado codificado con el receptor la fuente tiene que seleccionar un medio de transmisión. Este es el responsable de llevar el mensaje codificado desde la fuente hasta el receptor.

La escogencia de esos medios debe estar muy acorde al tipo mayormente empleado por el receptor. En ese orden de medios son por ejemplo la Televisión, Revistas, Periódicos, la Radio, el Cine, además de otros tipos de materiales audiovisuales como son plegables, folletos volantes etc...

El receptor o audiencia, otro elemento importante en el proceso de comunicación, es el individuo grupo u organización que descifra el mensaje. En el proceso de descifrar, los signos se convierten en conceptos o ideas.

Un objetivo a largo plazo de la Promoción es influir o estimular a los compradores para que acepten o adopten mercancías servicios o ideas.

Para comunicarse con individuos, grupos u organizaciones, pueden aplicarse varios métodos promocionales. La combinación específica de métodos promocionales utilizada por una organización es su Mezcla Promocional, para un producto particular. En esta sección se analizan

los principales elementos que pueden incluirse en una Mezcla Promocional y los factores primarios que afectan la selección de los elementos que se incluirán en la Mezcla de Promoción para un producto específico.

Los cinco elementos más importantes que pueden incluirse en la Mezcla de Promoción de una organización son: Publicidad, Ventas Personales, Propaganda, Empaque y Promoción de Ventas.

Para algunos productos, las empresas emplean en sus Mezclas Promocionales los cinco elementos, mientras que para otros productos sólo dos o tres. Para obtener una visión general de los componentes de la Mezcla Promocional, es necesario tomar en cuenta algunas características generales de cada uno de ellos.

- **Publicidad:** La Publicidad es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo.
- **Ventas Personales:** La Venta Personal es un proceso de informar y persuadir a los consumidores para que compren productos, en una situación de intercambio, mediante la comunicación personal.
- **Propaganda:** La Propaganda es una comunicación impersonal gratis, en forma de reportaje referente a una organización, sus productos, o ambos que se transmite a través de un medio masivo.
- **Envases:** Se estudió el Envase como una de las muchas áreas de decisión relacionadas con el producto y su desarrollo. Aún cuando el

Envase es parte del producto total, también puede ser un elemento esencial de promoción, en particular para mercancías de uso común que se vendan en tiendas de autoservicio.

- **Promoción De Ventas:** La Promoción de Ventas es una actividad, un elemento, o ambas cosas, que actúa como un estimulante directo, que ofrece valores o incentivos adicionales del producto a revendedores, vendedores o consumidores. No deben confundirse los términos "Promoción de Ventas" y "Promoción"; la Promoción de Ventas abarca otros esfuerzos además de la venta personal, la publicidad, la propaganda y el empaque.

Sin embargo, con frecuencia los responsables de Mercadotecnia, utilizan las Promociones de Ventas para mejorar la eficacia de otros elementos de la Mezcla de Mercadotecnia, en particular la publicidad y la venta personal.

Una vez estudiados los componentes básicos de la mezcla de promoción de una organización, en seguida se examinan los factores y condiciones que afectan la selección de los métodos promocionales, utilizados por una organización específica en su Mezcla de Promoción para un producto determinado.

- **Selección de los Componentes de la Mezcla Promocional**

Los responsables de Mercadotecnia varían la composición de la Mezcla de Promoción por muchas razones. A pesar de que los cinco elementos pueden incluirse en una Mezcla de Promoción, con frecuencia el responsable de mercadotecnia usa menos. Además, muchas empresas

que comercializan varias líneas de productos utilizan al mismo tiempo diversas Mezclas de Promoción. La Mezcla de Promoción de una empresa no deben contemplarse como una parte inmóvil de la Mezcla de Mercadotecnia; los responsables de Mercadotecnia pueden, y de hecho hacen, alteraciones en la composición de sus Mezcla de Promoción. Los elementos específicos de la Mezcla de Promoción utilizados y la intensidad con que la organización los emplea dependen de una diversidad de factores. En estos títulos se estudian los siguientes factores que influyen en la composición de la Mezcla de Promoción: los recursos promocionales de la organización, los objetivos y políticas; las características del producto y el costo y la disponibilidad de los métodos promocionales.

- El tamaño de los Recursos Promocionales de la organización afecta al número e intensidad relativa de los Métodos Promocionales que se incluyen en una Mezcla Promocional.
- Los Objetivos Promocionales de una empresa también influyen en los tipos de promociones que se emplean.

Al planear una Mezcla de Promoción, un elemento que debe considerarse es si se emplea una política por etapas o una política directa. Si se aplica la política por etapas, el fabricante sólo promociona el producto hasta la siguiente institución en el canal de distribución.

El tamaño, la distribución geográfica y las características socioeconómicas del Mercado Seleccionado como Meta por la organización para un producto, influyen en los elementos que se

incluyen en la Mezcla de Promoción. El número total de personas en el mercado determina, hasta cierto punto, la composición de la Mezcla de Promoción.

La distribución geográfica de los clientes de una empresa puede afectar la combinación de los métodos promocionales usados. La distribución de las características socioeconómicas de un Mercado Seleccionado como Meta, como edad, ingresos o nivel de educación, pueden influir en los tipos de técnicas promocionales que utilice el responsable de mercadotecnia.

Por lo general la Mezcla de Promoción, para productos industriales se concentra con mayor intensidad en la venta personal, mientras que la publicidad desempeña un papel importante al promover artículos de consumo. Los productos de consumo de uso común se promocionan principalmente mediante publicidad, envases y promociones de venta. Los encargados de la promoción utilizan la propaganda en la Mezcla de Promoción tanto para productos industriales como de consumo.

Los comercializadores de productos cuyas ventas dependen en forma muy marcada de las distintas temporadas quizá tengan que hacer hincapié especial en la publicidad y quizás en el envase y las promociones de ventas, debido a que las ventas de fuera de temporada pueden resultar insuficientes para mantener todo el año una fuerza amplia de ventas. El precio del producto influye en la composición de la Mezcla de Promoción

La etapa del Ciclo de Vida del Producto afecta las decisiones del responsable de Mercadotecnia relacionadas con los elementos de

promoción que se necesitan para producir una Mezcla de Promoción eficaz. En la etapa de introducción puede ser necesaria una cantidad considerable de publicidad tanto para los productos industriales como para los de consumo, con el fin de obtener un amplio conocimiento entre los consumidores. Además, para muchos productos en esta etapa se utilizan grandes cantidades de ventas personales y promoción de ventas, en las Mezclas de Promoción. En las etapas de crecimiento y consolidación, se necesita insistir en la publicidad para los productos de consumo no duraderos, mientras que los productos industriales con frecuencia requieren una combinación de ventas personales y algunos esfuerzos de promoción de ventas durante estas etapas. En la etapa de declinación los responsables de Mercadotecnia acostumbran disminuir sus actividades promocionales, en particular la publicidad. Por tanto, los esfuerzos promocionales en la etapa de declinación con frecuencia se centran en ventas personales y en esfuerzos de promoción de ventas.

La intensidad de la cobertura de mercado resultante de la distribución del producto puede influir en la composición de su Mezcla de Promoción. Cuando el producto se comercializa mediante una distribución intensa, la empresa depende mucho de la publicidad y el envase. En ocasiones la promoción de ventas también desempeña un papel importante en la promoción de productos que se venden a través de una distribución intensa. Las Mezclas de Promoción de productos que se distribuyen en forma selectiva varían en forma considerable según los tipos y cantidades de Métodos Promocionales usados. Los

artículos distribuidos en forma exclusiva con frecuencia se promocionan mediante una gran cantidad de ventas personales y con menos intensidad en la publicidad. Las formas como se usan los productos pueden afectar la combinación de Métodos Promocionales utilizados.

Los costos de los Métodos Promocionales son factores importantes que deben analizarse al desarrollar una Mezcla de Promoción. La publicidad a nivel nacional y los esfuerzos de promoción de ventas requieren grandes desembolsos. Otro elemento que deben investigar los responsables de Mercadotecnia al preparar una Mezcla de Promoción es la disponibilidad de técnicas promocionales. En relación con la venta personal, en ocasiones la empresa desea aumentar el tamaño de su fuerza de ventas, pero no logra encontrar personal calificado.

2.1.7 El Mercado.

El Mercado es un grupo de personas u organizaciones que poseen la habilidad y la voluntad de comprar un producto o servicio para el consumo.

Para poder comprender la dimensión de esta definición se hace necesario analizar uno de los términos de la definición.

Personas: Son las, que con base en sus necesidades y deseos deciden adquirir un producto.

Generalmente la persona que adquiere el producto es la misma que lo usará, a esta persona se le denomina cliente. En algunas ocasiones las personas que adquieren el producto son diferentes a quienes lo consumen, en este caso a quien compra el producto se le llama cliente y a quien lo usa o consume, usuario. El Mercado deber ser considerado como un conjunto de clientes.

Capacidad de compra: Generalmente se encuentra determinada por factores financieros tales como:

- Ingresos.
- Capacidad de endeudamiento.
- Liquidez.

Aunque en algunos casos la capacidad de compra se puede ver determinada por otros factores tales como edad, incapacidades físicas, etc.

Voluntad de compra: No todas las personas que tiene la capacidad de adquirir un producto lo hacen, porque simplemente el producto no satisface sus deseos y necesidades.

Cuando la persona encuentra en los beneficios del producto una respuesta a sus necesidades, deseos y expectativas, entonces puede hablarse de que tiene voluntad de compra.

Productos o Servicios: Tanto el precio del producto como los beneficios que ofrecen son determinantes para ubicar el mercado al que corresponderá. La influencia del precio y los beneficios del producto sobre la capacidad y voluntad de compra significa que: Un mercado solo existe con respecto a un producto o servicio determinado.

Consumo: Implica que el producto se usa para satisfacer las necesidades o el deseo para cuya satisfacción fue elaborado; el producto puede ser usado o consumido por personas y organizaciones. Hay algunos casos en que los productos no se adquieren para ser usados en la satisfacción de necesidades y deseos sino para ser usados en operaciones habituales de organizaciones, a este Mercado se le conoce como Mercado Industrial. De ahí que los mercados pueden ser de distinta índole.

Con base a lo anterior la definición que podemos emitir es la siguiente: "Conjunto de personas que en forma individual u organizada, necesitan productos de una clase y tienen la posibilidad, el deseo y la autoridad para comprarlos."

Para que exista un Mercado debe cumplirse con cuatro condiciones básicas:

1. Las personas tienen que necesitar el producto, si no hay necesidad o al menos deseo por parte de las personas no se puede considerar a ese grupo como mercado.
2. Las personas del grupo deben tener capacidad de comprar el producto. La capacidad de compra es una función de su poder adquisitivo, que consiste en recursos como dinero, mercancías, servicios, que pueden negociarse en un intercambio.
3. Las personas deben estar de acuerdo en usar su poder adquisitivo.
4. Las personas deben tener la autoridad necesaria para comprar productos o servicios específicos.

Según las características de las personas u organizaciones que conforman un Mercado estos se clasifican en tres categorías básicas:

- Mercado de consumidores
- Mercados industriales
- Mercado de revendedores

La Segmentación de Mercados es el proceso de dividir un mercado total por grupos compuestos por personas que tienen, en forma aproximada, necesidades de productos similares, con el fin de diseñar una Mezcla de Mercadotecnia (o varias) que cubra en la forma más precisa posible, las necesidades de las personas dentro de un segmento seleccionado.

