



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADEO DE  
SERVICIO ENFOCADO AL CLIENTE MINORISTA, EJECUTADO  
POR EL SISTEMA DE PRE-VENTA EN LA UNIDAD DE  
DISTRIBUCION VALLE DE MEXICO AGENCIA ERMITA, EN  
LA RUTA 861, EN LA CERVECERIA CUAUHEMOC  
MOCTEZUMA S. A. DE C.V.

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
ODIN ALBERTO PARRA HERRERO  
AUGUSTO REYNOSO LOZADA

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



SECRETARÍA NACIONAL  
DE EDUCACIÓN  
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



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

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un programa de mercadeo de servicio enfocado al cliente minorista, ejecutado por el sistema de pre-venta en la unidad de distribución Valle de México Agencia Ermita, en la Ruta 861, en la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.

que presenta el pasante: Odin Alberto Parra Herrero  
con número de cuenta: 9421369-4 para obtener el título de  
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Enero de 2004

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| PRESIDENTE       | <u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>          |  |
| VOCAL            | <u>LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>     |  |
| SECRETARIO       | <u>M.A. Ivonne Cerezo Pérez</u>             |  |
| PRIMER SUPLENTE  | <u>L.C. Jaime Navarro Mejía</u>             |  |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L.D. Araceli Georgina Campos Carreón</u> |  |



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia 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 programa de mercadeo de servicio enfocado al cliente minorista, ejecutado por el sistema de pre-venta en la unidad de distribución Valle de México Agencia Ermita, en la Ruta 861, en la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.

que presenta el pasante: Augusto Reynoso Lozada  
con número de cuenta: 9723678-6 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 26 de Enero de 2004

|                  |                                      |  |
|------------------|--------------------------------------|--|
| PRESIDENTE       | MCE. Celia Rodríguez Chávez          |  |
| VOCAL            | LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez     |  |
| SECRETARIO       | M.A. Ivonne Cerezo Pérez             |  |
| PRIMER SUPLENTE  | L.C. Jaime Navarro Mejía             |  |
| SEGUNDO SUPLENTE | L.D. Araceli Georgina Campos Carreón |  |

## AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y A LA FESC POR LOS CONOCIMIENTOS BRINDADOS QUE ME FORMARON COMO PERSONA Y PROFESIONISTA.



A LA M.C.E. CELIA RÓDRIGUEZ CHÁVEZ POR LA ASESORIA SERVIDA EN ESTA PRUEBA ÉSCRITA, QUE CON SUS CONOCIMIENTOS, DECISION Y EMPEÑO; IMPULSO EL LOGRO DE ESTA META.

A MIS PADRES QUE CON MUCHO ESFUERZO ME BRINDARON LA CONFIANZA PARA EL LOGRO DE MI PRIMER GRAN META.  
POR SU DEDICACIÓN, AMOR Y CONFIANZA DEDICO ESTA TÉSIS A MI MADRE, MARIA DE LA LUZ HERRERO DE PARRA, GRACIAS POR SER UN GRAN EJEMPLO DE FORTALEZA.

A MIS HERMANAS Y HERMANO: PATRICIA, ROSA, ARACELI, ALFONSO, MAGADALENA Y EN ESPECIAL A SANDRA POR EL APOYO BRINDADO.

AL CONTADOR PEDRO GARCIA CASTRO, POR EL IMPULSO BRINDADO A LO LARGO DE MI FORMACION PROFESIONAL, GRACIAS POR SER MI AMIGO.

A LA CERVECERIA CUAUHTÉMOC MOCTEZUMA POR LOS AÑOS DE PRÁCTICA QUE ME SERVIRAN COMO BASE DE UNA LARGA CARRERA PROFESIONAL LABORAL.



## ÍNDICE

|                     | PAG.      |
|---------------------|-----------|
| <b>Introducción</b> | <b>4.</b> |
| <b>Metodología</b>  | <b>8.</b> |

### CAPÍTULO I.

#### GENERALIDADES

|  |     |
|--|-----|
| I.I. Concepto de Organización                                | 10. |
| I.II. Objetivos de la Organización                           | 11. |
| I.III. Áreas funcionales de la Organización                  | 14. |
| I.IV. La importancia de la Administración en la Organización | 22. |

### CAPÍTULO II.

#### MERCADOTECNIA

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| II.I. Concepto de mercadotecnia      | 31. |
| II.II. Funciones de la mercadotecnia | 33. |
| II.III. Mezcla de mercadotecnia      | 40. |
| II.IV. Comportamiento del consumidor | 61. |



### **CAPÍTULO III.**

#### **ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

|          |                        |     |
|----------|------------------------|-----|
| III.I.   | Concepto e historia    | 64. |
| III.II.  | Fuerza de ventas       | 69. |
| III.III. | Planeación de la venta | 75. |
| III.IV.  | Preventa               | 78. |

### **CAPÍTULO IV.**

#### **MERCADEO**

|         |                      |     |
|---------|----------------------|-----|
| IV.I.   | Concepto de mercadeo | 80. |
| IV.II.  | Mercadeo             | 82. |
| IV.III. | Plan de mercadeo     | 91. |
| IV.IV.  | Mercadeo de servicio | 97. |





## CAPÍTULO V.

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADEO DE SERVICIO ENFOCADO AL CLIENTE MINORISTA, EJECUTADO POR EL SISTEMA DE PRE-VENTA EN LA UNIDAD DE DISTRIBUCIÓN VALLE DE MÉXICO AGENCIA ERMITA, EN LA RUTA 861, EN LA CERVECERÍA CUAUHTÉMOC MOCTEZUMA S.A. DE C.V.**

|                     |                             |                  |
|---------------------|-----------------------------|------------------|
| V.I.                | Antecedentes                | 100.             |
| V.II.               | Investigación y diagnóstico | 116.             |
| V.III.              | Propuesta                   | 147.             |
| <b>Conclusiones</b> |                             | <b>.....161.</b> |
| <b>Bibliografía</b> |                             | <b>163.</b>      |



## INTRODUCCIÓN

La organización es la forma institucional dominante de la sociedad por tanto es una manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, por lo que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Dentro de toda organización existen tres principales objetivos: el social, económico, y de servicios.

Las funciones a desempeñar por una organización dependen de los objetivos que esta se haya planteado por esto existen diferentes tipos de departamentalización: por funciones, por productos o servicios, por procesos, etc.

Dentro de la departamentalización por funciones tenemos los siguientes departamentos: Finanzas, Recursos Humanos, Producción y Mercadotecnia principalmente. Esta última es la encargada de evaluar lo que necesita el mercado, después enfoca sus recursos para cumplir con esa demanda y esto requiere de cuatro funciones administrativas que son analizar, planear, aplicar y controlar.

Toda organización se enfrenta a distintas alternativas de comercialización de sus productos. En particular, está la decisión respecto a que tanto énfasis debe darse al mercadeo con relación al esfuerzo personal en las ventas.

Para que una organización logre un buen desempeño el administrador tiene que adaptar ciertas estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de



asignación eficiente de los recursos. En este proceso debemos evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para una organización sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La Organización busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de nuestra oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta

El constante aumento de la competitividad en los negocios hace cada vez más necesario contar con sistemas eficientes que permitan reducir costos operativos, sistemas que proporcionen herramientas para la detección de oportunidades de negocios.

Para que exista una ejecución disciplinada en la distribución se requiere mucho más que una planeación precisa, exige un control absoluto de la distribución a través de la implementación de la pre-venta; requiere la utilización de una plataforma informática integral a fin de estandarizar los procedimientos operativos y la adopción de una mentalidad de medición sistémica de desempeño además de un programa de mercadeo enfocado a los servicios que ayude a llevar a cabo la labor de quien ejerce la pre-venta.

Es de gran relevancia mencionar en esta breve introducción que un programa de mercadeo enfocado al servicio trata de cumplir con las expectativas del cliente y con las de la organización, ya que ayuda a organizar y estimular el plan a seguir para el aseguramiento de esa satisfacción total, buscada en beneficio interno y externo.



En el capítulo primero de esta tesis definiremos los conceptos básicos de la Organización y la describiremos con el fin de adentrarnos en los fines socioeconómicos que a esta le competen. Desde sus objetivos hasta sus departamentos y funciones principales.

También nos enfocaremos en lo que es la administración y describiremos el proceso administrativo, ya que este es la base de todo administrador como profesional de la carrera.

El capítulo segundo de esta tesis nos introduce en el interesante mundo de la mercadotecnia desde los conceptos principales de grandes mercadólogos como Stanton o Kotler, las funciones principales dentro de la organización hasta las famosas 4 p's de la mercadotecnia. Ya que ésta es la encargada de evaluar el mercado para así detectar las necesidades de los clientes que son un pilar muy importante de toda organización.

El capítulo tercero está dedicado a describir lo cual importante es vender para la organización o empresa. La administración de las ventas es la encargada del diseño y ejecución de programas y estrategias de ventas que hacen de la empresa distinta de su competencia.

El capítulo contiene la historia breve de la venta, la definición de ésta, también nos describe la fuerza de ventas como departamento, su interacción con los clientes y competencia. Como punto final, la planeación de la venta y la innovación llamada preventa hasta la posventa como seguimiento para mantener los clientes de la empresa u organización.



Para concluir con el marco teórico en el capítulo cuarto hablaremos del mercadeo ya que es un tema importante de esta tesis. Se definirán varios tipos de mercadeo: desde la estrategia hasta el servicio de mercadeo también su función como departamento, análisis importantes como es el FODA y el plan de mercadeo.

El caso práctico, el cual da motivo de la realización de esta tesis se encuentra en el capítulo quinto, el cual nos habla del programa de mercadeo de servicio que proponemos gracias a la investigación de mercado realizada para medir el grado de satisfacción del cliente minorista de la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, dicha investigación fue realizada a un área de supervisión de la agencia de ventas Ermita

Cabe señalar que las conclusiones dadas al final de esta tesis están basadas en la teoría obtenida a lo largo de estos años de estudio dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México FESC. También hay que distinguir la práctica en el campo laboral, que da mayor énfasis a las teorías estudiadas.



## METODOLOGÍA

### **Planteamiento del problema**

Dentro la Unidad de Distribución Valle de México agencia Ermita en la Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma S.A. de C.V. en la ruta 861, se ha detectado que no hay un mercadeo adecuado siendo que este seria una ventaja competitiva.

### *Objetivos*

Diagnosticar el sistema de pre-venta a nivel operativo.

Proponer soluciones para eficientar el sistema a nivel operativo de mercadeo.

### *Justificación*

El departamento de Ventas en su área de Pre-venta de la Unidad de Distribución Valle de México agencia Ermita de la Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma S.A. de C.V. no lleva a cabo un correcto programa de mercadeo, y esto repercute en el desempeño de toda el área de ventas.

Aplicando un programa de mercadeo tendremos tres principales beneficios: satisfacción del cliente minorista en cuanto al incremento de sus ventas, propiciando así el aumento de la comisión del pre-vendedor y los beneficios de la empresa misma en cuanto a sus ventas e imagen.



## **Hipótesis**

Si se propone un programa de mercadeo en el sistema de pre-venta esto repercutirá en la imagen del producto y consecuentemente en el incremento de las ventas.



## CAPÍTULO I.

### GENERALIDADES

#### I.I. Concepto de organización

“Sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinado de dos o más personas”<sup>1</sup>

“Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”<sup>2</sup>

“Asociación de personas o empresas. Distribución de recursos para la realización de un acto, hecho o actividad como mejor convenga”<sup>3</sup>

Son unidades sociales o agrupamientos humanos intencionalmente contruidos, con el fin de alcanzar objetivos específicos, dentro del cual las personas establecen relaciones estables entre sí, orientadas a facilitar el logro de sus metas.

En este concepto se incluyen a las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, la iglesia y las prisiones; se incluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias.

---

<sup>1</sup> Kreitner Robert, Comportamiento de las organizaciones, Mc Graw Hill, México 1997. Pág. 534

<sup>2</sup> F. Stoner James A. Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1996. Pág. 6

<sup>3</sup> López López José Isaura, Diccionario administrativo, Ecafsa. México. 2001. Pág. 240





## I.II. Objetivos de la organización

La razón de ser de las organizaciones es conseguir sus objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. La eficiencia real de una organización está determinada por la medida en que ésta alcance sus objetivos y se mide por la cantidad de recursos utilizados para alcanzar los mismos.

El cumplimiento de los objetivos de la organización sirven como estándares para que los integrantes de una organización y los que están fuera de ella puedan evaluar el éxito de la misma, su eficiencia y su rendimiento.