Las estrategias de Segmentación de Mercados pueden ser de dos tipos:

- Estrategias de concentración.
- Estrategias multisegmentos.

Condiciones para una segmentación eficaz:

- Que existan necesidades heterogéneas
- Los segmentos deben ser identificables y divisibles
- Los segmentos deben ser semejantes en cuanto al potencial estimado de ventas, costos y utilidades.
- Por lo menos uno de los segmentos debe tener el suficiente potencial de utilidad.

Selección de las variables de segmentación:

Las variables de segmentación son las características de los individuos, grupos u organizaciones en un mercado total.

Las variables a considerar para segmentar un mercado de consumidores son:

- Variables socio - económica
- Variables geográficas
- Variables psicográficas
- Variables relacionadas con el producto

Las variables a considerar para la segmentación de mercados industriales son:

- Localización geográfica
- Tipos de organización
- Tamaño del consumidor
- Uso del producto.

Segmentación mediante variables únicas o múltiples:

Cuando se emplea una sola variable por ejemplo "edad" se dice que se está haciendo una segmentación por variable única.

Cuando se utiliza más de una variable, ejemplo edad, Ingreso etc. se dice que se está haciendo una segmentación por variables múltiples. Es decir se realiza la segmentación usando más de una característica del mercado total.

2.1.8 Comportamiento de Compra del Consumidor.

El comportamiento de compra del consumidor está influenciado por los factores ambientales externos dentro de los cuales se encuentran los componentes de la mezcla de mercado y opiniones influyentes. Es decir:

El consumidor antes de comprar tendrá en cuenta:

- características del producto
- su precio
- la comodidad de compra mediante la distribución
- la información y persuasión de la promoción del producto o servicio
- las opiniones que tengan del producto o servicio amigos, familiares y expertos.

Pero no solo los factores ambientales incidirán en el comportamiento de compra del consumidor, también influye su propio perfil.

La elección de compra es el resultado de diversos actos del consumidor que determinan el proceso por el cual toma la decisión de compra y su reacción ante el resultado de la misma.

Estos actos son:

- Reconocimiento de la necesidad.
- Identificación de alternativas: En la búsqueda de estas alternativas influyen:
 - a) Los costos en tiempo y dinero
 - b) La información previa de que dispone
 - c) El grado de riesgo que implica tomar la decisión.

-
- Evaluación de alternativas.
 - Decisión de compra.
 - Comportamiento posterior a la compra.

Para poder identificar a los consumidores es necesario tener algunas pautas que permitan establecer su perfil, tales aspectos son:

- Características demográficas.
- Estilo de vida.
- Motivos.
- Personalidad.
- Valores.
- Creencias y actitudes.
- Percepción.
- Aprendizaje. Los comportamientos de compra comprenden los procesos de decisiones de las personas que adquieren y utilizan los productos.

Motivos por los cuales debe analizarse el comportamiento de compra:

- Reacción del consumidor ante las estrategias de mercadotecnia.
- La mezcla de mercadeo que asista al consumidor

Los principales factores que afectan el proceso de compra son el ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿porqué?, ¿cómo?, y comprender los factores permite predecir la reacción ante las estrategias de Mercadotecnia.

Los procesos de toma de decisiones:

Los compradores toman decisiones, las decisiones se clasifican en dos tipos:

- Rutinarias.
- Amplias.

En la compra de muchos productos las decisiones pueden variar desde lo rutinario a lo amplio. La complejidad de la decisión depende de los tipos de producto a adquirir. También el tipo de decisión puede variar a través del tiempo.

Los principales tipos de influencias en la decisión de compra:

A) Sociales:

- Papel de la influencia familiar.
- Grupos de referencia.
- Clases sociales.
- Culturas y Subculturas.

B) Psicológicas:

- Percepción.

Motivos. Los motivos se estudian a través de diferentes tipos de técnicas.

- a. Entrevistas de fondo: Donde hay una total libertad del entrevistado.
- b. Entrevistas de grupo: Es una discusión inducida por el entrevistador.
- c. Técnicas proyectivas: Se ejecutan acciones pero se es evaluado para otros fines.

-
- Aprendizaje.
 - Actitudes.
 - Personalidad.

El Proceso de compra en el Mercado Corporativo: El Mercado Corporativo o Industrial está compuesto por organizaciones que compran bienes y servicios para emplearlos en sus negocios. Es un mercado amplio, complejo e importante. Su demanda se caracteriza por ser derivada, inelástica y de amplia fluctuación.

Los compradores generalmente están bien informados sobre lo que van a comprar.

La demanda de este mercado se analiza evaluando tres factores:

Un número y clase de usuarios con poder adquisitivo y con la motivación y comportamiento de compra.

Los motivos del cliente corporativo son generalmente racionales, aunque se debe tener en cuenta también los motivos y el interés personal de la agente de compras.

Los patrones de compra de este mercado son muy diferentes de los del mercado de los consumidores.

Algunas diferencias son:

- Periodos de negociación más largos
- Las compras se hacen con menos frecuencia
- Los pedidos son más grandes y las compras se hacen, generalmente directas, sin intermediarios
- Los acuerdos, convenios y contratos son comunes en este mercado.

En el mercado corporativo existen múltiples influencias debido a las personas o funcionarios que intervienen en la misma a saber:

- Usuarios.
- Influenciadores
- Encargados de la decisión.

2.1.9 La Competencia y su Entorno

El éxito de cualquier organización depende de su capacidad para adaptarse a los cambios que tienen lugar en su entorno, y tendrá más éxito aquella que satisfaga las necesidades de sus consumidores de una manera más adecuada que sus competidores.

Santesmases menciona que se debe de tener un seguimiento y estudio del medio para poder obtener información, y detectar los cambios que se producen en el mismo, para poder tener una toma de decisiones correcta, y este proceso se compone de dos partes:

- "Amenaza.
- Oportunidad."³¹

La Competencia tiene dos características principales según Arellano:

- "Se realiza en un mercado específico: Para que haya competencia, las empresas deben de estar en conflicto por el mismo grupo de consumidores .

³¹ Santesmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Pirámide, 2003, México, Pág. 758

-
- Hay influencia recíproca entre las empresas: La empresa A es competencia real o potencial de la empresa B, únicamente si, de no existir B, el consumidor actuaría de manera diferente frente a A.

Así mismo de tienen niveles de competencia:

- a) Competencia a nivel de producto.
- b) Competencia a nivel de necesidad.
- c) Competencia a nivel de recursos.”³²

Arellano en su obra cita lo siguiente. “Las empresas suelen encontrarse en diferentes situaciones competitivas en función del producto ofrecido, dependiendo de la cantidad y características de las otras empresas presentes en el mercado, y existen por lo menos cinco diferentes situaciones:

- a) Monopolio.
- b) Oligopolio.
- c) Oligopolio diferenciado.
- d) Competencia perfecta.
- e) Competencia monopolística”³³.

Existen dos tipos de competidores para las empresas: los competidores actuales y los potenciales.

- 1) Competidores actuales: Dentro de este tipo encontramos a los siguiente:
 - Líderes de mercado.
 - Aspirantes.

³² Arellano C. Rolando, Marketing, Enfoque en América Latina, Mc.Graw Hill, México, 2002, Pág. 438-439

³³ Ibidem Pág. 440-443

-
- Imitadores
 - Innovadores independientes.
 - Especialistas en mercados restringidos.

2) Competidores potenciales:

- Productores de productos sustitutos
- Empresas comercializadoras del mismo producto en otros mercados.
- Empresas clientes

2.10 Los Objetivos en la Mercadotecnia

Una vez conocidos los elementos que intervienen en la Mercadotecnia, se deben de plantear objetivos y acciones estratégicas para alcanzar lo que la organización desea, se deben de conocer las oportunidades y amenazas así como el conocer a la competencia.

Santesmases en su obra comenta lo siguiente:

“Los objetivos pueden consistir en innovar (mediante el lanzamiento de nuevos productos y la innovación de procesos), obtener una ventaja competitiva (por diferenciación en productos, calidad, precios, costos, distribución o promoción), incrementar la participación de mercado (en mercados actuales o nuevos) o mejorar la rentabilidad (por reducción de costos, incremento de los ingresos); Cuales quiera que sean los objetivos, éstos deben estar cuantificados, referirse a un tiempo y lugar determinados y ser realistas y concientes”³⁴

³⁴ Santesmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Pirámide, 2003, México, Pág. 765

La Mezcla de la Mercadotecnia es la herramienta que nos permitirá el cumplimiento de los objetivos ya mencionados, mediante estrategias bien definidas; las estrategias pueden ser según Santesmases:

- "De penetración de mercado.
- De desarrollo de mercado.
- De desarrollo de producto.
- De diversificación"³⁵.

En su obra, Santesmases, cita a Kotler, y este último los clasifica de la siguiente forma:

- "Estrategia del líder.
- Estrategia del retador.
- Estrategia del seguidor.
- Estrategia del especialista."³⁶.

Una vez que hemos expuesto en forma general los conceptos básico de mercadotecnia, analizaremos en el siguiente capítulo la forma en la que se planea y desarrollan los Nuevos Productos.

³⁵ Santesmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, Pirámide, 2003, México, Pág. 767

³⁶ Ibidem, Pág. 769

CAPÍTULO 3

DESARROLLO DE PRODUCTOS

3. Importancia del Desarrollo de Productos

Con el fin de ofrecer productos que satisfagan a las personas que integran el mercado seleccionado como meta y alcanzar los objetivos de la empresa, el responsable de Mercadotecnia debe desarrollar, modificar y mantener una mezcla de productos efectiva. Pocas veces la misma Mezcla de Productos mantiene su efectividad por mucho tiempo. Por lo general, el manejo apropiado de una Mezcla de Productos requiere modificaciones de la Mezcla para mantener su eficacia; En los últimos años, los rápidos cambios producidos en la tecnología, la intensificación de la competencia y el surgimiento del Internet, han supuesto grandes retos para el Desarrollo de Nuevos Productos.

Una cuidadosa planeación no garantiza el éxito de los Nuevos Productos, pero sí pueden contribuir a reducir las tasas de fracasos facilitando la retirada del producto en las fases previas a su comercialización definitiva.

El Desarrollo de Productos es importante para el consumidor, indispensable para la empresa y estratégico para la nación como a continuación Lerma Kirchner los enumera:

1. Beneficio para el país: El desarrollo y producción interna de los productos, en los que un país posee ventajas comparativas y competitivas, produce los siguientes resultados:

-
- Aumenta el nivel de preparación científica y tecnológica en la población, que se aplica a la generación de nuevos productos.
 - Incrementa el empleo interno, generando puestos de trabajo tanto en investigación y desarrollo tecnológico aplicado, como en la labor de apuntalar una planta de producción creciente, dentro del país.
 - Mejora la balanza comercial reduciendo las importaciones de aquellos productos que en forma competitiva se producen en el país, y por otro lado, incrementando exportaciones con base en la disponibilidad de producción exportable, tanto en calidad como en volumen.
 - Reduce la dependencia del país con respecto a productos importados, en especial a aquellos bienes de capital (maquinaria y equipo), que requiere la planta productiva.
 - Promueve la imagen del país en el interior, incrementando la estima y autoestima como una nación capaz y progresista.
 - Como lógico resultado de los puntos anteriores, con el desarrollo de productos un país incrementa el nivel de vida y bienestar de sus habitantes.
2. Beneficio para la empresa: El desarrollo de productos par la empresa tiene las ventajas:
- Supervivencia (permanencia en el mercado): Todo producto tiene un ciclo de vida, y tarde o temprano habrá de declinar y ser retirado del mercado. La empresa que no desarrolle Nuevos Productos, irremisiblemente en el futuro, no tendrá que vender y por lo tanto habrá de desaparecer.

La Supervivencia de la empresa implica:

- a) Incrementar su capacidad competitiva.
 - b) Reemplazar o revitalizar sus productos en declive.
 - c) Integrar avances tecnológicos.
 - d) Observancia de las regulaciones gubernamentales.
 - e) Buscar otras alternativas, debido a escasez de insumos o incremento en costos.
- Incrementar Utilidades: A medida que la empresa cuenta con más productos competitivos que comercializar, los ingresos por venta tienden a aumentar. Al incrementarse la cantidad producida y vendida, los costos fijos unitarios son menores, con lo que necesariamente las utilidades aumentan al tiempo que la empresa crece, mejora su estabilidad financiera.

Dentro de los mecanismos de incremento de las utilidades, relacionados con el Desarrollo de Productos, están:

- a) Adaptación de productos, con el fin de reducir costos.
 - b) Aprovechamiento de mercados globalizados.
 - c) Aprovechar oportunidades generadas por cambios de gustos y costumbres de los consumidores o por la detección de necesidades insatisfechas.
 - d) Adaptarse a las nuevas condiciones de la demanda, producidas por la dinámica demográfica.
- Conservar participación de mercados: La empresa que no ofrezca Nuevos Productos al mercado, ineludiblemente irá perdiendo participación de mercado, debido a la obsolescencia de sus

productos, en contraste con aquellos que la competencia lance y que contemplen avances tecnológicos y las tendencias en la moda.

- Promoción de la imagen de la empresa: El desarrollo de Nuevos Productos, cuando la empresa utiliza su propia marca, tiende a generar en los consumidores una imagen positiva, posicionando a la empresa en la mente de los compradores como innovadora y de vanguardia.

3. Para el Consumidor: Para el consumidor, el Desarrollo de buenos Productos, le proveerá mejores artículos para la satisfacción de sus necesidades y deseos³⁷.

Desde nuestro punto de vista podemos decir que el Desarrollo de Productos es fundamental para el desarrollo de los países y de las empresas, por lo que se debe de dar mayor apoyo y cuidado a dicha tarea, ya que de ello depende el éxito o fracaso del producto.

3.1 Concepto de Desarrollo de Productos

Lerma kirchner en su obra define lo que es Desarrollo de Productos y su importancia:

“Por Desarrollo de Productos entendemos, la acción de crear un Nuevo Producto o de perfeccionar un producto existente, con el fin de comercializarlo y así obtener:

- La satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores.

³⁷ Lerma kichner, Alejandro, Guía para el desarrollo de productos, un enfoque global. ECAFSA, México, 2001, Pág. 18-22

-
- Generar ingresos para que las empresas puedan operar, actualizarse y crecer³⁸.

Son varios los factores de la Mezcla de Productos de una organización que puede necesitar ajustes o modificaciones, esto debido a que las preferencias y actitudes del consumidor hacia los productos cambian, sus deseos por un producto ya en el mercado puede disminuir, mientras que los deseos por otro pueden aumentar significativamente.

3.2 Tipos de Desarrollo de Productos

Bien sea que se altere la Mezcla de Productos por diferentes razones, el responsable de Mercadotecnia tiene varias alternativas para mejorar la Mezcla de Productos para lo cual se presentan a continuación tres alternativas importantes: creación de Nuevos Productos, modificación de producto ya existente y retiro de un producto.

A) Creación de Nuevos Productos

El desarrollo e introducción de Nuevos Productos con frecuencia es costoso y riesgoso. Debe seguirse un proceso lógico, esto es, que cada acción se lleve a acabo en tiempo y momento adecuado de forma eficiente. Antes de introducir un nuevo producto, este debe pasar por siete fases donde puede observarse la naturaleza evolutiva del Desarrollo de Nuevos Productos, estas fases son:

³⁸ Lerma kichner, Alejandro, Guía para el desarrollo de productos, un enfoque global. ECAFSA, México, 2001, Pág. 30

1) Desarrollo de la Idea o lluvia de Ideas:

“Las fuentes de nuevas ideas pueden provenir de:

- Clientes actuales.
- Empleados.
- Distribuidores y Proveedores.
- Científicos e Inventores.
- Patentes.
- Competidores.
- Consultores de Mercadotecnia.”³⁹.

En esta etapa se debe de buscar básicamente la satisfacción del cliente mediante la detección de las oportunidades en el mercado.

2) Revisión de Ideas

3) Análisis del Negocio o Económico.

4) Desarrollo o Diseño del Producto
Lerma Kirchner, en su obra enumera tres elementos básicos para el desarrollo de productos:

“Identificación de los principales beneficios, que le producto deba de proveer al consumidor.

Descripción de los detalles y características físicas adicionales al producto esencial que lo hagan más atractivo, impactante, identificable, seguro, fácil de usar, fácil de transportar, protección al producto esencial, etc., dentro de los conceptos: ergonomía, diseño

³⁹ Santesmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, conceptos y estrategias, Pirámide, México, 2003, Pág.431

gráfico, envase, etiquetado, línea y marca, ecología, envase y embalaje.

Enunciado detallado de todos los componentes del producto total, material e inmaterial, real o psicológico que hagan al producto más competitivo, aceptado y deseado por los consumidores, como son: el posicionamiento psicológico, la garantía, el servicio postventa y las facilidades de compra”⁴¹

Es muy importante que al desarrollar el producto este sea de forma total, esto es, desde el producto primario (materiales, empaque etc.) hasta la garantía de servicio; Cabe señalar que es muy importante el conocer el mercado en donde se quiere actuar, se debe de tener una visión futura de los cambios que pudieran afectar al producto, tales como la moda, tendencia del consumidor, aspectos legales (cambios en la legislación actual y tratados de libre comercio), con el fin de poder obtener mayores beneficios para la empresa.

Sin duda es importante documentar todos los procesos, elementos, características, que intervengan el desarrollo, para lo cual Lerma Kichner, enumera lo siguiente:

“Agrupar los datos por tipo y naturaleza.

a) Seleccionar los mejores medios, para presentar cada tipo de dato:

- Impresos: Texto de especificaciones, cuadros, gráficas, bosquejos, diagramas, planos, fotografías

⁴¹ Lerma kichner, Alejandro, Guía para el desarrollo de productos, un enfoque global. ECAFSA, México, 2001, Pág. 110

-
- Audiovisuales: Videogramas, fonogramas
 - Computarizados: Documentación multimedia, modelos de simulación, realidad virtual.
 - Modelos físicos a escala y prototipos.

b) Editar y presentar la documentación del producto diseñado.-

La documentación debe reunir las siguientes características:

- Ser completa.
- Ser clara.
- Ser amigable.
- Concreta.”⁴²

En todo momento las áreas de Mercadotecnia, Producción y Finanzas debe de estar involucradas ya que el desarrollo de productos es un proceso interactivo y la omisión de alguna de estas puede llevar al fracaso del producto, retrasarlo o generar gastos innecesarios por la omisión de opiniones valiosas.

5) Evaluación del Diseño del Producto

En esta fase se debe de llevar a cabo la elaboración de prototipos iguales o casi iguales al producto final, se deberá de pasar del diseño a la realidad, para ver si el producto final es funcional, si se adecua al

⁴² Lerma kichner, Alejandro, Guía para el desarrollo de productos, un enfoque global. ECAFSA, México, 2001, Pág. 30

concepto con el cual fue concebido y con la calidad adecuada, Santesmases en su obra establece cuatro formas de realizarlo:

- "a) De forma individualizada o comparando el producto con otros similares de la competencia.
- b) Con identificación o no de la marca del producto nuevo y, en su caso, de los competidores con los que se compara, cuando no hay identificación de denomina prueba ciega.
- c) De forma instantánea (el producto se prueba cuando se muestra) o dejando el producto a prueba durante un tiempo.
- d) En el domicilio del consumidor, en los puntos de venta o en locales apropiados"⁴³.

6) Prueba de Mercado : Es una introducción a escala limitada, de un producto en áreas escogidas para representar el mercado futuro, con el fin de determinar las probables reacciones de los compradores., La prueba de mercado es una especie de muestra de lo que será el lanzamiento de toda la mezcla de mercadotecnia y es una etapa que solo debe efectuarse luego de superada la etapa de desarrollo y que se hayan determinado los planes iniciales relacionados con las otras variables de la mezcla de mercadotecnia.

Kotler en su obra menciona, "la empresa busca estimar cuatro variables: ensayo, primera repetición, adopción y frecuencia de compra"⁴⁴, los tipos de métodos que se pueden utilizar dependiendo la

⁴³ Santesmases Mestre, Miguel, *Mercadotecnia, conceptos y estrategias*, Pirámide, México, 2003, Pág.436

⁴⁴ Kotler, Phillip, *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, 2001, México, Pág. 347

situación de la empresa así como el tipo de producto en cuestión y si es un producto de consumo o industrial, y Kottler los enumera de la siguiente forma:

a) Métodos para productos de consumo:

- Investigación de ola de ventas.
- Mercado de prueba simulado.
- Mercado de prueba controlado.
- Mercados de Prueba.

b) Método de para bienes industriales:

- Pruebas alfa y beta (dentro de la empresa y con clientes).
- Exposiciones o Ferias Industriales”⁴⁵

Es muy importante definir el alcance y tipo de dicha prueba, ya que los datos que esta arroje serán la base para el responsable de mercadotecnia en la toma de decisiones, y una mala acción puede llevar al fracaso al producto ocasionando un gasto inútil para la organización.

7) Comercialización o Introducción del producto. Las siguientes etapas del proceso de aceptación del producto en forma general son la que siguen los consumidores al aceptar un producto:

- Conocimiento.
- Interés.
- Evaluación.

⁴⁵ Kotler, Phillip, Dirección de Marketing, Pearson Educación, 2001, México, Pág. 348

-
- Prueba.
 - Aceptación.

La modificación de productos ya existentes, se refiere al cambio de uno o más características de un producto. Cuando se emplea, se usa a menudo durante el ciclo de consolidación del producto, para dar a la marca una ventaja competitiva. Modificar una Mezcla de Productos es menos riesgoso que desarrollar uno nuevo. La modificación de productos puede ser un medio efectivo de mejorar la Mezcla de Productos de una empresa, en ciertas condiciones. Primero que el producto sea modificable. Segundo, los consumidores existentes deben percibir, que se ha hecho una modificación, en el supuesto de que el artículo modificado este aún dirigido a ellos. Tercero, la modificación debe hacer que el producto este más de acuerdo a los deseos de los consumidores para que les brinde mayor satisfacción.

Las tres formas más tradicionales para modificar productos son:

- 1) Modificaciones de Calidad.
- 2) Modificaciones Funcionales.
- 3) Modificaciones en los Estilos.

En la Eliminación de Productos, por lo general, los productos no pueden continuar satisfaciendo a los consumidores de los mercados seleccionados y contribuir en lograr las metas generales de la organización en forma indefinida. Para mantener una Mezcla de Productos satisfactoria, las empresas tienen que deshacerse de algunos productos, de la misma forma que tienen que modificar los ya

existentes o introducir otros nuevos. Esto se le llama eliminación de productos.