Existen varias categorías de objetivos organizacionales:

Para Idalberto Chiavenato:

1. *“Objetivos de la sociedad:* Cuyo punto de referencia es la sociedad en general. Por ejemplo: producir bienes y servicios, mantener el orden público, crear y mantener valores culturales. Busca satisfacer las necesidades de la sociedad.
2. *Objetivos de producción:* Cuyo punto de referencia es el público que entra en contacto con la organización. Por ejemplo: bienes de consumo, servicios a empresas, educación. Son tipos de producción definidos en términos de las funciones del consumidor.



3. *Objetivos de los sistemas:* Cuyo punto de referencia es la manera en como funciona la organización, independientemente de los bienes y servicios que produce o de los objetivos resultantes. Por ejemplo: énfasis en las utilidades, en el crecimiento y en la estabilidad de la organización. Se trata de la manera en cómo funciona el sistema y lo que éste crea, independientemente de los productos o servicios que produce, lo cual puede volverse el objetivo para los participantes de la organización.
  
4. *Objetivos de los productos:* Cuyo punto de referencia son las características de los bienes y servicios producidos. Por ejemplo: Énfasis en la calidad o la cantidad de los productos, la variedad, el estilo, la disponibilidad, la originalidad o la innovación de los productos.
  
5. *Objetivos derivados:* Cuyo punto de referencia son los usos que la organización hace del poder originado en la consecución de otros objetivos. Por ejemplo: metas políticas, servicios comunitarios, política de inversiones y ubicación del a s inversiones, en cuanto afecten la economía y el futuro de comunidades específicas. Las organizaciones desarrollan un poder considerable que puede utilizarse para influir en sus propios miembros y en el ambiente. Este poder se utiliza independientemente de los objetivos del producto o del sistema.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general administrativa, Editorial Mc Graw Hill, 5ª Edición, México. Pág. 530.



Fernández Arena José Antonio considera a los objetivos de la organización de la siguiente manera:

1. *“Objetivo de servicio:* Consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con lo productos o servicios de la empresa.
2. *Objetivo social:* Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que presten sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquellos. Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales. Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.
3. *Objetivo económico:* Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido. Acreedores; liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa. Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de institución.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Fernández Arena José Antonio, El proceso administrativo, Editorial Diana, México. Pág. 95 - 96.



### **I.III. Áreas funcionales de la organización**

La división del trabajo es la base fundamental de la organización. En cuanto una organización crece, tiende a diferenciarse y a especializarse cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional. Surgen por la necesidad de establecer funciones y responsabilidades de cada unidad de trabajo, también para evitar la duplicidad de las mismas.

La departamentalización es el medio para obtener la homogeneidad en las tareas de cada órgano, ésta varía de acuerdo a los objetivos de cada organización, para así agrupar los departamentos para el eficiente funcionamiento de la organización.

Los principales tipos de Departamentalización son:

#### **Departamentalización por productos o servicios**

Es cuando una organización agrupa sus actividades, de acuerdo al producto o servicio, que fabrique o preste. Esto es, que si fabrica varios productos, todas las actividades que se realicen para fabricar cada producto, deberán agruparse por producto en cada departamento.

Este tipo de agrupación de las actividades facilita el uso de tecnología, de las máquinas y equipos, así como del recurso humano, por lo que permite concentrar los esfuerzos, haciendo más eficiente a la organización.



La única diferencia entre la departamentalización por productos y la de servicios es, que en la de servicios la agrupación de sus actividades se basa en los servicios que presta no en los productos.

#### Ventajas

- o Definición de la responsabilidad por productos o servicios, lo cual facilita la evaluación de los resultados.
- o Mejor coordinación interdepartamental.
- o Mayor flexibilidad.
- o Facilita la innovación.
- o Ideal para circunstancias cambiantes.

#### Desventajas

- o Disminución de la especialización.
- o Alto costo operacional por la duplicación de las especialidades.
- o Contraindicada en circunstancias estables y rutinarias.
- o Énfasis en la coordinación, en detrimento de la especialización.



## **Departamentalización geográfica**

En la departamentalización geográfica se requiere la agrupación de sus actividades de acuerdo al área donde se ejecuta el trabajo o el área de mercado que cubrirá la organización. Esta es utilizada en mercados dispersos, ya que mejora la eficiencia, por que las actividades relacionadas con el producto se agrupan en un área geográfica específica.

### Ventajas

- o Mayor adaptación a las condiciones locales o regionales.
- o Fija responsabilidades locales o regionales, facilitando la evaluación.
- o Ideal para empresas minoristas.

### Desventajas

- o Disminuye la coordinación (planeación, ejecución y control) de la organización en conjunto.
- o Disminución de la especialización.

## **Departamentalización por clientela**

Una organización basada en su clientela implica una diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas



para quien va dirigida su producción o servicio. Las características de los clientes constituyen la base para ese tipo de departamentalización como puede ser: el sexo, posición económica, edad, nivel cultural, etc.

La departamentalización por clientela divide sus unidades organizacionales de modo que cada una pueda servir a un tipo de cliente específico.

#### Ventajas

- o Motiva en la organización para satisfacer las demandas de los clientes.
- o Ideal cuando el negocio depende del tipo o el volumen de la clientela.
- o Fija las responsabilidades por cliente.

#### Desventajas

- o Vuelve secundarias las demás actividades de organización (como producción o finanzas).
- o Sacrifica los demás objetivos de la organización (productividad, rentabilidad, eficiencia, etc.)



## **Departamentalización por proceso**

Es utilizada por empresas fabriles en sus niveles inferiores de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La departamentalización por proceso muestra en su estructura organizacional la influencia de la tecnología utilizada por la empresa. Para la diferenciación y la agrupación, se establecen secuencias en el proceso productivo u operacional o se hace una distribución y disposición del equipo utilizado. La distribución física de maquinas y equipos determina la distribución de personas y de los materiales que se utilizaran.

### Ventajas

- o Mejor arreglo físico y asignación racional de los recursos.
- o Utilización económica de la tecnología.
- o Ventajas económicas del proceso.
- o Ideal cuando la tecnología y el producto son estables y permanentes.

### Desventajas

- o Contraindicada cuando la tecnología sufre cambios y se desarrolla constantemente.
- o Falta de flexibilidad y adaptación a los cambios.





Este tipo de departamentalización falla por la falta de flexibilidad y adaptación, por los cambios en la tecnología ya que al presentar desarrollos revolucionarios puede alterar profundamente el proceso.

### **Departamentalización por proyectos**

Una organización basada en proyectos implica una diferenciación y distribución de sus actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia la utilizan empresas grandes, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo de producción. Como son productos de gran tamaño, que exigen una planeación individual, y detallada, y un largo periodo de producción, cada uno de ellos es un proyecto único.

Una departamentalización por proyectos necesita una estructura organizacional flexible y cambiante, con una capacidad de adaptación rápida a las necesidades de los proyectos que se desarrollan y ejecutan a determinado plazo. Generalmente el proyecto esta definido por el cliente, de acuerdo con sus necesidades y especificaciones.

#### Ventajas

- o Ideal cuando la concentración de recurso es grande y provisional, y cuando el producto es de gran tamaño.
  
- o Orientada hacia resultados concretos.



- o Alta concentración de recursos e inversiones, con fechas y plazos de ejecución.
- o Adaptación al desarrollo tecnológico.
- o Ideal para productos altamente complejos.

#### Desventajas

- o Concreta personas y recursos en cada proyecto provisionalmente.
- o Al final de un proyecto hay incertidumbre en cuanto a otros proyectos.
- o Discontinuidad y parálisis.
- o Angustia de los especialistas en cuanto a su propio futuro.

#### **Departamentalización por funciones**

Consiste en agrupar las actividades o tareas en relación a las funciones principales que desarrolla la empresa. Se parte de que cualquier empresa requiere la generación de alguna utilidad y que las funciones básicas de una empresa son producción, ventas, y finanzas, no hay nada más acertado que agrupar las actividades en departamentos de finanzas, ventas y producción.



### Ventajas

- o Mayor utilización de personas especializadas y recursos.
- o Adecuada para actividades continuas, rutinarias y establecidas a largo plazo.

### Desventajas

- o Cooperación interdepartamental mínima.
- o Contraindica en circunstancias ambientales imprevisibles y cambiantes.



## **I. IV. La importancia de la Administración en la organización.**

### **Concepto de organización**

Son unidades sociales o agrupamientos humanos intencionalmente contruidos, con el fin de alcanzar objetivos específicos, dentro del cual las personas establecen relaciones estables entre sí, orientadas a facilitar el logro de sus metas.

Este concepto se desarrolló con mayor amplitud en el inicio de este capítulo.

### **Concepto de administración**

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura formal a través del esfuerzo humano”<sup>6</sup>

“La administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador, naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzos, y la menor interferencia con otras actividades útiles”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Fernández Arena José Antonio. El proceso administrativo. Diana. México.1996. Pag. 111.

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general administrativa, Editorial Mc Graw Hill, 5ª Edición, México. Pág. 206.



## Principios de la administración

Según Fayol, los principios generales de la administración son<sup>8</sup>:

1. *División del trabajo*: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad*: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. *Disciplina*: depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. *Unidad de dirección*: establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tenga el objetivo.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales*: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

---

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general administrativa, Editorial Mc Graw Hill, 5ª Edición, México. Pág. 90.



7. *Remuneración del personal*: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
8. *Centralización*: concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
9. *Jerarquía o cadena escalar*: línea de autoridad que va del escalón más alto a más bajo. Es el principio de mando.
10. *Orden*: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.
11. *Equidad*: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. *Estabilidad del personal*: La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, cuanto mejor.
13. *Iniciativa*: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. *Espíritu de equipo*: la armonía y la unión entre las personas constituye grandes fortalezas para la organización.



## Proceso administrativo

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente, desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar un objetivo, y en grupos para protegerse del medio ambiente.

En la actualidad esto no ha cambiado, pero la aplicación de la administración es necesariamente consciente, ya que en una organización se utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas y objetivos.

El objetivo de la organización es lograr la interacción de elementos o recursos diversos dentro del esfuerzo total de la organización.

La herramienta fundamental para lograr estos objetivos es el proceso administrativo, a continuación lo presentaremos en un cuadro cronológico<sup>9</sup>:

| AUTOR                         | AÑO  | FACTORES                |   |                          |                            |         |
|-------------------------------|------|-------------------------|---|--------------------------|----------------------------|---------|
| HENRY FAYOL                   | 1886 | PREVISIÓN               | ORGANIZACIÓN                                    |                          | COORDINACIÓN               | CONTROL |
| LYNDAY URWICK                 | 1943 | PREVISIÓN<br>PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN                                    |                          | COORDINACIÓN               | CONTROL |
| WILLIAM NEWMAN                | 1951 | PLANEACIÓN              | ORGANIZACIÓN                                    | OBTENCIÓN<br>DE RECURSOS | DIRECCIÓN                  | CONTROL |
| R. C. DAVIS                   | 1951 | PLANEACIÓN              | ORGANIZACIÓN                                    |                          |                            | CONTROL |
| KOONTZ Y O'DONNELL            | 1955 | PLANEACIÓN              | ORGANIZACIÓN                                    | INTEGRACIÓN              | DIRECCIÓN                  | CONTROL |
| JOHN F. MEE                   | 1956 | PLANEACIÓN              | ORGANIZACIÓN                                    |                          | MOTIVACIÓN                 | CONTROL |
| GEORGE R. TERRY               | 1956 | PLANEACIÓN              | ORGANIZACIÓN                                    |                          | EJECUCIÓN                  | CONTROL |
| LOUIS A. ALLEN                | 1958 | PLANEACIÓN              | ORGANIZACIÓN                                    |                          | MOTIVACIÓN<br>COORDINACIÓN | CONTROL |
| DALTON Mc. FARLAND            | 1958 | PLANEACIÓN              | ORGANIZACIÓN                                    |                          |                            | CONTROL |
| AGUSTIN REYES PONCE           | 1960 | PREVISIÓN<br>PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN                                    | INTEGRACIÓN              | DIRECCIÓN                  | CONTROL |
| ISAAC GUZMAN V.               | 1961 | PLANEACIÓN              | ORGANIZACIÓN                                    | INTEGRACIÓN              | DIRECCIÓN Y<br>EJECUCIÓN   | CONTROL |
| J. ANTONIO<br>FERNÁNDEZ ARENA | 1965 | PLANEACIÓN              | DECISIÓN MOTIVACIÓN IMPLEMENTACIÓN COMUNICACIÓN |                          |                            | CONTROL |

<sup>9</sup> Fernández Arena José Antonio, El proceso administrativo, Editorial Diana, México. Pág. 117.