3.3 Ciclo de Vida del Producto

El Ciclo de Vida del Producto es de gran importancia en la comercialización del producto, intervienen factores como el comportamiento del mercado, el entorno y la competencia, y que dichos factores van cambiando a lo largo del tiempo en el que el producto es comercializado.

Lo que caracteriza al Ciclo de Vida del Producto es la evolución de las ventas y las utilidades, crecientes al principio para disminuir posteriormente de forma progresiva

Las etapas de ciclo de vida del producto de acuerdo a la clasificación que hace Santesmases, se clasifican en:

- "Lanzamiento o introducción
- Crecimiento
- Madurez o producto consolidado
- Declive o en retiro"⁴⁶

3.3.1 Manejo del Producto Después del Lanzamiento

Es fundamental tener una visión de cómo se deben manejar los productos de acuerdo a las etapas antes mencionadas, ya que el tomar

⁴⁶ Santesmases Mestre, Miguel, Mercadotecnia, conceptos y estrategias, Pirámide, México, 2003, Pág.444

acciones oportunas pueden ser fundamentales en el éxito del producto, mencionaremos las estrategias a seguir de acuerdo a su respectiva etapa:

1) Después del Lanzamiento o Introducción.

La mayor parte de los productos comienzan con lentitud y pocas veces producen las suficientes ventas como para realizar utilidades de inmediato. A medida que los consumidores van conociendo el producto, los responsables de mercadotecnia deben estar atentos a las debilidades del producto y efectuar las correcciones con rapidez a fin de evitar la muerte prematura o debilitamiento de la demanda. La promoción los precios y los canales de distribución deben diseñarse de tal manera, que atraigan al sector del mercado que más interese y que presente el menor número de obstáculos. Si es necesario ajustar algunos de estos factores, esto también debe efectuarse lo más pronto posible, para mantener la demanda. Cuando sube una curva de ventas y se alcanza el punto de equilibrio, comienza la etapa de crecimiento.

2) Estrategia de Mercadotecnia durante la Etapa de Crecimiento.

Al aumentar las ventas, el impulso debe apoyarse modificando las estrategias de mercadotecnia. La meta es establecer el posicionamiento del producto y fortalecerlo estimulando la lealtad hacia la marca. Según aumentan las utilidades, la organización debe estar preparada contra los competidores agresivos que pueden hacer hincapié en segmentos seleccionados del mercado.

a) Producto: Durante la etapa de crecimiento puede ampliarse el número de modelos de productos para atraer mercados más

especializados. También debe analizarse el posicionamiento del producto en relación con los de la competencia y se deben corregir las características débiles o faltantes.

b) Precio: Después de recuperar los costos después del desarrollo, es posible rebajar los precios. También a medida que aumenta el volumen de ventas, la eficiencia de la producción puede dar como resultado costos más bajos., lo cual beneficia los compradores. Si es posible rebajar los precios, esto debe facilitar la competencia en precios y disuadir a otros competidores de no entrar en el mercado.

c) Distribución: Durante el periodo de crecimiento se deben subsanar fallas en los canales de mercadeo. En esos momentos, cuando ha quedado establecida la aceptación del producto, puede ser más fácil obtener nuevos puntos de distribución. En ocasiones la tendencia es pasar de la distribución exclusiva o selectiva a una red de mayores distribuidores. Los responsables de Mercadotecnia también deben asegurarse de que el sistema de distribución física esté trabajando en forma eficaz y haga llegar las mercancías a los distribuidores antes de que se agoten las existencias.

d) Promoción: En esta etapa deben continuarse los esfuerzos promocionales para desarrollar la lealtad hacia la Marca; pero, a medida que se incrementan las ventas, los costos promocionales, considerados como un porcentaje de las ventas totales deben disminuir. Una relación descendiente entre los gastos de promoción y las ventas debe constituir un aporte importante en el aumento de las utilidades.

3) Estrategia de Mercadotecnia para Productos en Madurez o Consolidados.

Puesto que muchos productos se encuentran en la etapa de consolidación de sus ciclos de vida, los responsables de Mercadotecnia deben encargarse de estos productos y estar preparados para mejorar, en forma constante, la Mezcla de Mercadotecnia. Durante la consolidación se estabiliza la situación competitiva y algunas de los competidores más débiles se retiran.

a) Producto: Los responsables de Mercadotecnia pueden verse en la necesidad de modificar la calidad del producto o hacer otros cambios en el mismo. El producto puede rejuvenecerse mediante nuevos envases, nuevos modelos o cambios en los estilos. Pueden mantenerse o fortalecerse las ventas y la participación en el mercado, informando a los consumidores de nuevos usos del producto, o instándolos a usarlo con más frecuencia.

b) Precios: La estrategias de fijación de precios se vuelven más variadas durante la etapa de consolidación. Por lo general, se debe desarrollar más flexibilidad, con el fin de utilizar el precio para distinguir las ofertas en las líneas de productos. Las rebajas de precios y los incentivos en precios son los más comunes. Si los costos de producción y distribución se incrementan se producen aumentos en los precios.

c) Distribución: En esta etapa se pone especial empeño en estimular los distribuidores para que apoyen el producto; se les pueden ofrecer

promociones y ayuda para mantener bajos sus costos de manejo de existencias.

d) Promoción: Durante la etapa de consolidación pueden ser necesarias fuertes inversiones en publicidad para mantener la participación del mercado. A medida que aumenta la competencia, pueden emplearse promociones de ventas y de ventas personales agresivas para mantener bien afianzado el producto.

4) Estrategia de Mercadotecnia para Productos en Declive o Retiro

A medida que declina la curva de ventas de un producto, es normal que también disminuyan las utilidades. Puede conservarse el producto mientras produzca utilidades o en tanto refuerce la efectividad total de la mezcla de productos; es frecuente que, cuando un producto deja de producir utilidades, los responsables de Mercadotecnia en algún momento reducen la línea de producción para eliminarlo. En esta etapa es una decisión importante determinar cuándo se da de baja el producto.

a) Producto: Por lo general un producto en declinación ha perdido sus características especiales, debido a que se han introducido otros productos similares de la competencia. La presencia de estos otros productos puede causar un aumento en el proceso de sustituir el producto o cambiar de marcas por parte de los compradores, debido a que estos se vuelven muy sensibles a las menores diferencias en los productos. Por esta razón los responsables de mercadotecnia tratan de hacer el menor número posible de cambios en los estilos, diseños u otras características del producto durante la etapa de declinación.

Nuevas tecnologías, otros productos o consideraciones de carácter ambiental, también pueden señalar que ha llegado el momento de eliminar el producto.

b) Precio: El hecho de que un producto está produciendo utilidades puede ser más importante para los responsables de mercadotecnia que mantener una determinada participación de mercado mediante el cambio en los precios. Incluso pueden optar por mantener el precio, a pesar de haber disminuido las ventas y de la presión de la competencia, para aprovechar hasta lo último las utilidades que puedan obtener. Incluso pueden elevarse los precios al subir los costos, si una porción del mercado todavía quiere el producto. En algunos casos pueden reducirse los precios para disminuir las existencias y después dar de baja el producto.

Durante la declinación del producto, se mantienen los distribuidores con las ventas más sólidas (los compradores más fieles) y se cancelan los que no producen utilidades. Puede llegarse a eliminar todo un canal de mercadeo, si no contribuye en forma adecuada a las utilidades de la empresa. En ocasiones puede utilizarse un nuevo canal de mercadeo, como por ejemplo una fábrica, para eliminar las existencias remanentes de algún producto obsoleto. Al disminuir las ventas, el producto más bien se convierte en un artículo de especialidad y en ocasiones Los compradores habituales del mismo buscarán a los distribuidores que lo tengan.

c) Promoción: Durante la fase de declinación, la promoción pierde importancia. Sin embargo, puede utilizarse alguna publicidad para

disminuir el ritmo de la declinación y emplear incentivos de ventas como los cupones o premios - para volver a obtener la atención de los compradores. El equipo de ventas comienza a cambiar su insistencia hacia los productos más rentables de la organización.

3.4 El departamento de Desarrollo de Productos como Apoyo a la Mercadotecnia

El encargado de Mercadotecnia, se puede valer de un departamento dentro de la organización que paralelamente le apoye en el Desarrollo de Productos; cada vez es más común que toda organización implemente dicho departamento, pero siempre se deberá de tener en claro hacia donde se quiere llegar y forma en la que se hará, dentro de la misión y objetivos de la organización, pero siempre bajo el liderazgo del responsable de la Mercadotecnia.

Es importante que toda empresa asigne los recursos (monetarios, humanos y técnicos) necesarios para el Desarrollo de Productos, ya que de esto depende que se tenga un mejor desempeño en esta tarea importantísimo dentro de la organización.

A continuación enumeraremos algunos pasos su creación o reorientación en el caso de que ya existan dentro de la empresa.

Según Lerma Kichner los pasos son:

- a) "Fijar los objetivos que se pretenden alcanzar.
- b) Hacer un listado de actividades requerida para lograr esos objetivos.
- c) Agrupar las actividades homogéneas.

d) Formar unidades organizacionales.

e) Determinar la ubicación y nivel del puesto.”⁴⁷

Una vez que hemos descrito en este capítulo el Desarrollo de Productos consideramos importante para esta obra, la forma en la que se deben de elaborar los manuales.

⁴⁷ Lerma kichner, Alejandro, Guía para el desarrollo de productos, un enfoque global. ECAFSA, México,129

CAPÍTULO 4

LOS MANUALES

4. Importancia de la Elaboración de Manuales

Es de suma importancia para las organizaciones modernas contar con los herramientas de comunicación necesarias para poder dar a conocer a sus empleados las funciones, tareas, políticas de la misma, con el fin de poder alcanzar el o los objetivos de organismo, ya que es importante, el cada elemento sepa exactamente cuál es el papel que juega dentro de su departamento, su responsabilidad y lo que se espera haga, para que su esfuerzo junto con los demás miembros se vea reflejado al cumplir sus metas, también es de suma importancia que todos los departamento e integrantes encaminen siempre sus objetivos departamentales al los principales de la organización.

4.1 Concepto de Manuales:

Para Álvarez Torres, "los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir los conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema"⁴⁸

Rodríguez Valencia nos dice "Un Manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad".⁴⁹

Lazzaro Víctor en su obra, cita a Hendrick James, quien define lo

⁴⁸ Álvarez Torres M., Manual Para Elaborar Manuales De Políticas y Procedimientos, Panorama, Editorial, México, 1999, Pág. 23

⁴⁹ Rodríguez Valencia J., Cómo Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos, ECAFA, México, 2002, Pág.

siguiente: "Los Manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos".⁵⁰

Nuestra definición de Manual es: Un Manual es un conjunto de instrucciones claras y precisas para realizar tareas encaminadas a conseguir el objetivo de la organización.

4.2 Objetivos y Tipos de Manuales

El objetivo de los Manuales en las organizaciones brindar una herramienta de comunicación en la cual se establezcan los antecedentes, políticas, procedimientos, aspectos técnicos, y general, todas actividades a realizar por los Integrantes en toda la organización de forma eficiente y sistemática, además, brindan la oportunidad de conocer la cultura organizacional a todo el nuevo personal ya que se podrá conocer la experiencia acumulada por la empresa a través del tiempo acelerando su integración a esta, de forma acelerada evitando desperdicio de tiempo y errores por falta de experiencia en el puesto de que se trate, lo que puede llevar a un derroche innecesario de tiempo dinero y esfuerzo, también permite delegar adecuadamente la responsabilidad.

Los Manuales también sirven para cuidar una parte no menos importante que es la calidad, ya que permiten asegurar que todos los procesos sean estandarizados y controlados, permitiendo obtener un

⁵⁰ Lazzaro Victor, Sistemas y Procedimientos: Un Manual Para Los Negocios y La Industria, Diana, México Segunda Edición 1991 Pág. 315

productos que satisfaga las expectativas de los consumidores, y esto a su vez le permitirá a la empresa hacer frente a la competencia local y mundial.

Es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos que pueden limitar la efectividad de los Manuales que pueden ser, el elaborarlos de forma deficiente ya que perderían la correcta aplicación de las tareas o generar una mala comunicación con otros departamentos, también se debe de tener cuidado en hacerlos de tal forma que no abunde en detalles, pero tampoco demasiado sintetizado.

Rodríguez Valencia en su obra nos dice que los "Manuales pueden ser de los siguientes tipos:

a) Por su Contenido:

- De historia del organismo
- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple.
- De adiestramiento o instructivo.
- Técnicos

b) Por su Función Especifica:

- De Producción.
- De Compras.
- De Ventas.
- De Finanzas.
- De Contabilidad.

-
- De Crédito y Cobranzas.
 - De Personal.
 - Generales".⁵¹

Dentro de esta Lista de Manuales podemos decir que los más importantes, sin restar la aportación de los demás formando parte del conjunto total, son sin duda el Manual de Organizaciones y el Manual de Políticas y Procedimientos; Rodríguez Valencia en su clasificación, no incluye al Manual de Calidad, el cual es de suma importancia para cualquier organización en cuya misión la calidad juegue un papel primordial.

4.2.1 El Manual de Organizaciones

El Manual de Organizaciones es el que proporciona la estructura formal de organización así como sus objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad específica de cada uno de los miembros, entendiéndose que es la consideración de la gerencia en organizar los recursos del organismo.

Es importante mencionar que todos los Manuales que en la organización se realicen, deben estar siempre ligados y en función de conseguir el mismo objetivo.

Lazzaro Víctor en su obra, cita a Hendrick James, quien nos enumera los propósitos de los Manuales de organizaciones:

- "Los objetivos de la organización.

⁵¹ Rodríguez Valencia J, Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, ECAFA, México, 2001 Pág. 60-63

-
- La diferencia entre líneas de organización y control.
 - El concepto corporativo de control.
 - La base sobre la que se diseñó la estructura de organización (por productos, geográficamente, industria, etc.)
 - La relación entre organización del personal de línea y el asesor.
 - Los deberes y responsabilidades específicos del personal directivo.”⁵²

Así mismo existen dos tipos de Manuales como lo explica en su obra Rodríguez Valencia:

- “Manuales Generales de Organización: Son aquellos que abarcan toda la organización.
- Manuales Específicos de Organización: Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización”.⁵³

Un Manual de Organización debe de contar con lo siguiente según Álvarez Torres:

“Portada

Índice

- I. Catálogo de áreas autorizadas.
- II. Hoja de Autorización.
- III. Introducción.
- IV. Historia de la organización.

⁵² Lazzaro Victor, *Sistemas y Procedimientos: Un Manual Para Los Negocios y La Industria*, Diana, México, Segunda Edición, 1995, Pág. 320.

⁵³ Rodríguez Valencia J., *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, ECAFA, México, 2002, Pág. 88

-
- V. Objetivos del Manual.
 - VI. Misión de la organización.
 - VII. Misión del Área.
 - VIII. Filosofía y valores de la organización
 - IX. Organigrama General.
 - X. Organigrama del área.
 - XI. Objetivos del negocio.
 - XII. Factores claves del éxito.
 - XIII. Políticas Generales.
 - XIV. Descripciones del puesto del área correspondiente.

Anexos”⁵⁴

El responsable de la edición, revisión y actualización del Manual de Organización, generalmente es el Director, Gerente ó responsable del área de Recursos Humanos.

4.2.2 El Manual de Políticas y Procedimientos

El Manual de Políticas y Procedimientos es aquel en cual se van a ver reflejados los lineamientos de conducta, que la organización quiere que los integrantes mantengan dentro de la misma, así mismo en estos se encargan de documentar los procesos y actividades que cada área de la organización realiza.

El Manual de Políticas y Procedimientos deberá de describir el flujo de las operaciones, mejorar el empleo de los recursos de la organización,

⁵⁴ Álvarez Torres M., Manual Para Elaborar Manuales De Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial. México. 1999 Pág. 51

precisar responsabilidades y en general, deberá de dar un panorama general de cómo funciona la organización.

Los tipos de Manuales de Políticas y Procedimientos son, según Rodríguez Valencia:

1. "Por sus características diversas cuando se trate específicamente de Procedimientos se pueden clasificar en:
 - Manuales de Procedimientos de Oficina.
 - Manuales de Procedimientos de Fábrica
2. Por su ámbito de aplicación:
 - Procedimiento general.
 - Procedimiento específico.
3. Cuando se trata de exclusivamente de políticas éstos pueden ser:
 - Manuales generales de Políticas.
 - Manuales específicos de Políticas"⁵⁵

El contenido de un Manual de Políticas y Procedimientos es según Álvarez Torres:

"Portada

Índice

- I. Hoja de autorización del área.
- II. Política de Calidad.
- III. Objetivos del Manual.
- IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- V. Políticas.

⁵⁵ Rodríguez Valencia J., Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, ECAFA, México, 2002, Pág. 101, 102.

VI. Procedimientos.

VII. Formatos.

Anexos”⁵⁶

El responsable de la edición, revisión, y actualización del Manual de Políticas y Procedimientos, generalmente es el Director, Gerente ó responsable del área emisora

4.2.3 El Manual de Calidad

El Manual de Calidad, es aquel que contiene los lineamientos generales de funcionamiento del sistema de calidad de la organización.

El contenido de un Manual de Calidad según Álvarez Torres es:

“Índice General Portada.

I. Bitácora de cambios realizados al Manual de Calidad.

II. Catálogo de áreas autorizadas.

III. Hoja de Autorización.

IV. Misión y Filosofía de la Organización.

V. Políticas de Calidad.

VI. Manual de Calidad”.⁵⁷

El responsable de la edición, revisión, y actualización del Manual de Calidad es generalmente el Director, Gerente o Responsable de área de Aseguramiento de Calidad.

⁵⁶ Álvarez Torres M., Manual Para Elaborar Manuales De Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial, México, 1999, Pág. 49

⁵⁷ Ibidem Pág. 50

4.2.4 El Manual por Función Específica o de Métodos

Los Manuales por su Función Específica o también denominado de Métodos, son aquellos en los que un departamento se va a guiar para cumplir su objetivo particular, se caracterizan por ser especializados y son empleados en áreas técnicas de la organización, pero siempre en observancia del objetivo general, este tipo de Manuales son de suma importancia para cualquier organización que pretenda crecer de forma ordenada ya que la necesidad de especialización en forma sistemática en todas sus áreas será mayor; es importante para la adecuada elaboración de este tipo de Manuales, es tener bien definido el objetivo y alcances, designar a un responsable de su preparación y conocer perfectamente el funcionamiento de la organización y el área en la cual se aplicará dicho Manual.

Los Manuales por su Función Específica o de Métodos también nos va a permitir lo siguiente según Rodríguez Valencia:

- "Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizarse en una determinada área.
- Establecer las responsabilidades para una determinada área.
- Proporcionar soluciones rápidas para evitar los malos entendidos.
- Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.

• Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.”⁵⁸

El contenido de un Manual por Función Especifica o de Métodos según Álvarez Torres, son:

“Portada.

Índice.

I. Objetivos del Manual.

II. Métodos.

III. Formatos.

Anexos”.⁵⁹

El responsable de la edición, revisión y actualización de los Manuales por Función Especifica o de Métodos, es el responsable del área emisora correspondiente.

Una vez mencionado todos los tipos de Manuales que hay pasaremos a nuestro último capítulo en el que se abordará un caso práctico.

⁵⁸ Rodríguez Valencia J., Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, ECAFA, México, 2002, Pág. 142

⁵⁹ Álvarez Torres M., Manual Para Elaborar Manuales De Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial, México I 999 Pág. 51

CAPÍTULO 5

**JOYCO DE MÉXICO S.A.
DE C.V.**

5 La Industria Chocolatera y Dulcera de México.

Esta industria se ubica al interior de la rama de actividad económica 19 que se refiere a otros productos alimenticios, "esta rama de actividad está constituida principalmente por productos como son: los chocolates, chicles, y caramelos principalmente; y es una de las más importantes al interior de la rama representando el 25% del PIB total generado".⁶⁰

Todos los fabricantes se encuentran agrupados en la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares, y entre los productos que más destacan tenemos a: chocolates en barra y polvo, caramelo macizo y en polvo, confitería cubierta de chocolate, pastillas de caramelo macizo, caramelo chiclosos de leche, paletas de caramelo macizo con centro chicloso, bombones de malvavisco y paletas de malvavisco cubiertas con chocolate, chicles de goma de mascar natural y recubierta de caramelo, además de una gran variedad de confitados como piñón, almendras, pepitas, cacahuates y pasitas, y de pulpa de frutas, siendo el más conocido el de tamarindo con chile.

Hace más de 500 años que México maravilló a Europa con su Xocoltl (chocolate) y hoy sin embargo, nuestro país representa el 1% de la producción mundial de Cacao, situación que ha generado que en México existan solamente alrededor de 70 fabricantes de chocolate, de los cuales sólo un pequeño porcentaje se dedica a la elaboración de

⁶⁰ Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Giros Industriales, Guía de Secciones.

chocolates terminados debido a la fuerte competencia con las industrias chocolateras transnacionales.

Actualmente el mayor intercambio internacional es con los Estados Unidos, destinado el 75% de los productos exportados. México acordó mediante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la desgravación de estos productos, y actualmente estos están exentos de pago de arancel; Por lo que respecta al Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea - México (TLCUEM), la industria dulcera solicitó que se excluyera el chocolate, ya que la Unión Europea cuenta con tres ventajas: 1) Europa importa Cacao a precios muy bajos, 2) En Europa existen facilidades para acceder a la azúcar a precios preferenciales, y 3) en leche México es deficitario, mientras que los europeos cuentan con excedentes que exportan incluso a precios "dumping", pero de cualquier forma en este año se eliminarán los aranceles a al intercambio comercial entre ambas partes.

A pesar de que México ha firmado 10 acuerdos comerciales, que le otorgan el acceso a 31 países, en tres continentes.

La industria chocolatera nacional enfrenta una fuerte competencia con empresas transnacionales que introducen al país productos de baja calidad con un arancel bajo, mientras que la industria nacional tiene que importar cacao y otros insumos, lo que la hace perder competitividad, no obstante los insumos de esta actividad se desgravaron inmediatamente en el TLCAN.

En México el consumo por persona de chocolate y derivados de cacao promedia un kilogramo por año, de acuerdo con la Asociación Nacional

de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares, y pretende incrementar el consumo a medida que las condiciones económicas lo permitan, ya que se trata de un producto que tiene relación directa con el ingreso de la población.