Como se puede observar en el cuadro anterior ningún autor maneja los mismos factores del proceso administrativo, por tal motivo solo analizaremos los que para nuestro punto de vista son los más adecuados.

Según Agustín Reyes Ponce las etapas del proceso administrativo son<sup>10</sup>:

### **Previsión**

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y la valoración de cuáles serán las condiciones futuras que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas:

1. *Objetivos*: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. *Investigaciones*: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. *Cursos alternativos de acción*: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

---

<sup>10</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Limusa. México. 1997. Pag. 101





## **Planeación**

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende tres etapas:

1. *Políticas*: principios para orientar la acción.
2. *Procedimientos*: secuencia de operaciones o métodos.
3. *Programas*: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “*presupuestos*”, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “*pronósticos*”.

## **Organización**

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.



En la misma definición se ven claramente tres etapas:

1. *Jerarquías*: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. *Funciones*: le determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. *Obligaciones*: las que tiene el concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

## **Integración**

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.



De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. *Selección*: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. *Introducción*: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. *Desarrollo*: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

## **Dirección**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

1. *Mando o autoridad*: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia *cómo delegarla y como ejercerla*.
2. *Comunicación*: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.



3. *Supervisión*: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

## **Control**

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. *Establecimiento de normas*: por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. *Operación de los controles*: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas es cada uno de ellos.
3. *Interpretación de los resultados*: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, parece ésta ser mas clara entre:

*Previsión y planeación*: Están más ligadas con “lo que ha de hacerse”.

*Organización e integración*: Se refiere más al “como va hacerse”.

*Dirección y control*: Se dirigen a “ver que se haga y como se hizo”.



## CAPÍTULO II.

### MERCADOTECNIA

#### II. I. Concepto de mercadotecnia

El concepto de mercadotecnia, ha sido y seguirá siendo definida de muchas formas según el autor que la presente, a continuación se presentan algunas:

“Mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”.

American Marketing Association, 1985.

“Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios de determinados sectores del público consumidor”.

Louis E. Bonne y David L. Kurtz

“La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectado para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales”.

William Stanton

“Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio”.

Philip Kotler



En conclusión, la mercadotecnia es la encargada de evaluar el mercado y así detectar sus necesidades, enfocando sus recursos para cumplir con esta demanda, logrando su satisfacción.



## **II. II. Funciones de la Mercadotecnia**

Concepto de función:

Es el desempeño de las obligaciones de un cargo; en el caso de la mercadotecnia son seis las funciones principales.

### **1.- Investigación de mercado**

La investigación de mercados es una herramienta utilizada por las empresas de negocios, vital para su desempeño exitoso en el mercado en el cual compiten. Es una técnica que permite extraer información específica relacionada a un problema u oportunidad, el cual la empresa desea corregir o aprovechar según sea el caso y tendrá como antecedente la validez y confiabilidad de la información para tomar decisiones acertadas.

Esta, implica conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; también trata de identificar sus características: qué hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, y muchos otros aspectos que ayuden a conocer el mercado, para que mayores sean las probabilidades de éxito.

Para poder iniciar una investigación de mercado es necesario detectar una necesidad por parte de la empresa, como por ejemplo cambiar el encause de un producto, conocer si a la gente le gusta el contenido del producto, saber cuales son las causas por las cuales el producto a tenido bajas ventas o simplemente a que se debe que el producto haya tenido demasiadas ventas.



La investigación de mercados pretende resolver problemas que no necesariamente son de orden negativo. Con mucha frecuencia se trata de precisar las áreas de oportunidad de un nuevo producto o servicio, la extensión de líneas, la diversificación de usos, los nuevos diseños de envase o de etiqueta, la ampliación de segmentos de mercado, entre otros

## **2.- Decisiones sobre el producto y precio**

La planeación es la creación del producto y es el punto de partida para llevar a cabo el programa de mercadotecnia de la empresa. Corresponde a todas las actividades que permitan a los productores e intermediarios determinar que línea de productos debe adoptar la compañía.

Se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Y esto implica darle al producto un nombre adecuado y que el envase que lo protege, también lo diferencie de los demás.

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización, como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

La fijación de los precios a los productos es otra función importante y compleja de la mercadotecnia. Se tienen que determinar los precios de venta al por menor, los precios a los mayoristas y los descuentos a los precios. Un factor importante para determinar la política de la fijación de precios es un





análisis de la curva de demanda, con lo que se intenta determinar la relación entre el precio y las ventas. Las políticas de fijación de precios deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa. La asignación del precio debe ser justa para las necesidades de la empresa como también para el mercado.

### **3.- Distribución**

Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor final; y estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Y es de gran importancia el manejo adecuado de los materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el lugar correcto y con el menor tiempo posible.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

Un canal de distribución (algunas veces conocido como canal comercial), para un producto es la ruta tomada por la propiedad de las mercancías a medida que esta se mueve del productor al consumidor final o al usuario industrial. Un canal siempre incluye tanto al productor como al consumidor final del producto, así como el intermediario, agente o mercantil, que participa en la transferencia de la propiedad.



Existen dos tipos de canales:

- A. Canales para productos de consumo.
- B. Canales para productos industriales.

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cuatro tipos que se consideran los más usuales:

- Productores-consumidores
- Productores-minoristas-consumidores
- Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores
- Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores

Los productos industriales tienen una distribución diferente de la de los productos de consumo y emplean cuatro canales que son:

- Productores-usuarios industriales
- Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales
- Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales
- Productores-agentes-usuarios industriales

El empleo estratégico de la logística del negocio puede permitir a una compañía fortalecer su posición en el mercado al dar más satisfacción a los clientes y reducir los costos de operación.



Funciones de los Canales de Distribución:

- Beneficio del lugar: se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.
- Beneficio de tiempo: es consecuencia del anterior ya que, si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado.

#### **4.- Promoción**

La promoción significa dar a conocer el producto al consumidor, esta, debe persuadir a los clientes que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. Dichos productos aparte de ser promocionados por los medios de comunicación masivos, también son promocionados por folletos, regalos, muestras, etc. Y es de gran importancia hacer una estrategia de promoción adecuada para lograr el impacto deseado y lograr los objetivos.

La promoción de ventas exige que se fijen unos objetivos, se seleccionen las herramientas, se desarrolle y pruebe el programa antes de instrumentarlo, y se evalúen sus resultados.

Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un volumen de ventas.



Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de público hacia el cual van dirigidos.

1. Estrategias para consumidores: se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio.
  - Premios
  - Cupones
  - Reducción de precios y ofertas
  - Muestras
  - Concursos y sorteos
  
2. Estrategias para los comerciantes y distribuidores: se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico.
  - Exhibidores
  - Vitrinas
  - Demostradores

## **5.- Publicidad y Propaganda**

Entre las actividades más importantes de la publicidad deben destacarse las siguientes: dar a conocer el producto, lograr que su finalidad sea entendida, que sea recordado, lograr la confianza en el producto y reforzarla para una posterior compra, llevando a establecer una relación producto – cliente de la que resulte la repetición de la compra.



Los objetivos de la publicidad varían en función de la naturaleza del anunciante y de la fase del ciclo de vida del producto.

## **6.- Venta**

Para lograr la venta es necesario generar en los clientes el último impulso hacia el intercambio, en esta actividad se hace efectivo el esfuerzo de todas las funciones antes mencionadas.

Hay diferentes actividades que se pueden emplear para acelerar las decisiones de intercambio, tales como, disposiciones de crédito, garantías, descuentos por pronto pago, etc. En resumen la función de venta entraña toda actividad que ocurra en el punto de compra.

## **7.- Posventa**

Es la actividad que se encarga de la satisfacción completa de necesidades a través del producto, ya que lo importante no es vender una sola vez, sino permanecer en el mercado, y esto se logra a través del análisis del mercado, como en la investigación de mercados pero con fines de retroalimentación.

El trabajo de la organización no concluye con la realización del intercambio, ya que el esfuerzo por conservar el cliente es más importante que la venta misma, y el esfuerzo empleado dará pauta para una nueva repetición de intercambios



## **II. III. Mezcla de mercadotecnia**

El éxito de la mercadotecnia depende en gran parte del desarrollo de una mezcla de mercadotecnia sólida y bien estructurada. Esta mezcla debe adaptarse a las variables internas y externas del medio ambiente, ya que este suele ser muy cambiante, sobre todo el ambiente externo.

Nos referimos al ambiente de mercadotecnia de una organización por los actores y las fuerzas que son externos a la función de administración de mercadotecnia e influyen sobre la capacidad de mantener y desarrollar negociaciones exitosas y duraderas con los consumidores meta.

La mezcla de mercadotecnia es una combinación de variables interrelacionadas entre sí. El profesor Mc Carthy sugiere una clasificación cuádruple llamada las cuatro P's. Producto, Precio, Plaza y Promoción.

### **1.- Producto**

El primer elemento de la mezcla de mercadotecnia es el producto, según T. Levitt, “es el conjunto de satisfacciones que obtiene un usuario”<sup>11</sup> o según Ricardo Fernández Valiñas “los productos son un conjunto de propiedades que satisfacen necesidades determinadas”.

En base a lo anterior concluimos que el producto es el resultado de la combinación del producto físico, los servicios al producto, la marca y el

---

<sup>11</sup> T. Levitt, Marketing for Business for growth, New York. Mc Graw Hill. 1975. Pág. 9



empaques. Los diversos componentes que forman el elemento de producto en el mercado se les llama mezcla de producto.

Su amplitud se mide por el número de líneas que abarca. Ejemplo: Toshiba, fabrica computadoras, calculadoras, televisores, dvd, cámaras digitales que sería su línea de productos.

La profundidad se mide por la variedad de modelos, estilos, colores, marcas, empaques, inclusive por el diseño de las etiquetas y los servicios. Ejemplo: los televisores Toshiba en sus diferentes tamaños, modelos y características físicas y tecnológicas.

Esta mezcla de producto se representa como una lista completa de todos los artículos que una organización ofrece a la venta.

Los productos se clasifican de acuerdo a sus características, en productos de consumo; adquiridos para satisfacer necesidades personales o familiares y productos industriales; estos los adquieren las empresas para desempeñar sus funciones productivas o administrativas.

Los productos de consumo se subdividen:

- Productos de conveniencia (de bajo precio y comodidad en su adquisición).
- Productos de comparación (son los que se comparan en precio y calidad con otros productos).



- Productos especiales (goza de un prestigio que lo hace un producto caro y se vende en lugares exclusivos).

Los elementos del producto son:

a. Marca

La marca es el nombre con el cual identifican a nuestro producto en el mercado. Es de gran importancia ya que por medio de ella, el consumidor crea una imagen, no solo del producto sino también de la empresa.

La elección del nombre que se le va a dar a la marca debe ser corto y fácil de recordar, y si es posible debe de describir las cualidades o usos del producto. Para el establecimiento de dicho nombre es necesario hacer un análisis de todas las características del producto o si es necesario recurrir a una investigación de mercado la cual nos ayudara a la mejor elección de la marca.

b. Envase

La función principal del envase es la de conservar las características intrínsecas del producto, pero también lo provee de una imagen única que lo distingue de la competencia, para esto cada empresa le otorga un diseño innovador enfocado al público objetivo que lo impulsa o seduce a la decisión de compra.





En cuanto al envase no hay que olvidar que aunque el producto ya esté posicionado en el mercado este debe evolucionar y adaptarse de acuerdo a las exigencias del cliente.

Otro aspecto importante que no debemos olvidar sobre el envase es el material con el que está elaborado principalmente por los costos del mismo así como de las necesidades del producto y del consumidor.

#### c. Etiqueta

La etiqueta brinda los elementos que son necesarios para que el consumidor sepa las características del producto: los ingredientes o componentes que lo integran , la fecha de caducidad, el contenido neto, instrucciones de uso, la dirección del fabricante, entre otros elementos; la etiqueta siempre va adherida o rotulada en el envase.

El diseño de la etiqueta es factor para la decisión de compra del producto, sus colores e imágenes pueden motivar la adquisición del producto por parte del consumidor potencial.

#### d. Empaque y embalaje

El empaque es el elemento que da protección al envase, este puede dar mejor imagen o presentación al producto, el diseño debe ser atractivo para que llame la atención del consumidor e influya en la decisión de compra.