La industria nacional de chocolates, dulces y similares está constituida por 250 empresas, las cuales sólo el 10% son grandes y dominan casi la totalidad del mercado nacional.⁶¹

Hoy en día México cuenta con una gran variedad de marcas de dulces, las cuales tienen un fuerte arraigo y reconocimiento al grado de que no han requerido de campañas publicitarias para ubicarse en la preferencia de los consumidores, también se disponen las condiciones geográficas adecuadas para producir cacao y lograr una mayor competitividad de la industria chocolatera, pero la competencia desleal con productos elaborados con grasas vegetales, suero de leche y cocoa, representan una amplia desventaja en el uso de estos insumos en la industria nacional, y si a esto le sumamos los productos europeos subsidiados (en la compra de azúcar y leche) podemos decir en términos generales que la industria enfrentará en el corto plazo una fuerte competencia.

5.1 Joyco de México S.A. de C.V.

Fué en 1977 cuando en España se crea "Joyco Group" (General de Confeitería), teniendo como marca principal "Gallina Blanca", y en ese año se une al grupo "LYAUSA", (Laboratorios y Agencias Unidas S.A.

⁶¹ Fuente INEGI

de C.V.) en México, el grupo exporta a 70 países en 3 continentes, con 3,500 personas colaborando, actualmente es uno de los principales grupos a nivel mundial en el sector de los dulces, y Joyco Goup, cuenta con plantas industriales en los siguiente países:

- España
- México
- Italia
- Estados Unidos
- India
- China
- Polonia
- Filipinas
- Colombia
- Francia
- Rusia

El grupo siempre ha perseguido los objetivos de proveer dulces y golosinas divertidas, de ahí el nombre de JOYCO, (Enjoy Company) así como un desarrollo ético y sostenible en todas las obligaciones económicas sociales y medioambientales que acompañan el crecimiento.

En 1999, cambia su razón social con el fin de unificar la imagen de todo el grupo y se convierte en JOYCO DE MÉXICO S.A. DE C.V.; actualmente cuenta con dos plantas, una ubicada en Naucalpan, Estado de México y otra ubicada en Toluca Estado de México; en la

primera se elaboran todos los productos de chocolate y en la segunda, los productos de goma de mascar y paletas de caramelo, y por el número de empleados de 750 en ambas plantas, se puede considerar grande según la estratificación por número de empleados que hace el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, y están certificados en ISSO 9000 desde el año 2001.

Su estructura organizacional se encuentra en el anexo 1.

Joyco de México, exporta a 10 países teniendo como principal cliente los Estados Unidos, y Centroamérica, en México su principal canal de distribución es mediante mayorista y distribuidores en todo el país.

Las marcas que producen son las siguientes:

- Duvalín: Dulce de leche con chocolate cremoso, y es su principal producto en el mercado, siendo líderes en este ramo.
- Lunetas: Chocolate confitado, también es uno de los productos líderes en el sector inclusive llegando a tener gran posicionamiento ya que el nombre de la marca es genérico para dicho tipo de producto
- Bocadín: Galleta rellena de crema sabor cacahuate cubierta por chocolate, también es líder en el sector debido a precio accesible.
- Chicles Promocionales: En este ramo, se elaboran chicles promocionales con estampas incluidas de licencias contratadas (Barbie, Simpson, Dragon Ball Z etc.).
- Paletas de caramelo PIM POM: En este rubro, se cuenta con más

de 5 líneas de productos (enchiladas, rellenas de caramelo suave, sabores frutales, lácteas).

- Duvalcream: Esta es una marca de reciente lanzamiento y es un chocolate macizo, el cual se espera se posicione a finales del 2004.

Actualmente, Joyco de México, enfrenta una fuerte competencia local, de productos provenientes de la Unión Europea así como de los Estados Unidos, ya que en este año, los segundos dejan de pagar arancel a las importaciones; Joyco de México, se ha caracterizado por desarrollar constantemente nuevas presentaciones de productos, siempre basados en sus mismas líneas de producción, y realizando promociones en las cuales se obsequian regalos a productos ganadores.

Dada la finalidad del presente trabajo se abordará de manera más detallada el departamento de Mercadotecnia puesto que ahí es donde tiene motivo de ser la investigación.

El departamento de mercadotecnia se encuentra compuesto por un director de Mercadotecnia al cual le reportan seis Gerentes de Marca:

- Gerente de Marca Gomas.
- Gerente de Marca Bocadín y Duvalín.
- Gerente de Marca Paletas y Lunetas.
- Gerente de Marca Promocionales.

Su fijación precios de acuerdo a una estructura de utilidad, y contrata agencias externas para recabar información de mercados, así como para el diseño de sus empaques.

El área de Mercadotecnia cuenta con un Manual General el cual tiene los siguientes Manuales de Funciones Específicas:

- **Movimientos de Precios:** El cual tiene como objetivo el normar y controlar mediante un formato único, los movimientos de precios que tienen los productos de Joyco de México.
- **Estado de Resultados:** El cual tiene como objetivo normar y controlar la presentación de conceptos por rubros que contiene el estado de resultados.
- **Acciones Comerciales:** Su objetivo es establecer los lineamientos y controles mediante un formato único las acciones generadas mes a mes para el apoyo de los productos en Joyco de México.
- **Prorratio de Costos entre Marcas:** Su objetivo es el normar y controlar el registro de gastos por marca y su impacto en los resultados del producto.
- **Descuentos:** Normar y controlar los descuentos y mercancías sin cargo que se otorgan a los clientes a través de convenios y promociones.
- **Publicidad en Televisión:** Su objetivo es normar y controlar la aplicación a las cuentas de resultados por la publicidad contratada con televisoras.
- **Agencias de Mercadotecnia:** Su objetivo es el normar la relación entre Joyco de México y las agencias de estrategias y medios y diseño.
- **Presupuesto anual de Mercadotecnia:** Su objetivo es establecer las bases y criterios para la elaboración del presupuesto anual de

Mercadotecnia.

Cada gerente de marca es encargado de proponer o modificar la imagen, embalaje o promoción.

Sólo se cuenta con publicidad televisiva de Duvalín, y para las demás marcas se utiliza publicidad impresa en revistas mayoristas.

Se desarrollan constantemente chicles promocionales con licencias contratadas como Barbie, Simpson etc. Depositando una estampa alusiva dentro de la envoltura.

Tiene como principales apoyos para el desarrollo de productos a Control de Calidad y compras, el primero define la viabilidad de fabricación y embalaje, y el segundo de proveer nuevas alternativas de empaque (promocionales) y negociando tiempos y precios.

El tiempo promedio que se tiene para desarrollo de productos es de 90 días, y se desarrolla mediante experiencia de cada uno de los Gerentes.

5.2 Diagnóstico

El departamento de Mercadotecnia, cuenta con un Manual el cual no contempla el cómo se debe de desarrollar productos, lo que origina que dicho desarrollo sea lento y no hay la coordinación necesaria entre las áreas involucradas lo que origina que las personas no sepan cuál es su función y responsabilidad.

Se propone un Manual de Funciones Específicas el cual defina los pasos, funciones y sus respectivas responsabilidades, que permita de forma ágil y correcta el Desarrollo de Productos.

5.3 Propuesta

Logotipo a color

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

CÓDIGO:

ELABORÓ:

FIRMA: _____

APROBÓ:

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: _____

ÍNDICE

1. Objetivo.
2. Autoridad y Responsabilidad del Proyecto.
3. Diagrama de Flujo.
4. Metodología.
 - 4.1 La Idea.
 - 4.2 Solicitud de Costos.
 - 4.3 Datos de Partida.
 - 4.4 Desarrollo y Tecnología "The Joyco Group".
 - 4.5 Planificación.
 - 4.6 Desarrollo de Fórmulas Preliminares.
 - 4.7 Desarrollo de Materiales de Envase.
 - 4.8 Elaboración de Costos.
 - 4.9 Documentos Legales.
 - 4.10 Revisión del Desarrollo.
 - 4.11 Verificación.
 - 4.12 Aprobación del Producto Final.
 - 4.13 Validación
5. Definiciones
6. Formatos.
7. Anexos.

Logotipo
a color

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

Código:

Ed/Rev:

Fecha:

Página: 2 de 11

1.- Objetivo:

Establecer los pasos a seguir para el control en el Desarrollo de Productos, aplicable a Nuevos Productos, Extensiones de Línea en Marcas Nacionales o Productos Globales "The Joyco Group" (modificaciones en su presentación), y Relanzamientos.

2.- Autoridad y Responsabilidad de las actividades del proyecto:

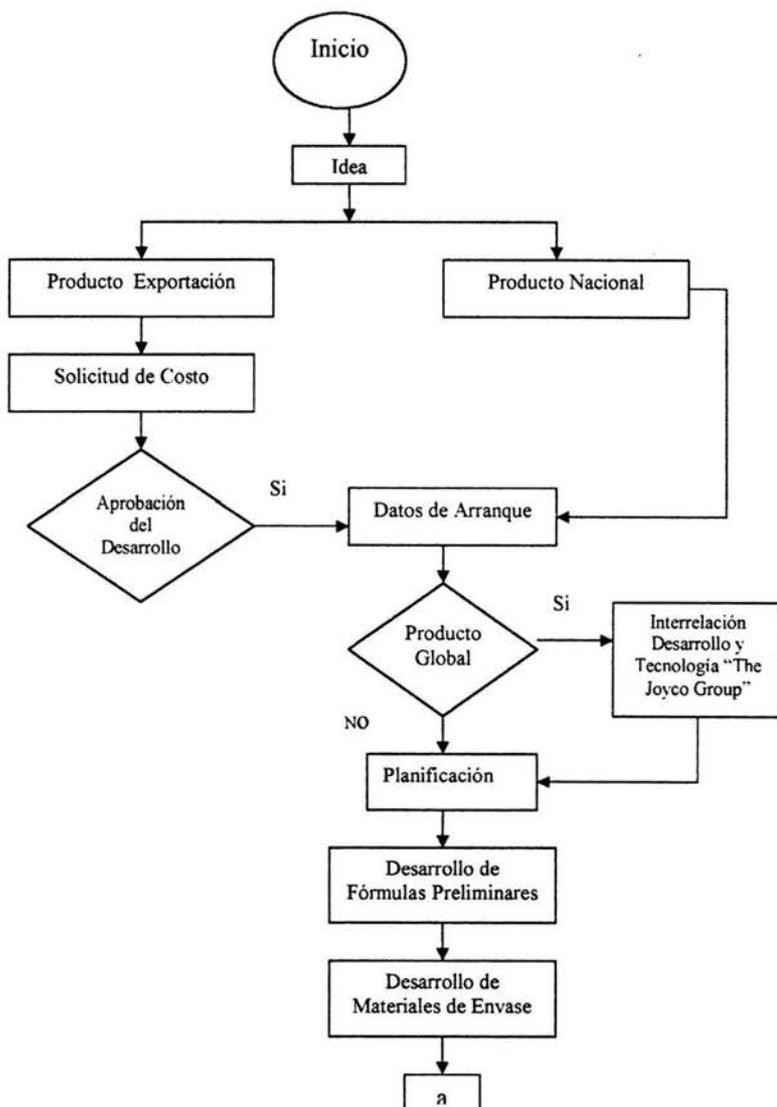
X : Autoridad. O: Responsabilidad.

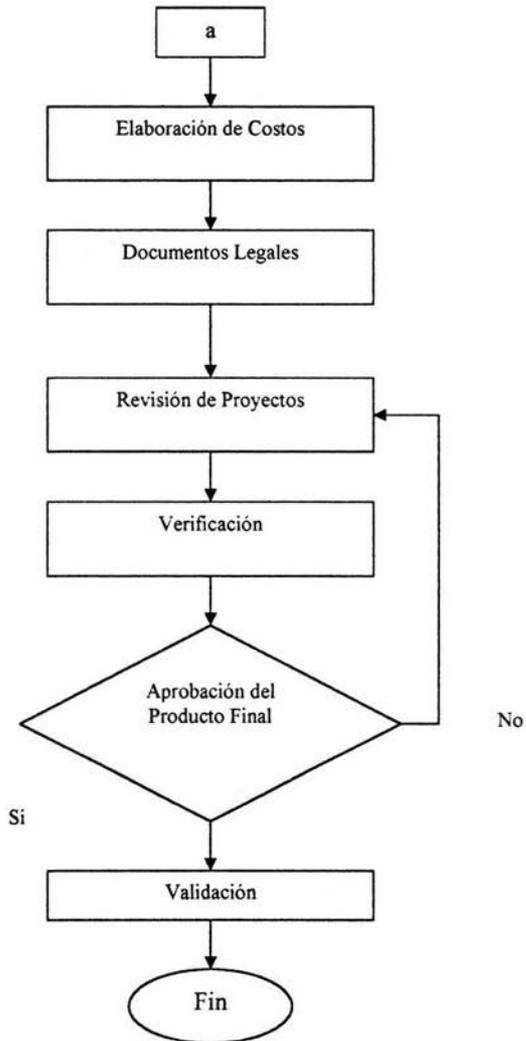
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.1 Idea	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2 Solicitud de Costo	X										
4.3 Datos de Arranque	0	X		0		0					
4.4 Interrelación "The Joyco Group"	X				0				0		
4.5 Planificación	X				0						
4.6 Desarrollo de fórmulas Preliminares					0						
4.7 Desarrollos de Materiales de Envase					0						
4.8 Elaboración de Costos					0			0			0
4.9 Documentos Legales					0						
4.10 Revisión del Proyecto	X	0	0	0	0	0	0				0
4.11 Verificación			0		X						
4.12. Aprobación del Producto Final.	X										
4.13 Validación	0		0	X	0						

En donde:

1. Mercadotecnia.
2. Dirección General.
3. Producción.
4. Gerente de Aseguramiento de Calidad.
5. Investigación y Desarrollo.
6. Dirección de Operaciones.
7. Planeación de la producción.
8. Costos.
9. Desarrollo y Tecnología "The Joyco Group".
10. Control de Calidad.
11. Compras

3. Diagrama de Flujo:





4. Metodología

Se enumerarán los pasos a seguir para el Desarrollo de Productos

4.1 Idea.

La generación de ideas puede surgir de clientes actuales, empleados, distribuidores y proveedores, competidores, consultores de Mercadotecnia o necesidades del mercado, y es responsabilidad del Gerente de Marca evaluarla (dependiendo la línea de producción que se trate), siempre en consenso con el Director de Mercadotecnia.

4.2 Solicitud de Costo.

Cuando el Gerente de Marca requiera un costo preeliminar para evaluar un nuevo producto, una modificación de un producto ya existente, o alguna extensión de línea, lo deberá de hacer mediante el formato 001 dirigido al Líder de Desarrollos de Empaque o al Líder de Desarrollos en Formulaciones dependiendo el caso.

4.3 Datos de Arranque.

Una vez que sea aprobada la idea, el Gerente de Marca, deberá de llenar un formato denominado "Datos de Arranque" (Formato 002) el cual contiene todos los datos necesarios para el desarrollo de un nuevo producto, modificación o extensión de línea, dirigido al Líder de Desarrollo de Empaque o al Líder de Desarrollo en Formulaciones dependiendo el caso.

1. Aprobación del Desarrollo: El Gerente de Marca entregará al Líder de Desarrollos correspondiente, los datos de arranque firmados por él y por el Director de Mercadotecnia. El Líder de Desarrollos tiene la responsabilidad de revisar los datos de arranque con el fin de verificar que la requisición sea clara y precisa evitando confusiones.

2. Viabilidad del Desarrollo: La viabilidad del desarrollo corre a cargo del Gerente de Control de Calidad y el Director de Operaciones, quienes evaluarán los datos de arranque y factibilidad en las líneas de producción con las que se cuenta.

3. Aprobación Final del Desarrollo: La aprobación final será por parte del Director General.

4. Enterados: Una vez que se tiene la aprobación final, se le entregará una copia de los Datos de Arranque a las áreas de Compras, Planeación, y al Líder de Desarrollo de Empaque o al Líder de Desarrollo en Formulaciones dependiendo el caso.

5. Inicio Del Desarrollo: Una vez enterados los involucrados se comenzará con la planificación como se plantea en el punto 4.5.

4.4 Interrelación "The Joyco Group"

En el caso de productos globales y estratégicos definidos por el grupo, el Líder de Desarrollo de Empaque o el Líder de Desarrollo en Formulaciones dependiendo el caso, notificará a Desarrollo y Tecnología "The Joyco Group", las características del Desarrollo, y se seguirán los lineamientos establecidos por el grupo, pudiendo solicitar asistencia técnica cada vez que se requiera, con la finalidad de intercambiar información en caso de que exista un Desarrollo similar en otra planta del mundo.

4.5 Planificación.

Se deberá de elaborar una tabla de tiempos en donde se establecen responsabilidades y plazos de ejecución de las tareas, de acuerdo al formato 003, y deberán de tener incluidas las siguientes tareas dependiendo el tipo de Desarrollo:

- Notificación a Desarrollo y Tecnología "The Joyco Group" si es el caso.
- Desarrollo de Formulación o de Empaque.
- Verificación.
- Revisión.
- Documentación Legal.
- Validación.

La planificación de Desarrollo, deberá ser elaborada por el Líder de Desarrollo de Empaque o el Líder de Desarrollo en Formulaciones dependiendo el caso y revisada y firmada de conformidad por el Gerente de Marca.

Si el Desarrollo no ha sido terminado en el tiempo establecido, se realizará una nueva revisión de la planeación y esta será registrada de manera consecutiva.

4.6 Desarrollo de Fórmulas Preliminares.

Una vez concluida la planificación del desarrollo, el Líder de Desarrollo de Formulaciones, dará comienzo a las actividades específicas para desarrollar las fórmulas preliminares lo cuál se deberá de especificar en un manual que corresponda a esta actividad.

4.7 Desarrollos de Materiales de Envase

Una vez concluida la planificación del desarrollo, el Líder de Desarrollo de Empaques, dará comienzo a las actividades específicas para desarrollar los materiales de envase y embalaje, lo cuál se deberá de especificar en un manual que corresponda a esta actividad.

4.8 Elaboración de Costos

Si el costo preliminar implica modificación en formulación y en material de empaque, o se requiera de actualización de un costo de un producto ya existente, o se va a elaborar un costo de un Producto Nuevo, el proceso es el siguiente:

- El Líder de Desarrollo de Empaque o el Líder de Desarrollo en Formulaciones dependiendo el caso realizarán el cálculo de materiales necesarios de las material primas o materiales de empaque o ambos si es necesario, para la elaboración del Desarrollo. Dicha información será enviada mediante algún medio electrónico para ser complementada por el departamento de compras actualizando los costos que integren el Desarrollo y al departamento de Producción para complementar los costos de Mano de Obra, Mantenimiento, Luz, Gas, etc. que complementan el costo.
- Finalmente se procede a recabar las firmas de los involucrados Líderes de Desarrollo, Gerencia de Compras y Dirección de Operaciones para su aprobación final.

4.9 Documentos Legales

La documentación Legal se deberá de elaborar el observancia a los siguientes lineamientos:

Secretaría De Comercio Y Fomento Industrial.- Dirección General De Normas.

- Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI-1994, Especificaciones Generales De Etiquetado Para Alimentos Y Bebidas No Alcohólicas Preenvasados.
- Norma Oficial Mexicana NOM-002-SCFI-1993, "Productos Preenvasados-Contenido Neto Tolerancias Y Métodos De Verificación" (Esta Norma Cancela La Nom-Z-96-1989).
- Norma Oficial Mexicana NOM-030-SCFI 1993 "Información Comercial Declaración De Cantidad En La Etiqueta Especificaciones" (Esta Norma Cancela La NOM-ZZ-3-1989).
- Norma Oficial Mexicana: NOM-008-SCFI-1993 Sistema General De Unidades De Medida

Ley General De Salud

- Título Décimo: Control Sanitario De Productos Y Servicios.
De Su Importación Y Exportación
Capítulo II Alimentos Y Bebidas No Alcohólicas
Artículo 215.
- Título Décimo Noveno: Suplementos Alimenticios
Capítulo Único
Artículo 168.

Reglamento De La Ley General De Salud

- En Materia De Publicidad
Título Primero: Disposiciones Generales
Capítulo Único
Artículo 1.

Secretaria De Salud

- Norma Oficial Mexicana NOM-186-SSA1/SCFI-2002, Productos Y Servicios.
Cacao, Productos Y Derivados.
I Cacao. II Chocolate. III Derivados. Especificaciones Sanitarias. Denominación Comercial.

Se deberá de elaborar una Tabla Nutricional, Lista de Ingredientes y Certificados de composición del Desarrollo una vez que este ha sido probado en planta tanto para productos Nacionales como de exportación, la prueba en planta deberá de elaborarse de acuerdo al Manual que corresponda.

4.10 Revisión del Proyecto

Con el fin de revisar los avances de los Desarrollos se deberán de programar juntas periódicas según sean acordadas por los responsables, y los resultados se deberán de registrar por escrito en una minuta la cual se deberá de anexar a la copia de los datos de arranque de cada responsable consecutivamente.

4.11 Verificación

El objetivo de la Verificación del Desarrollo en planta es el asegurar que los resultados del diseño cumplan con los requisitos descritos en los datos de arranque, y dicha Verificación se compone de:

- Prueba Piloto: Esta prueba piloto consiste en producir en planta de manera experimental el Desarrollo para evaluar si el producto final corresponde al solicitado, de no lograr el objetivo se regresará al punto 4.10, y de lograrse se pasará a la Prueba Industrial.
- Prueba Industrial: Esta prueba es después de que se ha aprobado la prueba Piloto y consiste en producir en planta de manera continua (un turno de trabajo) el Desarrollo solicitado ya con el diseño autorizado.
La función de elaborar los diseños deberá estar especificada en Manual propio de esta tarea y deberá ser responsabilidad del Gerente de Marca.

La Verificación estará a cargo del Líder del Desarrollo y la Gerencia de Producción.

4.12 Aprobación del Producto Final.

Las muestras obtenidas de la Prueba Industrial son presentadas al Gerente de Marca correspondiente con el fin de evaluar las características finales del producto como son: color, sabor, tamaño apariencia en los materiales etc., de acuerdo a las características solicitadas en los Datos de Arranque.

4.13 Validación

La Validación incluye los siguientes puntos:

- Reporte de Prueba en Planta: Se deberá de elaborar un reporte por parte del Líder de Desarrollo correspondiente el cual deberá de contener los siguientes puntos:
 - a) Objetivo de la prueba
 - b) Descripción del proceso de elaboración del producto o referencia del proceso que se realizará.
 - c) Análisis de resultados fisicoquímicos y sensoriales (según el tipo de Desarrollo).
 - d) Conclusiones y recomendaciones.