Un punto importante es la elección de los materiales con que estará constituido el empaque, ya que para el consumidor puede ser importante en su decisión de compra; generalmente en el empaque van los elementos de la etiqueta, así como las condiciones en que debe ser almacenado.

El embalaje es la protección con la cuenta el producto al ser transportado desde que sale del proceso de producción hasta el consumidor final, un ejemplo de embalaje son las cajas de cartón en las que se transporta la cerveza Cuauhtemoc Moctezuma.

### **Ciclos de vida**

El ciclo de vida de los productos se divide en cuatro etapas:

- 1.- Etapa de introducción.- Es cuando un producto nuevo es lanzado al mercado dando a conocer todas sus características. En este punto la imagen del producto es un factor fundamental para su futuro desarrollo. Cuando un producto es introducido al mercado se hace hincapié a su novedad, sus ventajas sobre la competencia y a su precio. Cuando se introduce el producto al mercado, se cubren solamente algunos puntos de venta que sirven de segmento muestra para observar que tan atractivo es el producto para los consumidores, dependiendo el impacto obtenido se aumentaran o no el número de lugares donde se venderán el producto.



2.- Etapa de crecimiento.- Esta etapa se caracteriza por el incremento de la participación el mercado del producto, por consiguiente las utilidades crecen pero se tienen latente el riesgo de que ciertos competidores imiten o mejoren el producto. Este es el momento clave en el cual el crecimiento depende de los distribuidores y de la manera en que apoyan al producto. Un punto a favor en esta etapa es que si el producto se ve atacado por productos que prometen ser mejores, éste contra atacará aprovechando su posición en el mercado actual que está respaldado por años de estadía en él.

3.- Etapa de madurez.- En esta etapa las ventas se mantienen constantes, se incrementa la competencia y disminuye el número de usuarios nuevos. También se deben de analizar las promociones hechas así como mantener buenas relaciones con los distribuidores para que estos den preferencia a nuestro producto sobre los productos nuevos; ya que la competencia pretende superar a nuestro producto actual debemos tener presente un constante desarrollo de nuestro producto en cada una de sus características.

Se puede contemplar un cambio de imagen en el producto, siempre y cuando este no sea violento ya que esto afectaría de manera negativa al producto, ya que el consumidor prefiere una sensación de cambio que le agregue un plus al producto ya existente sin que afecte las características esenciales del mismo.



4.- Etapa de declinación.- En esta etapa las ventas tienden a disminuir, los nuevos productos surgen por nuevas tecnologías y por ello desplazan al nuestro. En este momento se puede realizar un plan para retirar el producto del mercado, disminuyendo esfuerzos y concentrándolos en nuevos productos.

## 2.- Precio

El precio es un elemento fundamental en la mezcla de mercadotecnia, esto se refiere a la cantidad de una mercancía que se está dispuesta a pagar, generalmente dinero por otra mercancía, generalmente un bien o servicio.

Para establecer el precio de un producto se deben tomar en cuenta múltiples factores los cuales son: los recursos con que cuenta la empresa, costos, oferta y demanda, características del mercado y la competencia.

Se tiene que tener un objetivo que persiga el establecimiento de los precios, estos pueden ser:

- ✓ Obtener posicionamiento en el mercado.
- ✓ Obtener un rendimiento sobre la inversión.
- ✓ Dar imagen al producto.

Clasificación de costos:

Costos fijos.- Son los costos que utilizamos cuando fabricamos el producto, estos costos son independientes de la cantidad producida, por ejemplo: sueldos, renta, etc.

Costos variables.- Son los costos que varían de acuerdo a la cantidad producida. Por ejemplo: materia prima, agua y luz.



Costos totales.- Estos son la suma de los costos fijos y los costos variables.

Costo marginal.- Es el costo de producir una unidad más.

La forma más sencilla de fijar el precio de nuestro producto es sumar al costo el porcentaje de utilidad deseada.

Otro de los factores a tomar en cuenta es la demanda, que es el número de unidades que requiere el mercado de nuestro producto.

El precio del producto también puede estar condicionado por otros aspectos tales como si el producto necesita un servicio, la imagen de la empresa, el lugar donde se vende y la imagen que tenga el distribuidor.

En algunas ocasiones la empresa establece sus precios como base en los de la competencia.

### **3.- Plaza**

Uno de los papeles más importantes para la toma de decisiones es la distribución de los productos por eso se requiere diseñar un adecuado sistema de distribución que haga llegar el producto a las manos del consumidor final.

Un canal de distribución es el conjunto de personas que intervienen o facilitan el intercambio de productos hasta llegar al consumidor final.

Funciones de los canales de distribución:

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios de lugar y de tiempo al consumidor.

*El beneficio de lugar* se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a



realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlos según el producto del que se trate.

*El beneficio del tiempo* es consecuencia del anterior ya que, si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del cliente en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para procure una mayor satisfacción al consumidor.

### **Diseño de los canales de distribución**

Los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada empresa. Por esta razón el diseño del canal es un problema periódico para las empresas establecidas y un gran problema para los nuevos productores para el diseño eficaz de los canales.

Se deben determinar los objetivos y las limitaciones de los canales de distribución. Se determinan los mercados que serán la meta del esfuerzo metodológico de la empresa. Esto debe hacerse antes del diseño del canal, ya que constituye la determinación de objetivos generales de productos y mercados por parte de la empresa.



Durante el proceso de planeación y diseño de los canales pueden darse por hecho que van surgiendo los mercados meta posibles encontrando los vínculos estructurales y funcionales que representen para el productor el máximo ingreso o un mínimo de costo de distribución.



## **Factores en el diseño de canales de distribución**

- a) Características de los clientes. El número, su ubicación geográfica, la frecuencia de sus compras, las cantidades que adquieren en promedio y su receptividad a los diversos métodos de ventas.
  
- b) Características de los productos. Es importante conocer el conjunto de propiedades o de atributos de cada producto. Algunos, como su color y su dureza pueden no tener mayor importancia para el diseño del canal de distribución pero otros como su carácter perecedero, su volumen, el grado de estandarización, las exigencias de servicio del valor por unidad suelen tener gran importancia para el diseño de estos canales.
  
- c) Características de los intermediarios. Al diseñar los canales de distribución deben tomarse en cuenta los defectos y cualidades de los diferentes tipos de intermediarios que desarrollan las actividades comerciales. Estas actividades difieren para realizar funciones como las de tránsito, publicidad, razonamiento y contactos. Asimismo sus necesidades de crédito, privilegio de tipo económico, adiestramiento y frecuencia de envío. Aparte de estas diferencias de comportamiento, son distintos los números, ubicaciones, tamaños y surtidos de productos que manejan los intermediarios y todo esto afecta al diseño de los canales.
  
- d) Características de la competencia. En el diseño de los canales de distribución de un producto también influyen dos canales que utilizan las firmas de la competencia. Los productores necesitan competir con sus artículos en los mismos establecimientos que se venden los de la





competencia o casi en los mismos. Los productores de artículos alimenticios, por ejemplo, necesitan exponer sus marcas junto a los competidores para lo cual tienen que utilizar a los mismos canales comerciales empleados por los competidores.

- e) Características de la empresa. Los canales de distribución están también influidos por las características de la empresa: magnitud, capacidad financiera, combinación o mezcla de productos, experiencia anterior en canales.

Las prácticas comerciales de la empresa influyen en la elección de los canales. Las tácticas de entrega rápida o buen servicio a los consumidores finales influirán en las funciones que el productor desee que desempeñen los intermediarios que estén dispuestos a organizar exposiciones y colaborar en los programas publicitarios. La estrategia de uniformidad de precios de menudeo obliga al productor a imitar la distribución y a los vendedores a cooperar con el mantenimiento de los precios de lista.

- f) Características ambientales. En el diseño de los canales de deben considerar los factores ambientales como las condiciones económicas y la legislación. Cuando las condiciones económicas no son prosperas, a los productores les interesa llevar sus productos al mercado de modo que resulten menos caros a los consumidores finales. En cuanto los reglamentos legales, éstos afectan el diseño de los canales por medio de los estatutos federales y estatales y de los fallos jurídicos y administrativos. La legislación trata de impedir ciertos arreglos con los canales que puedan tender a disminuir considerablemente la competencia o a formar



monopolios. Las áreas que más se relacionan son ciertos acuerdos firmados por los industriales y que consisten en no vender a determinados tipos de comercios y, en cambio, ofrecen su línea a ciertos distribuidores a condición de que no manejen las líneas de la competencia. Esto lo hacen con el fin de imponer toda su línea a los comerciantes de menudeo.

### **Clasificación de los canales de distribución**

- a) Canales para productos de consumo
- b) Canales para productos industriales

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cuatro tipos:

- 1.- Productores – consumidores: ésta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemarketing y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera en este sistema.
- 2.- Productores – minoristas – consumidores: éste es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automotrices, las gasolineras y la boutiques o tiendas almacenes de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos, después de los cuales los venden al consumidor final. En muchos casos, los productores establecen sus propias tiendas al menudeo en las fábricas para



atender directamente al consumidor. Una última alternativa para los fabricantes es el establecimiento de tiendas por todo el país.

3.- Productores – mayoristas – minoristas o detallistas – consumidores: éste tipo de canal lo utilizan para distribuir productos tales como medicina, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

4.- Productores – Intermediarios – mayoristas - minoristas – minoristas – consumidores: éste es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esta razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

Los productos industriales tienen una distribución diferente de la de los productos de consumo y emplean cuatro canales:

1.- Productores – usuarios industriales: éste es el canal más usual para los productos de uso industrial ya que es el más corto y el más directo; utiliza representantes de ventas de la propia fábrica. Ejemplos: grandes fabricantes de metal, productores de bandas transportadoras, fabricantes de equipos para construcción y otros.



- 2.- Productores – distribuidores industriales – consumidores industriales: en este caso los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de fuerza de ventas de los fabricantes.
- 3.- Productores – agentes – distribuidores industriales – usuarios industriales: en este canal la función del agente es facilitar las ventas de los productos y la función del distribuidor es almacenar los productos hasta que son requeridos por el usuario industrial.
- 4.- Productores – agentes – usuarios industriales: en este caso los distribuidores industriales no son necesarios y, por lo tanto, se eliminan. Ejemplo: productos agrícolas.

### **Criterios para la selección de los canales de distribución**

1. La cobertura del mercado. En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto en un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes, a su vez, lo hacen con consumidores finales, el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica como se incrementa la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.



La cobertura del mercado es tan importante para algunos productores que es absolutamente necesario un canal para lograrla.

2. **Control.** Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto, cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y éste puede hacer lo que quiera con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en una presentación diferente en su anaquel. Por consiguiente, es más conveniente utilizar un canal de distribución corto ya que proporciona un mayor control. Estos productores tratan de utilizar solo los intermediarios que puedan y están dispuestos a proporcionar dichas actividades al vender el producto, es decir, elegirán el canal más corto y directo.
  
3. **Costos.** La mayoría de los consumidores piensan, que cuanto más corto sea el canal menor será el costo de distribución y, por lo tanto, menor el precio que deben pagar. Sin embargo a quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por lo tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución. A demás un canal corto indirecto requiere una inversión más fuerte por parte del fabricante, ya que debe sostener una fuerza de ventas más adecuada, empleados de oficina y equipo de cómputo para procesar los pedidos y dar un buen servicio a los clientes.



Utilizar un canal de distribución más corto da por resultado generalmente, una cobertura del mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario un canal más largo da como resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos más bajos.

#### **4.- Promoción**

La promoción es la etapa en donde se decide la forma en que se va a dar a conocer el producto. La mercadotecnia la utiliza como herramienta para estimular la compra resaltando sus características.

Para llegar a la promoción se debe pasar por las tres P's anteriores: el producto, el precio y la plaza, ya que se pone en función después de realizarse estas, por lo anterior se debe planear adecuadamente la promoción para que los esfuerzos realizados no sean desperdiciados.

Podemos tener en suma muchas cualidades en el producto, la plaza y el precio, pero si nuestra publicidad no impacta favorablemente, el consumidor no se verá motivado a adquirir el producto.

Los elementos que conforman a la promoción son la fuerza de ventas y la publicidad.



### **a) Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas está conformada por ejecutivos de ventas, que tienen como función dar a conocer nuestro producto y estimular al cliente para adquirirlo.

Un aspecto importante a considerar es que la empresa debe determinar el tamaño de su fuerza de ventas, considerando los cambios que sufran los objetivos de la mercadotecnia y tomando en cuenta los costos que implica la misma. Esto se debe a que la empresa solo puede aumentar su fuerza de ventas solo hasta donde el incremento de sus ventas supere los ingresos de los nuevos vendedores.

### **b) Publicidad**

Otro elemento de la promoción es la publicidad, que logra que los compradores se informen y se persuadan de comprar nuestro producto. La campaña publicitaria tiene los siguientes pasos:

1. Conocer la filosofía de la empresa.
2. Tener en cuenta las metas que persigue la campaña publicitaria.
3. Asignación del presupuesto.
4. Diseño y formato del mensaje.
5. Coordinación.
6. Evaluación y control.



## **Filosofía de la empresa**

La filosofía de la empresa está orientada al consumidor a quien va dirigida la campaña publicitaria y debe evolucionar en la misma medida que las necesidades del mercado, sino la campaña estará destinada al fracaso.

## **Metas de la campaña publicitaria**

Las metas que persigue una campaña publicitaria son: estimular la compra del producto creando una buena imagen del mismo, aluciendo sus características tangibles como intangibles. La campaña publicitaria está sujeta a la mezcla de mercadotecnia, ya que esta va a depender de la etapa en que se encuentra el producto ya sea de introducción, madurez o cualquier otra de las etapas del producto.

Se debe establecer el alcance de nuestra campaña en forma cuantitativa dependiendo de nuestro mercado meta, ya que el producto se debe vender en la plaza que se adecue a las características del mismo, no podemos vender helados en lugares de clima frío. De igual forma la campaña debe ser dirigida a los nichos de mercado a los que va dirigido nuestro producto, no podemos esperar vender muñecas utilizando dentro de la publicidad niños.

## **Asignación del presupuesto**

La asignación del presupuesto es una tarea no nada fácil, en muchas ocasiones las empresas lo asignan basándose en su experiencia de anteriores campañas comparando los resultados de las mismas. Es importante recalcar que no





necesariamente una gran inversión garantiza el logro de los objetivos y viceversa.

La empresa puede utilizar un presupuesto rígido o flexible; en un presupuesto rígido solo se dispone de una cantidad fija y cuando es flexible esté puede incrementarse de acuerdo a las necesidades y resultados que se vayan obteniendo en la campaña publicitaria.

### **Selección de medios**

Los medios más empleados son:

- ✓ Impresos: Periódicos, revistas, etc.
- ✓ Electrónicos: Televisión, radio, internet.

Dentro de la clasificación de medios existen sub clasificaciones como pueden ser: revistas científicas, especializadas, deportivas, etc.

En la selección del medio se deben considerar el presupuesto, las características del producto, el consumidor, así como si la campaña será local o nacional.

### **Diseño y formato del mensaje**

El diseño se refiere a la manera en como será comunicado el mensaje al consumidor, el orden de ideas, es decir, como se provocaran los sentimientos que motiven al consumidor a la compra del producto.



El formato del mensaje es la manera gráfica en que será transmitido el mensaje, esto se refiere a colores, formas, música, etc. Estos son necesarios para provocar los sentimientos que determinaran la imagen de nuestro producto.

### **Coordinación**

La coordinación es muy importante ya que nos ayuda a dirigir los esfuerzos, por ejemplo: si la imagen de nuestra campaña es el mar, no podemos utilizar esa imagen en televisión y anunciar nuestro producto con el sonido de un bosque en el radio, ya que los consumidores asocian una imagen o sonido con el producto por lo que estos deben ser iguales en los medios utilizados.

### **Evaluación y control**

Así como en las actividades administrativas, los resultados de nuestra campaña deben ser evaluados y por consiguiente confrontar los resultados esperados con los obtenidos, esto nos permitirá tener un control y de esta manera tener una retroalimentación que nos permita satisfacer nuestros objetivos.



## **II. IV. Comportamiento del consumidor**

Son actividades que realizan los individuos directamente relacionadas con la obtención o uso de bienes y servicios respectivamente, así como los procesos que preceden y determinan esta decisión.

### **Motivación**

Es la necesidad de un individuo que lo impulsa a realizar o no una determinada acción. La necesidad es la diferencia entre el estado actual y el deseado.

Ya que los consumidores tienden a preferir satisfacer una necesidad que otra, podemos decir que tanto las preferencias como las necesidades son factores primordiales del consumidor, pero el mercadólogo está impulsado por influir más en las preferencias que en las necesidades.

### **Proceso de compra**

Son las etapas por las cuales el consumidor pasa antes, durante y después de la compra y son las siguientes:

1. Necesidad sentida: Punto de partida que radica en identificar una necesidad del consumidor, la cual provoca un estado de tensión, que impulsa a satisfacer o disminuir la necesidad, que se logrará con el objeto o la actividad.



2. Actividad previa a la compra: La duración y la clase de actividad depende del tipo de producto, el grado de necesidad que experimenta el individuo y su personalidad. En consecuencia la actividad previa a la compra son las decisiones que toma el individuo para decir o no comprar el producto o servicio.
3. Decisión de compra: Es la etapa donde el individuo decide comprar el producto para satisfacer su necesidad.
4. Sentimientos posteriores a la compra: pueden ser de diferente índole como la satisfacción, ya que el producto satisfizo la necesidad del comprador; otra puede ser la incertidumbre de saber si hizo o no la elección correcta y la insatisfacción, ya que el producto no cumple lo que el cliente esperaba. Dentro de estos sentimientos posteriores a la compra esta la decisión de volver o no a comprar el producto o servicio.

### **Participantes en el sistema de compra**

En una decisión de compra intervienen diferentes elementos que participan en el proceso, desde el inicio de la compra hasta su culminación. Estos son los siguientes:

1. Influyentes: Son las personas que directa o indirectamente ejercen alguna influencia en la decisión y las podemos encontrar en:
  - a) La distribución: su objetivo es lograr que el producto este al alcance del consumidor.
  - b) La promoción: Es importante para dar a conocer el producto y avivar el interés del público hacia nuestro producto.



- c) El precio: Determinado por cada una de las características del producto y el mercado.
2. Decisor: Es quien determina la decisión de compra en su totalidad o parte de ella; y determina qué debe adquirirse, cómo, cuándo y donde conviene hacerlo.
  3. Comprador: Es el individuo o individuos que realizan la compra.
  4. Usuario: Es el individuo o individuos que consumen o utilizan el producto o servicio.

La estrategia de mercadotecnia debe estar dirigida al usuario, quien es el que tiene el sentimiento posterior a la compra, la aceptación o el rechazo del producto o servicio y el tomara o participara en la decisión de comprar o no del producto en el futuro.



## CAPÍTULO III.

### ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

#### III.I. Concepto e historia

El acto de vender es producto de la interrelación humana, la venta es una expresión socioeconómica que surge por la influencia de dos o mas intenciones, éstas son dadas por la necesidad de adquirir y la necesidad de satisfacer; las ventas incluyen todas las actividades involucradas en el intercambio de bienes y/o servicios al consumidor final, y estos pueden darse a fabricantes, mayoristas y detallistas.

La venta supone un avance determinante en la evolución social del hombre, si se considera que para su ejercicio se requiere de valores sociales, culturales, psicológicos y económicos.

Dentro del contexto económico-social la venta constituye la lucha competitiva entre productos similares y la lucha por el dinero existente en el mercado o dicho de otro modo la motivación del consumidor que es dada por la competencia de ideas.

Pero esto no siempre fue así, ya que la venta existe desde el periodo del pleistoceno se daba por medio de intercambios o mayormente conocido como trueque ya que el hombre primitivo no podía conservar el fuego con tanta facilidad como ahora por las actividades de caza recurría a dicho intercambio de la carne que cazaba por el fuego de quien no salía a cazar.



Más tarde con la especialización en tareas que se daba por la confección de vestimenta, agricultura, etc. Comienza una actividad comercial sencilla.

La actividad de intercambio se fue perfeccionando con la practica de diferentes culturas como los fenicios que eran grandes transportistas y se dedicaban a ser intermediarios de grandes regiones. Los griegos que controlaban la actividad comercial en el mar negro y en las principales ciudades de la época diseñan el primer sistema monetario y crediticio. En la cultura romana, utilizó para comercializar las vías de comunicación que tenía diseñadas para fines de conquista y los tributos o la explotación de los pueblos.

Para la edad media las actividades de comercio y de religión presentan notables avances; se generalizó el sistema monetario metálico y el derecho de acuñación, se extienden las instituciones de crédito, también se perfeccionan los sistemas para contar y medir, facilitando así las transacciones comerciales; algo que revolucionó notablemente las actividades comerciales fue la aparición de gremios para organizar y configurar las relaciones entre los mercantes.

La actividad comercial en las Cruzadas que llevó al Oriente a gran parte de los terratenientes, crea nuevos hábitos. Se habituaron a las sedas, perfumes y sobre todo a condimentar sus comidas con especias. A su regreso a occidente, estos seguían consumiendo los objetos antes mencionados y para conseguirlos se organizaban caravanas de vendedores para transportar las preciadas mercancías. Lo difícil y costoso de la transportación por tierra orilla a estos



mercaderes a realizar expediciones marítimas para hallar una mejor ruta para llegar a la India. Y es entonces donde surge el descubrimiento de América.

También en nuestra cultura antigua, los aztecas tenían un gran auge en las actividades comerciales tales como:

Tlamanac, vendedor no especializado, que ejercía la actividad con los productos que él mismo obtenía, cosechaba o manufacturaba y actuaba sólo en los mercados.

Pochtecatl, vendedor especializado cuya actividad única era la venta y preferentemente el comercio exterior.

El vendedor tenía un gran peso dentro de la cultura azteca, ya que se encontraba en el tercer rango de la organización social después de los sacerdotes y los guerreros.

En los siglos consiguientes el auge fue aun más notorio; por ejemplo en la revolución industrial, el incremento en la producción de mercancías hace la creación de almacenistas, mayoristas y detallistas que organizan y encauzan los productos hacia el consumidor final.

Los sistemas de transporte y la modificación en las comunicaciones influenciaron la actividad de la venta.

Después de la primera guerra mundial la depresión económica y ante la dificultad de realizar ventas y la urgencia de llevarlas a cabo, se estudian y perfeccionan los métodos de promoción y venta, y surge esta última como una





nueva ciencia. Después de la segunda guerra mundial se extiende y difunde el concepto de marketing.

La tendencia actual a la profesionalización de la actividad de ventas y el estímulo comercial, a través de la difusión de las tarjetas de crédito, y las ventas en línea marcan la tónica de la última época.

Después de años intensa controversia sobre si el vendedor nacía o se hacía, así como si la venta era un arte o una técnica, puede afirmarse incuestionablemente que la venta es una ciencia. Ya que “es un conjunto de conocimientos sistemáticamente ordenados dentro de un cuerpo lógico de doctrina, con sus principios, leyes, reglas y métodos propios.”<sup>12</sup>

Pero “la venta no solo es una ciencia sino también una profesión ya que es una actividad que apoyada en conocimientos especiales permanentemente renovados, se ejerce para guiar, aconsejar o servir a otros”.<sup>13</sup>

Pero la venta no solo es ciencia y profesión ya que al aplicar estas teorías y practicarlas, el vender se vuelve un arte.

Por esto para José María Llamas la venta es:

“La ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos.”

---

<sup>12</sup> José María Llamas, *Estructura Científica de la Venta*, Limusa 1998. pp. 67

<sup>13</sup> José María Llamas, *Estructura Científica de la Venta*, Limusa 1998. pp. 71



“El vendedor es el profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos y aplicando su cultura general, y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados, para satisfacer las necesidades de los consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común.”



### III.II. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de ventas es la Empresa misma para muchos de sus clientes, la fuerza de ventas trae a la compañía información de inteligencia acerca del cliente, muy necesaria para la elaboración de estrategias.

La persona encargada de las decisiones y de guiar a la fuerza de ventas es el director ejecutivo, gerente de ventas, ó supervisor en casos de empresas medianas y pequeñas. No importando la magnitud ni del tipo de negocio del cual se trate, esta persona debe tener el poder de liderazgo para así realizar una administración inteligente de la fuerza de ventas. La tarea mas difícil que enfrenta el gerente de ventas es la supervisión de sus subalternos y la planeación que proporciona beneficios y ayuda al desarrollo optimo de la empresa.