El reporte deberá de estar firmado por el supervisor de la línea de producción de que se trate, y dicho reporte deberá estar dirigido al Gerente de Marca, con copia a todos los involucrados.

- Prueba de Mercado: Si el Gerente de Marca requiere de realizar pruebas de mercado (las cuales deberán estar sujetas a un Manual específico para esta tarea) el Líder de Desarrollos entregará muestras elaboradas en planta (Prueba Industrial) para realizar las pruebas de mercado convenientes con los consumidores.
- Arranque de línea: La Gerencia de Producción y Planeación, avisarán oportunamente la fecha en la cual se llevará a cabo la primera producción, y deberán de estar presentes los responsables del Desarrollo, y dicha fabricación deberá de ser de acuerdo a lo aprobado del Producto Final.
- Vida de Anaquel: Se realizará el estudio de Vida de Anaquel dependiendo el Desarrollo por parte del Líder de Desarrollo de Formulaciones de acuerdo a su Manual específico de esta tarea.
- Visto Bueno De Materiales de Empaque: El visto bueno tiene como objetivo el autorizar los diseños a pié de máquina del proveedor para asegurar que se va a obtener la impresión deseada, previa autorización de artes entregados al proveedor por parte del Gerente de Marca, dichos diseños fueron elaborados de acuerdo a un Manual específico para esa tarea.

5. Definiciones.

- Líder de Proyecto: Es la persona dentro del departamento de Control de Calidad encargada del desarrollo de materias primas o material de empaque.
- Relanzamientos: Son aquellos productos que se fabricaron alguna vez y saldrán nuevamente al mercado en la misma o modificada presentación.
- Productos Globales: Son los productos que se elaboran en las distintas compañías que conforman "The Joyco Group".
- Extensiones de Línea: Es la modificación de un producto de línea en lo que se refiere a su presentación, ya sea en materiales de envase, número de piezas por presentación, formulación etc.
- Vida de Anaquel: Es el estudio de las características sensoriales de un producto para la determinación de la fecha de caducidad o fecha de consumo preferente, y dicho estudio puede realizarse en condiciones aceleradas de temperatura o de humedad o en condiciones normales ambientales.

6. Formatos.

- 001 Solicitud De Costo Preliminar.
- 002 Datos de Arranque.
- 003 Planificación de Desarrollos

7. Anexos.

Logotipo
a color

FORMATO 001
HOJA 1/1

DESARROLLO DE PRODUCTOS
SOLICITUD DE COSTO PREELIMINAR

Fecha: _____

Solicitante: _____

Líder Formulaciones o Empaque _____

Descripción completa del Producto:

Observaciones:

Recibido (Nombre, Fecha y Firma)

Logotipo
a color

FORMATO 002
HOJA 1/2

DESARROLLO DE PRODUCTOS

DATOS DE ARRANQUE

Fecha: _____
Gerente de Marca: _____
Líder Formulaciones o Empaque: _____

Información General:

Nombre del Producto: _____
Descripción completa del Producto:

Peso Neto y Tolerancia: _____
País a Exportar: _____
Unidades de Venta: _____
Costo Estimado por unidad de Ventas: _____
Volumen Estimado de Ventas: _____
Fecha de Introducción al Mercado: _____

Información de Formulación:

Colores: _____
Sabores: _____
% Colores/por Unidad de Venta: _____
Observaciones: _____

Información de Empaque:

Envase Primario: _____
Promocional: _____

Logotipo
a color

FORMATO 002
HOJA 2/2

Envase Secundario: _____

Cantidad de Piezas: _____

Sobre Envoltura: _____

Caja Corrugada: _____

Aprobación del Desarrollo:

Gerente de Marca: _____

Director de Mercadotecnia: _____

Fecha de Aprobación: _____

Viabilidad del Desarrollo:

Gerente de Control De Calidad: _____

Director de Operaciones: _____

Viable: _____ No Viable: _____

Comentarios:

Aprobación Final del Desarrollo:

Director General: _____

Enterados:

Líder Formulaciones o Empaque: _____

Compras: _____

Planeación: _____

Inicio del Proyecto: _____

CONCLUSIONES

Podemos concluir que después de haber elaborado este Manual, es muy importante que toda empresa que desee sobrevivir a la globalización debe de mejorar en todos sus procesos, hacerlos funcionales y adecuados a su situación, también es importante que todos los esfuerzos sean encaminados a un mismo objetivo y que todas la áreas involucradas trabajen en conjunto para alcanzar sus objetivos particulares y el la organización en general para poder hacer frente a la competencia Nacional e Internacional que cada vez es más fuerte, y una de las piezas en las organizaciones es el Desarrollo de Productos ya que un inicio ordenado y programado es un buen comienzo en la vida del producto, pero sobre todo reduce en gran porcentaje el fracaso de éste en el mercado y por ende de la organización.

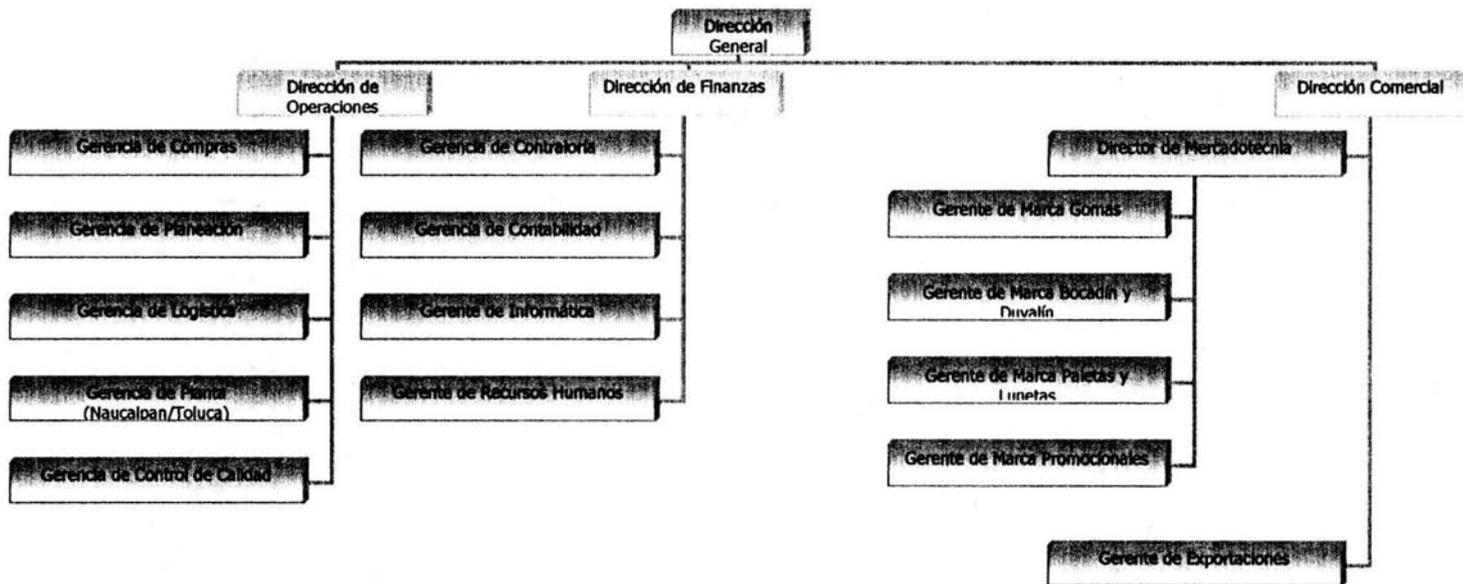
Es importante hacer mención de la importancia de los Manuales en la organización ya que permite aplicar el principio de Orden puesto que en ellos se definen las funciones y responsabilidades que tiene cada miembro de la organización.

Consideramos que este trabajo puede servir a pequeñas y medianas empresas que requieran una base en la cual se puedan apoyar para el Desarrollo de Productos.

ANEXOS

I. Organigrama Joyco de México S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA DE JOYCO DE MÉXICO S.A. DE C.V.



BIBLIOGRAFÍA

Autor: Álvarez Torres, Martín.

Título: Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos.

Imprenta: México, Panorama, 1999.

Autor: Arellano C. Rolando.

Título: Marketing, Enfoque En América Latina

Imprenta: México, Mc Graw Hill, 2002.

Autor: Bell, Martin I.

Título: Mercadotecnia: Conceptos y Estrategias.

Imprenta: México, Continental, 1982

Autor: Burón Arias, Ignacio.

Título: Nuevos Productos Alimentarios: Diseño, Desarrollo,
Lanzamiento y Mantenimiento en el Mercado.

Imprenta: Madrid: A Madrid, Vicente, 1990

Autor: Carrillo Bueno, Eduardo.

Título: Manual del Auditor Administrativo.

Imprenta: México, Editorial PAC, Primera Edición, 2002.

Autor: Fernández Arena, José Antonio.

Título: El Proceso Administrativo.

Imprenta: México, Diana, Segunda Edición, 5ª Impresión, 2002.

Autor: Fuller, Gordon W.

Título: New Food Product Development : From Concept To Marketplace

Imprenta: Boca Raton: CRC, c 1994

Autor: Hernández Sampieri

Título: Metodología de la Investigación

Imprenta: México, McGraw-Hill, Tercera Edición, 2003.

Autor: Hughes G. David

Título: Mercadotecnia; Planeación Estratégica.

Imprenta: México, SITESA, Addison-Wesley, Iberoamericana, 1986

Autor: Kotler, Phillip

Título: Dirección De Marketing.

Imprenta: México, Pearson Educación, 2001

Autor: Lerma Kirchner, Alejandro

Título: Guía Para el Desarrollo de Productos, Un Enfoque Global

Imprenta: México, ECAFSA, 2001

Autor: Martínez Arteche, Ezequiel.

Título: Planeación, Desarrollo e Ingeniería del Productos.

Imprenta: México, trillas 1985.

Autor: Méndez Ramírez, Ignacio

Título: El Protocolo De Investigación: Lineamientos Para Su Elaboración y Análisis

Imprenta: México, Trillas, Segunda Edición, 2001.

Autor: Reyes Ponce, Agustín.

Título: Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera Parte.

Imprenta: México, Limusa, 2002

Autor: Reyes Ponce, Agustín.

Título: Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte.

Imprenta: México, Limusa, 2002

Autor: Ríos Szalay

Título: Orígenes y Perspectivas de la Administración.

Imprenta: México, Trillas, Segunda Edición, 1990.

Autor: Rodríguez Valencia, Joaquín.

Título: Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos

Imprenta: México, ECAFA, 2002

Autor: Santesmases Mestre, Miguel.
Título: Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias.
Imprenta: México, Pirámide, 2003.

Autor: Slade, Bernard.
Título: Compressing The Product Deveopment Cycle.
Imprenta: New York, American Management, Association, 1993.

Autor: Stanton William J.
Título: Fundamentos de Marketing.
Imprenta: México, Mc Graw Hil, Sexta Edición, 1996.

Autor: Tassinari, Robert
Título: El Producto Adecuado: Practica Del Análisis Funcional
Imprenta: México, Alfa Omega 2a. Edición., 1995.

Autor: Uman, David B.
Título: Planeación y Control de Nuevos Productos
Imprenta: México, TECNICAR, 1971.

INEGI, www.inegi.gob.mx, Micro, Pequeqa, Mediana y Gran Empresa.
Censos Económicos 1999. Estratificación de los Establecimientos

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Giros
Industriales, Guía de Secciones.