En el cuadro que a continuación se muestra se pueden observar los diferentes niveles de organización en la dirección:<sup>14</sup>

| Tipo                         | Participantes  | Enfoque  |
|------------------------------|--|--|
| Planeación estratégica       | CEO ( Chairman Executive Officer)<br>Consejo, directivo, Presidente,<br>Vicepresidente de mayor nivel. | Misión, Metas y objetivos de la<br>Empresa; estrategias fundamentales;<br>presupuestación general. |
| Planeación táctica           | Gerente general de ventas, director de<br>investigación de marketing.                                  | Planes departamentales, anuales y<br>trimestrales; políticas, Procedimientos,<br>presupuestos      |
| Planeación mensual y semanal | Gerentes regionales de ventas  | Planes y presupuestos de subsidiarias  |
| Planeación diaria            | Supervisores y representantes de<br>ventas   | Planes y presupuestos de unidad  |

<sup>14</sup> Anderson, Hair Jr, Bush, Administración de Ventas, Mc Graw Hill,



Dentro de los papeles mas importantes que juegan los gerentes de ventas son:

- a) *Definir metas y objetivos*: las metas se establecen de manera general, como fines a largo plazo, y los objetivos son resultados específicos que se requieren dentro de un periodo designado, como el plan de ventas anual. Las metas y objetivos deben ser comunicados de forma clara y por escrito a todos los miembros de la organización.
  
- b) *Aplicar políticas*: estas se usan de manera predeterminada para manejar asuntos de rutina o situaciones recurrentes, eficaz y eficientemente.
  
- c) *Establecer procedimientos*: son descripciones detalladas de pasos específicos que orientan para llevar a cabo una acción.
  
- d) *Idear estrategias*: se definen como programas generales de acción o planes de utilización de recursos para lograr metas y objetivos.
  
- e) *Dirigir tácticas*: estas son las acciones diarias que compones al plan estratégico.
  
- f) *Diseñar controles*: para obtener un control efectivo, deben establecerse estándares de desempeño que le permiten a los gerentes hacer comparaciones del desempeño real con los estándares predeterminados.

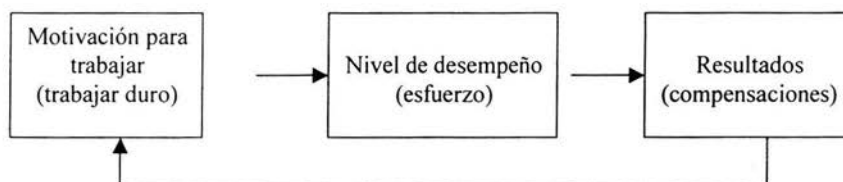
Regresando a punto del Liderazgo, y éste sea eficaz, requiere una profunda comprensión del comportamiento humano, también de los conceptos de motivación y las destrezas de las relaciones humanas. El gerente de ventas



debe comprender los “porqués” del comportamiento del personal que tiene a su cargo, para así poder dirigirlos y motivarlos mediante incentivos apropiados, ya que cada elemento del personal de la fuerza de ventas es diferente y por consiguiente tiene necesidades diferentes.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta para la buena motivación del vendedor es la moral ya que ésta se relaciona con las actitudes del vendedor acerca de su trabajo, sus sentimientos hacia sus supervisores, compañeros, salario y demás componentes relacionados con el trabajo.

Los factores que afectan a la moral incluyen la política y la administración de la empresa, las condiciones de trabajo y las relaciones con los colegas, así como la vida personal de cada vendedor.



Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea ésta en dichos mercados. Las ventas de persona a persona son el contacto y herramienta de comunicación más costosos que utiliza la Empresa.



La magnitud de la fuerza de ventas es una de las decisiones más importantes que enfrentan los ejecutivos en muchas industrias. En la práctica, esta decisión está afectada por otros elementos en la mezcla de mercadotecnia e influye sobre la estrategia total de mercadotecnia.

Las opciones específicas elegidas (magnitud de fuerza de ventas ya sea que estén dirigidos al uso de mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes y demás). Dependen de los costos relativos y de las tareas de ventas requeridas para análisis de las soluciones intermedias.

En cuanto a la planeación es una tarea que nunca termina para la gerencia de ventas. Ya que tan pronto como se prepara el primer plan, algo ya cambió en el ambiente externo del marketing y esto lleva a un ajuste del plan original. Al gerente de ventas la planeación le permite ser proactivo más que meramente reactivo, le permite ser útil al crear el futuro de la organización de ventas y de la empresa misma.

Pero para poder planear debe comenzar por las siguientes cuestiones:

1. Diagnóstico. ¿En dónde se encuentra ahora la empresa?
2. Pronóstico. si sigue igual, ¿a dónde se dirige?
3. Objetivos. ¿a dónde debe dirigirse?
4. Estrategia. ¿cuál es la mejor manera de llegar allá?
5. Control. ¿Qué medidas deben revisarse si se tiene que saber como se hace?



- Después se hace un análisis situacional, estudiando a fondo las siguientes variables:<sup>15</sup>
  - *Características del mercado.* Cantidad y tipo de compradores potenciales, sus perfiles demográficos y de comportamiento, sus actitudes y patrones de compra y sus necesidades de servicio.
  - *Competencia.* Cantidad y tipo de competidores; sus fortalezas y debilidades; sus productos, precios, marcas, participación en el mercado y características; además de tendencias de venta para cada marca competitiva.
  - *Ventas, costo y datos de utilidad para el año actual y años recientes.* Por producto, mercado, territorio y periodo.
  - *Conjunto de beneficios ofrecidos de acuerdo con la forma en que los perciben los clientes potenciales.* Productos, nombres de marcas, precios, paquetes y servicio.
  - *Mezcla promocional.* Venta personal, publicidad, promoción de ventas y programas de propaganda.
  - *Sistemas de distribución.* Instalaciones de almacenamiento y transporte, canales de distribución e intensidad de la distribución.

---

<sup>15</sup> Anderson, Hair Jr, Bush, Administración de Ventas, Mc Graw Hill,



Un gerente de ventas debe ser precavido y para esto debe planear las contingencias. Esto sirve para reducir el riesgo de un problema mayor en el futuro. El plan de contingencia es básicamente, un respaldo de aquéllo que se adoptó y se llevará a la práctica si suceden eventos que están fuera del alcance del plan principal.



### III.III. Planeación de la venta

La interacción que existe entre el vendedor y el comprador acentúa la posibilidad de desarrollar un procedimiento adecuado y eficaz para llevar a cabo el proceso de ventas, el cual varía de acuerdo a las características de los clientes, de los vendedores, etc. Sin embargo, se sigue un proceso general cuando se trata de vender productos; este proceso consta de los siguientes pasos.

- ✓ **Actividades de preventa.** Se tiene en cuenta la certeza de que la persona de ventas esté preparada, es decir, que está relacionada con el producto, el mercado y las técnicas de venta. Además, esta persona debe de conocer la motivación y el comportamiento del segmento del mercado al cual desea vender; debe de estar informada sobre la naturaleza de la competencia, las condiciones de los negocios y las que prevalecen en su territorio.
  
- ✓ **Localización de clientes potenciales.** El vendedor diseñará un perfil de cliente; por esto se ayudará a través de la consulta de los registros de los clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que son clientes potenciales.
  
- ✓ **Preacercamiento a los candidatos individuales.** El vendedor antes de visitar a los clientes potenciales, deberá aprender todo lo que pueda sobre las personas o empresas a las cuales espera vender. Asimismo puede conocer que productos o marcas utilizan actualmente y las reacciones hacia ellos. El vendedor debe tratar de averiguar los hábitos personales, los gustos y las cosas que molesten al cliente potencial; además ha de obtener



toda la información posible para que sea capaz de planear presentaciones para sus clientes.

✓ **Presentación de ventas.** Esta etapa conforma tres pasos:

*Atraer la atención.* El contacto personal es una forma sencilla de atraer la atención del futuro cliente: darle la bienvenida, presentarse así mismo y mencionar lo que esta vendiendo.

Si el vendedor fue remitido al prospecto por un cliente, la técnica correcta será principalmente la presentación con una referencia a este conocido común.

Un consultor en entrenamiento con frecuencia recibe a un cliente potencial con la pregunta ¿si usted puede disminuir sus costos de ventas a la mitad y al mismo tiempo aumenta al doble sus volúmenes de ventas estaría interesado?

Si el vendedor tiene un producto nuevo, la manera de atraer la atención es simplemente mostrarle el producto al cliente potencial.

*Mantener el interés y despertar el deseo.* Para mantener el interés y estimular un deseo en el cliente por el producto se puede efectuar una plática de ventas. La demostración del producto es invaluable ya que este al ser mostrado se va a vender por sí solo. Se aconseja que los vendedores usen esa plática de ventas prefabricada ya que la mayoría de las veces es eficaz.

*Contestar las objeciones y cerrar la venta.* Como parte importante de una presentación el vendedor debe tratar, en forma periódica, de hacer un cierre de venta de prueba para poder medir la voluntad de compra del cliente potencial.



- ✓ **Actividades de la posventa.** El éxito de las ventas depende de la repetición de negocios. El cliente satisfecho proporcionará datos para otros clientes potenciales.

Los servicios posventa pueden fomentar la buena imagen ante el cliente después de su decisión ya que de acuerdo a la llamada disonancia cognoscitiva, después que una persona ha tomado una decisión le invadirá una ansiedad debido a que él sabe que la alternativa escogida tiene algunas características desagradables así como también ventajas.

Como otros de los servicios de posventa, el vendedor debe asegurarle al cliente que ha tomado la correcta decisión mediante:

- Un resumen de los beneficios del producto.
- Una exposición de las ventajas del producto frente a las alternativas posibles desechadas.
- El señalamiento del grado de satisfacción que tendrá el cliente con el uso del producto.



### III.IV. Preventa

Existen varias formas de realizar una venta, éstas varían desde las ventas tradicionales donde existe un vendedor y el cliente tiene que acudir al centro de distribución, hasta los sistemas más modernos como son: ventas por Internet o ventas automatizadas. Frente a este panorama se introduce un nuevo concepto que actualmente ha tomado mucho auge, y se llama “Administración de la Relación con el Cliente” o CRM (Customer Relationship Management) por sus siglas en inglés. La cual adopta como idea fundamental tener una relación más estrecha con el cliente, lo que sería más acertado una relación personal cliente empresa por medio del vendedor.

Para que la relación cliente vendedor sea fructífera el vendedor debe contar con información completa de sus clientes, y esto se logra automatizando la fuerza de ventas, mediante un sistema de Preventa y distribución por separado.

El proceso de la venta se realiza en 2 pasos, el primero de ellos consiste en que un promotor de ventas (personal de confianza) llega con cada cliente y después de revisar los inventarios y de acuerdo a su historial de ventas, le sugiere al cliente cuál es el pedido que le conviene de cada producto; el segundo paso es la entrega del producto que es realizada por la tripulación de las unidades de distribución (camión repartidor), al día siguiente del pedido.

Lo que busca la preventa es hacer ventas oportunas y entregas exactas, la preventa es una alternativa para la empresa de poder tener información del mercado oportunamente y usarla para dirigir mejor los recursos de la empresa y así tener un mayor desempeño en cuanto a su fuerza de ventas, desde los



niveles mas altos, (gerentes). Un buen ejemplo de este sistema de preventa es Coca Cola Company y su red de Embotelladoras y distribuidoras en todo el mundo.

La aceptación del sistema de preventa en el mercado es muy buena ya que el preventista logra maximizar su labor profesional en el mercado, logrando que el cliente quede satisfecho con el servicio.



## CAPÍTULO IV

### MERCADEO

#### IV.1. Concepto de mercadeo

“Las actividades de mercadeo son aquellas que se relacionan más directamente con los esfuerzos de la empresa por estimular y satisfacer la demanda. Estas actividades están entrelazadas y se afectan mutuamente como componentes del sistema total mediante el cual la compañía desarrolla y lleva al público sus productos, los distribuye por los canales de mercadeo, los promueve y les pone precio. Así, específicamente definimos el mercadeo como el proceso gerencial por el cual se hacen coincidir los productos con los mercados y se efectúan transferencias de propiedad”.<sup>16</sup>

“La ejecución de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productos hasta el consumidor o usuario”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Cundiff, Edward W. Fundamentos de mercadeo moderno. Prentice Hall. Colombia. 1976. Pág. 5

<sup>17</sup> Asociación norteamericana de mercadotecnia.



El mercadeo como concepto, función y técnica:<sup>18</sup>

*Mercadeo es “un concepto”.* Al ver un negocio a través de los ojos de los clientes, se puede asegurar la prosperidad continua de una empresa al proporcionar éstos “satisfactores de valor” que les ofrezcan ganancia, satisfaciendo sus necesidades, y no simplemente vendiéndoles lo que la empresa tiene para ofrecer.

*Mercadeo es “una función”.* Mercadeo es una función del manejo total que coordina el enfoque anteriormente expuesto, anticipándose a las exigencias de los clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles los productos o servicios adecuados al precio, en el lugar y el momento correctos. En otras palabras el mercadeo no es algo que sucede, sino alguien se tiene que encargar de que exista.

*Mercadeo es una “serie de técnicas”.* Entre estas técnicas que hacen posible el proceso se incluyen investigación de mercado, estrategias de precios, desarrollo del producto, manejo de la distribución, comunicación con el mercado, etc.

---

<sup>18</sup> Earls. Gerard. El mercadeo en acción. Ventura Ediciones. México 1991. Pág.19.



## VI.II. Mercadeo

Un producto sin mercadeo es como un avión sin alas, no volará. Del mismo modo, la capacidad para enfrentar los productos y servicios con los mercados apropiados es crucial para el éxito del negocio, y para esto se necesita un buen programa de mercadeo. Con este es más fácil que el producto o servicio penetre o subsista en el mercado.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo de la mercadotecnia es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son: la competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, la cantidad de publicidad que existe en el mercado, precios, etc.

- a. Mercadeo estratégico: es la función cuya finalidad es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.





- b. Mercadeo: consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.
  
- c. Departamento de mercadeo: debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo, debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.
  
- d. Investigación y análisis: son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.
  
- e. Revisión del negocio: para poder poner en orden las variables mercadológicas hay que tener claro el concepto de negocio y las características de los productos o servicios que se tienen en el contexto de la competencia.



- f. Revisión del mercado: es fundamental conocer el tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas hará que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.
  
- g. Factores del entorno: delimitaremos como factores del entorno aquellos de índole político, económico, social, tecnológico. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.
  
- h. FODA: análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ampliamente conocidas como modelo de Porter. A modo de simple recordatorio entendemos como amenazas y oportunidades las que determinan las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte integral de la empresa.
  
- i. Mezcla de mercadeo: posiblemente una de las frases más conocidas en el campo, recordamos que la componen las 4 P's, precio, producto, promoción y plaza o distribución.



- j. **Precio:** es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico.
  
- k. **Distribución:** el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, internet entre otros.
  
- l. **Ciclo de Vida:** es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.
  
- m. **Mezcla promocional:** se entiende como todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación mercadológica.

### **Mercadeo Estratégico.**

Ya definido el concepto teórico de mercadeo estratégico podemos orientar nuestros esfuerzos hacia su entendimiento operacional. Podríamos decir que a diferencia de un mercadeo operacional, el estratégico está ligado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta



de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio

### **Plan de mercadeo**

El proceso de desarrollar un plan de mercadeo debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis foda, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Teniendo definido el marco de un plan de mercadeo, procederemos a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle.

Resumen ejecutivo incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, foda, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

Análisis del mercado: es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por que compran o utilizan el producto o servicio. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta en adición a la competencia directa sino los sustitutos o competencia indirecta. Se debe proceder con un análisis FODA y como se puede capitalizar las debilidades y amenazas.

Continuando con el proceso de un plan de mercadeo llegamos al análisis de nuestro producto. Esta etapa es fundamenta ya que nos permitirá conocer realmente lo que tenemos, debe incluir el producto y su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, promociones y comunicación, y empaque. Adicionalmente se debe proceder con el análisis de convertir cada una de las características en al menos dos beneficios, definir los objetivos de ventas concretamente y en forma que se puedan medir, establecer los niveles y metas que sean alcanzables pero a su vez que signifiquen un compromiso de trabajo, el cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan.



Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar nuestras potencialidades que a su vez nos permita definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos. Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que nos permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo nos debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

*Mezcla de mercadeo:* la mayoría de las decisiones operativas del mercadeo se pueden enmarcar dentro de los que hemos definido como las 4 P's, sean estas producto como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor. Decisiones de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. Precio que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Promoción, entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este acápite contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios. Distribución entendida como las decisiones



asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

En el tema de precios, en las otras secciones abordamos algunos criterios de precios pero para estar razonablemente cubiertos en el tema hay que considerar que existen además precios por líneas de productos, precio de opciones, precios cautivos, precios en combo, precios promocionales, geográficos, de valor. Como se puede ver la variable precio no es solo el ponerle a un producto un valor por transacción sino que está íntimamente ligado al posicionamiento y estrategia del producto o servicio ofrecido al cliente.

En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de utilizar canales directos o indirectos, sencillos o múltiples, intermediarios por nivel cada uno asociado al segmento del mercado, ciclo de vida del producto. Los mayoristas o intermediarios se caracterizan por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes, los representantes son aquellos que trabajan en nombre de la empresa y por ello reciben una comisión, no mantienen inventarios, la empresa hace el proceso logístico. Detallistas son aquellos que están en la línea de fuego, son los que tienen contacto con el cliente consumidor del producto o servicio asociado a la creación de valor de su propia marca de establecimiento comercial.

Como se puede ver, la mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico, los planes de mercadeo para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las



tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

Para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado la adecuada segmentación objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

Mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización esta es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez mas competitivo con creciente abanico de posibilidades, con acceso ilimitado a información alrededor del mundo.





#### **IV.III. Plan de mercadeo**

“La planeación es el pensamiento organizado que procede a la acción resuelta.”<sup>19</sup>

Algunos empresarios empiezan su negocio por pura casualidad o sólo por estar en el lugar adecuado en el momento preciso. Resulta triste para ellos, pero es difícil mantener un negocio sano y en crecimiento si sólo confía en su suerte. Para que un negocio sobreviva y prospere en un mundo cambiante, se necesita de un enfoque mejor organizado.

Un negocio no puede estar inmóvil. Tiene que desarrollar maneras nuevas de servir a los clientes existentes. Tiene que buscar oportunidades y clientes nuevos, y para hacer eso es necesario pensar hacia dónde se dirige el negocio y cómo llegará ahí.

Para muchos es útil poner por escrito sus ideas en forma de plan de mercadeo; ya que:

- ✓ Escribir su idea les ayuda a aclararlas.
- ✓ Elaborar un programa de actividades que formen parte del plan les ayuda a asegurarse de que no se les olvida nada.
- ✓ Les permite revisar el progreso y controlar la operación de mercadeo.
- ✓ Es beneficioso cuando se busca fondos externos, ya que los financieros consideran que un plan por escrito es señal de un negocio bien organizado y un empresario comprometido.

---

<sup>19</sup> Earls. Gerard. El mercadeo en acción. Ventura Ediciones. México 1991. Pág. 63.



## Proceso de planeación de mercadeo

En esencia, el plan de mercadeo busca responder a cuatro preguntas importantes:

- ¿Qué venderá?
- ¿A quién se lo venderá?
- ¿Cuánto venderá?
- ¿A qué precio venderá?

El plan de mercadeo obtiene las respuestas siguiendo una secuencia lógica:<sup>20</sup>

- Misión de la empresa
- Análisis externo
- Análisis interno
- Objetivos de estrategia
- Operaciones de mercadeo
- Programación
- Presupuesto

---

<sup>20</sup> Ibidem. Pág. 64.



### *Misión de la empresa*

Los empresarios con más éxito tienen un concepto claro de la empresa que están tratando de construir. Para que esta visión se vuelva realidad y se inicie la planeación, se necesita expresar lo que se está tratando de hacer así como los límites dentro de los cuales se quiere trabajar.

### *Análisis externo*

Indicadores de cambios ambientales.- Los cambios ambientales pueden traer nuevas oportunidades de negocios. Los cambios en el ambiente pueden proyectar dudas importantes sobre la viabilidad de las formas de hacer negocios.

Estos cambios pueden asumir diferentes formas. La demografía, el desarrollo o crecimiento económico, los valores sociales y canales de distribución, pueden cambiar lentamente, de tal manera que muchas veces no se percibe el cambio hasta que es demasiado tarde para hacer algo al respecto. Otros cambios son más dramáticos, como acciones de gobierno y medidas legislativas, avances técnicos y acciones competitivas.

Como todos estos cambios están fuera de nuestro control, es necesaria una vigilancia constante para evaluar lo siguiente:

- ¿Producirá determinado cambio un efecto a largo plazo?
- ¿Afectará la supervivencia o desarrollo de su empresa?
- ¿Cambiará la posición competitiva de sus competidores?



- ¿Le permitirá competir donde antes no podía?

Al analizar estos indicadores comunes de cambios ambientales, es posible desarrollar una lista de oportunidades y problemas a tomar en cuenta.

### ***Análisis interno***

En esta etapa se analizan los factores bajo control y se identifican cuales son importantes para su éxito en el mercado. Los factores que se necesitan tomar en cuenta son:

- Áreas internas que domina la empresa/ puntos débiles internos
- Áreas externas que domina la empresa/ puntos débiles externos
- Variedad y calidad de servicio
- Estructura de precios o pagos
- Poder de distribución
- Promoción y ventas

### ***Estrategia de mercadeo***

Una estrategia de mercadeo consta de dos elementos:

- Elegir los segmentos del mercado en los que se competirá
- Como ubicar nuestra firma frente a la competencia



### *Elegir los segmentos del mercado*

Los segmentos del mercado a los que se elige servir, muchas veces determinan, más que cualquier otro factor, el tipo de empresa en que se convertirá.

### *Posicionamiento de la empresa para enfrentarse a la competencia*

Se debe tener un panorama claro de las necesidades de los clientes objetivo y las áreas de dominio frente a la competencia.

### *Operaciones de mercadeo*

Los elementos de las operaciones de mercadeo son los siguientes:

- Producto o servicio
- Precio
- Distribución
- Promoción de ventas y publicidad
- Ventas personales

Estos elementos se analizaron en capítulos anteriores.



## *Programación*

En este punto se sintetizan e identifican las actividades anteriores necesarias para lograr los objetivos:

- Qué actividades necesitan un tratamiento secuencial; por ejemplo, normalmente se tiene que elegir a los distribuidores antes de que aumenten las ventas.
- Cuáles pueden tener un tratamiento paralelo; por ejemplo, se puede apartar un espacio publicitario mientras se trabaja en una copia publicitaria.
- Calcular en retrospectiva a partir de la fecha en que una actividad debe estar terminada.
- Cúal es la carga de trabajo y cómo se compagina con el resto del trabajo que se tiene que hacer.

## *Presupuesto*

Antes de llevar a cabo cualquier plan es necesario sacar el costo del mismo. Pero siempre es posible que los costos excedan su capacidad financiera. En tal caso, puede ser necesario volver a revisar el plan para encontrar maneras más baratas o efectivas de obtener el mismo resultado. Por ultimo, es necesario establecer un presupuesto para no gastar demasiado.



## 5.4. MERCADEO DE SERVICIO

Actualmente vivimos en una sociedad Postindustrial, y es que hay más entradas en el mercado de empresas que ofrecen *servicios* que de fabricantes.

El contexto de un negocio de servicio es diferente al de uno de producción. De igual modo, el reto es distinto, no es fácil vender un servicio ya que éste es intangible; pero lo importante del mercadeo de servicio radica en el contacto del empleado con el mundo exterior, considerándolo parte importante del servicio a ofrecer.

El objetivo específico del mercadeo de servicios es lograr más y mejores ventas con el menor costo posible, ya que esto le permite al negocio ser más rentable; para ello hay que lograr la maximización del volumen y la calidad de los contactos con los clientes, lo cual significa: atraer más, convencer a más, y hacer mejores contactos.

De mejor forma John Curtis en su libro *Mercadeo de Servicios*<sup>21</sup> nos muestra diez caminos a seguir para lograr un mejor mercadeo:

- a. Mejorar el contacto con posibles clientes
  - Realizar bien el trabajo;
  - Asegurarse que comprendan que el trabajo se realizó en forma correcta;
  - Obtener más datos sobre ellos y sus necesidades;
  - Pedirles que compren más;

---

<sup>21</sup> John Curtis, *mercadeo de servicios*, Ventura Ediciones 1989.



- Pedirles que presenten clientes nuevos;
  - Recordarles una que otra vez que usted existe;
  - Ofrecerles, de vez en cuando, un servicio renovado,
  - Ofrecerles un servicio distinto.
- b. El segundo camino requiere que se haga lo mismo con posibles clientes identificados que aún no han empleado sus servicios.
- c. El tercero incluye identificar y hacer contactos con nuevos clientes por medio de referencias e investigaciones, seguidas por esfuerzos de mercadeo directo.
- d. Convertir en ventas a más de las respuestas que resultan de sus esfuerzos de mercadeo de servicios actuales, y pasados en particular.
- e. El quinto es fácil e importante: hacer mejor lo que se hace ahora.
- f. Éste es difícil y con frecuencia se olvida: asegurarse que el cliente comprenda que hacer bien el trabajo actual es tan importante como continuar haciéndolo bien, aunque, sin el primero, el segundo podría desperdiciarse por completo.
- g. Rechazar negocios marginales, si hay algo del servicio particular al cliente donde parezca poco probable la ganancia de la empresa, o si el servicio no se puede ofrecer a completa satisfacción del cliente, se debe procurar que sea viable o rechazarlo. Tanto arruinar el trabajo o tener pérdidas es inaceptable.





- h. Octavo, pedir el siguiente trabajo o una recomendación.
- i. Realizar una investigación para identificar que tipo de cliente y trabajo constituyen un mejor negocio en su campo. Existen varias posibilidades.

Los mejores negocios pueden incluir:

- Trabajo que se puede hacer mas rápido o barato por el mismo precio;
  - Trabajo que merezca un precio especial;
  - Clientes que paguen mejor;
  - Clientes que regresen más pronto;
  - Trabajo que los clientes puedan ver durante su desarrollo,
  - Trabajo que expanda el mercado, es decir, para las personas que no han empleado todavía su servicio.
- j. Por ultimo, convertir a todos los contactos dudosos, sociales y profesionales, en clientes o posibles clientes al enseñarles lo que la empresa hace y darles un medio para que lo vuelvan a encontrar.

Todo lo anterior se puede realizar como parte del trabajo diario de los empleados y solo se requiere de un gasto pequeño, inclusive se puede ahorrar tiempo y esfuerzo; de hecho si el empleado entiende la implicación que tiene su labor con la mercadotecnia aumentará su autoestima, motivación, y mejorará la calidad general y el desarrollo de su trabajo. Para que el esfuerzo de mercadeo sea productivo, todo el personal debe contribuir; de este modo aseveramos que un buen servicio ayudará a la empresa a llevar el producto al consumidor y por lo tanto al cierre de las ventas.



## CAPÍTULO V

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADEO DE SERVICIO ENFOCADO AL CLIENTE MINORISTA, EJECUTADO POR EL SISTEMA DE PRE-VENTA EN LA UNIDAD DE DISTRIBUCIÓN VALLE DE MÉXICO AGENCIA ERMITA, EN LA RUTA 861, EN LA CERVECERÍA CUAUHTÉMOC MOCTEZUMA S.A. DE C.V.**

El Mercadeo para la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma es cuidar la imagen, visibilidad y presentación de sus productos en los puntos de venta para que se logre maximizar la venta, cuidando su exhibición de acuerdo al conjunto de marcas y presentaciones de cerveza que se manejen en la plaza.

#### **V.I. Antecedentes**

##### **Historia de la empresa**

En la ciudad de Monterrey a fines del siglo pasado Don Isaac Garza y Don José Calderón; asociados, compraron la única fábrica de hielo de la ciudad. Ahí mismo comenzaron a elaborar cerveza con los mismos métodos usados por los señores Radke y Hesselbart, al tiempo que distribuían la cerveza Schnaider, de San Luis, Missouri.

Los proyectos de expansión de la pequeña empresa se vieron frenados por la muerte del señor Calderón, ocurrida el 25 de marzo de 1889; sin embargo, la fábrica de hielo y cerveza continuó prosperando gracias a don José A. Muguerza – hermano de la viuda de Don José Calderón y a Don Isaac Garza -



quienes contaron con el invaluable apoyo del Lic. Francisco Sada, abogado consultor de la firma.

Por esas fechas Joseph M. Schnaider, hijo del cervecero de San Luis, Missouri, visitó a sus distribuidores regiomontanos y propuso a Don Isaac y al señor Muguierza establecer una planta cervecera apoyada en la tecnología más avanzada de esa época.

La sugerencia de Joseph Schnaider cristalizó el 8 de noviembre de 1890, cuando quedó constituida la Fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc, S.A. la naciente empresa lanzó su primera marca al mercado: **Carta Blanca**.

En 1894, en la ciudad de Orizaba, Veracruz, nació la Cervecería Guillermo Hasse y Cía., que fuera el primer peldaño de lo que en 1896 sería Cervecería Moctezuma al cambiarle la razón social. En ese mismo año, una Cervecería en Guadalajara, Jalisco, manejada en ese entonces por inversionistas extranjeros, fue disuelta para convertirla en Moctezuma, S.A. En 1941 se convirtió en una empresa cien por ciento mexicana al adquirirla el Sr. Raúl Bailleres.

Desde su inicio, y gracias a su constante crecimiento, Cervecería Cuauhtémoc contribuyó con importantes innovaciones al mercado de la cerveza. Un claro ejemplo se dio en 1892, cuando se sustituyó el uso de las barricas por cajas para transportar botellas. Las barricas siguieron utilizándose para llenarse de cerveza, tal situación llevó a introducir en 1893 la cerveza de barril, que tuvo inmediata aceptación entre los consumidores cada vez más numerosos.

Otra importante aportación de Cervecería Cuauhtémoc se dio en 1903 cuando se sustituyeron los tapones de corcho de sus cervezas por prácticas corcholatas.



En 1905 se concluyó la construcción del inmueble que albergaba ya a Cervecería Cuauhtémoc y que junto con otras instalaciones ocupaba 20 hectáreas de superficie. Una vez terminado, el edificio se convirtió en un punto de referencia para los habitantes regiomontanos, quienes veían en esa construcción un patente ejemplo de progreso constante, imagen que se fortaleció aún más cuando dos nuevas marcas se lanzaron al mercado: **Bohemia y Cuauhtémoc** (nombre que la fuerza del habla popular convertiría en **Indio**) y que se unieron a la producción de **Carta Blanca, Estrella, Monterrey, Salvador y Saturno**.

En 1904, la alta calidad de su cerveza logró que Cervecería Cuauhtémoc fuera nombrada Presidente del Jurado Internacional de Cervezas en la Exposición Internacional celebrada en Madrid, España. Además, el entonces Rey de ese país, don Alfonso XIII, le concedió el honor de ser proveedora de la Real Casa y a su vez autorizó el uso del Escudo de Armas Reales en las facturas y etiquetas de los productos elaborados hasta esa fecha.

Ante la creciente necesidad de Cervecería Cuauhtémoc por proveerse de los suficientes envases para satisfacer la demanda de sus productos, en el año de 1909 surgió VIDRIERA MONTERREY. Con el tiempo creció hasta ser por sí misma una importante industria que en la actualidad es piedra angular del poderoso Grupo Vitro.

Junto al desarrollo y fortalecimiento de Cervecería Cuauhtémoc, la preocupación constante de Don Francisco G. Sada y de su hijo, Don Luis G. Sada, fue la sustitución de los técnicos extranjeros de Cervecería Cuauhtémoc por empleados y operarios mexicanos plenamente capacitados. Para lograrlo,



se fundó en septiembre de 1911 la ESCUELA POLITECNICA CUAUHTEMOC.

Durante la época de la Revolución, Cervecería Cuauhtémoc vivió una dura prueba. En 1914, la planta fue ocupada por las fuerzas constitucionalistas y la producción cervecera se vio menguada considerablemente. Basta señalar que en esos difíciles años, de 1914 a 1916, Cervecería Cuauhtémoc produjo apenas siete millones 200 mil litros; es decir, ni siquiera la mitad de los producidos en 1912, cuando alcanzó los 16 millones 500 mil litros.

El 30 de marzo de 1918, en el Salón de Servicios contra incendios de Cervecería Cuauhtémoc, veinticuatro trabajadores firmaron el acta constitutiva de la SOCIEDAD COOPERATIVA Y DE AHORROS con el propósito fundamental de la mutua cooperación para el mejor desarrollo y bienestar colectivo. Con el paso del tiempo esta organización tomó el nombre de SOCIEDAD CUAUHTEMOC Y FAMOSA (SCYF). Desde su fundación, SCYF se planteó procurar el desarrollo integral del trabajador y mejorar su régimen de vida personal y familiar, en lo económico y en lo social.

A partir de 1920 la expansión y diversificación industrial y comercial de Cervecería Cuauhtémoc se hace incesante. En ese año, a partir de un departamento de la planta cervecera, se funda FABRICAS MONTERREY, S.A. (FAMOSA), constituida por fábricas de tapones y corcholatas, tapas para frascos, gas carbónico, empaques de cartón, fundas y forros de cartón corrugado y papel engomado.

En 1923 Cervecería Cuauhtémoc introduce el gas carbónico para servir con mayor comodidad la cerveza de barril, proporcionándole la espuma compacta



que le da su carácter y singularidad. En ese mismo año se lanza al mercado la cerveza **High Life**, que años después será adquirida por Cervecería Cuauhtémoc. Tres años después, se modifican los sistemas de empaque al utilizar la caja de cartón corrugado para 25 botellas.

La expansión de la empresa a otros puntos de la República se inicia en 1929, año que se compra la Cervecería Central, S.A., de México, DF. Después, Cervecería Cuauhtémoc sustituye los barriles de madera por toneles metálicos, lo que permitió la pasteurización flash de la cerveza de barril.

Junto al crecimiento no se olvidó jamás que la base de una industria es la gente que en ella trabaja. Por ello no es de extrañar que para 1931 - cuando se promulgó la Ley Federal de Trabajo- ya existiera la Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa, con personal de estas compañías y con la finalidad de pugnar por la colaboración en el trabajo de acuerdo con los reglamentos laborales y defender en su caso los derechos del trabajador.

En 1933 se lanza al mercado la cerveza **Chihuahua** por la Cervecería Cruz Blanca de Ciudad Juárez, que años después será adquirida por Cervecería Cuauhtémoc. Dos años después de su compra Cervecería Occidental, S.A. de Guadalajara al formar parte de Cervecería Cuauhtémoc, cambió su nombre a Cervecería del Oeste, S.A., que conservó hasta 1954 cuando tomó en definitiva el de Cervecería Cuauhtémoc, S.A. de C.V.

En el año de 1936 se crea la hermetapa, innovación que asegura la calidad y conservación de las cervezas Cuauhtémoc. También en este año, una de las empresas nacidas en el seno de Cervecería Cuauhtémoc, crece hasta ser por sí misma próspera e importante: TITAN, S.A.



Ante el crecimiento y la necesidad de crear un corporativo que organizara la red industrial en expansión, se creó una compañía tenedora. Fue así que en 1936 se funda VALORES INDUSTRIALES, S.A., conocido como Grupo VISA, y en 1998 adopta el nombre de una de sus filiales, Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V., FEMSA.

En el inicio de la siguiente década la producción se vio limitada por la gran escasez de lámina. Es por esta causa que en 1942 se fundó HOJALATA Y LAMINA, S.A. (HYLSA).

Don Eugenio Garza Sada - en ese entonces Director General de Cervecería Cuauhtémoc- pensó en crear una universidad de rigurosa calidad académica que preparara ingenieros y técnicos competentes, con espíritu emprendedor e innovador y una vocación de liderazgo comprometido con la comunidad, a la vez que con gran aprecio por los valores culturales, históricos y sociales de México.

El sueño de don Eugenio se cristalizó el 6 de septiembre de 1943 cuando inició sus actividades docentes el INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM).

De 1945 en adelante el progreso de Cervecería Cuauhtémoc es arrollador. En ese año superó en producción los cien millones de litros y adquirió la Cervecería de Nogales, en Veracruz, que desde 1933 le maquilaba algunas marcas.

Una innovación más, introducida en 1948 por Cervecería Cuauhtémoc, se da al lograr la refrigeración perfecta en los puntos de venta gracias al uso de hielo triturado.



Cinco años después se adquiere la Cervecería del Humaya, en Culiacán, Sinaloa; pero no es sino hasta 1958 que se cambia la razón social de ésta a Cervecería Cuauhtémoc.

En ese mismo año se lanza el envase transparente, que conserva la frescura de la cerveza a la vez que protege de la acción de los rayos solares y permite mantener inalterable su calidad por largo tiempo.

En 1954 se compra la Cervecería Tecate en Baja California, que había iniciado sus actividades en 1943 y cuya marca líder era la cerveza **Tecate**. Desde ese momento se continuó la producción y proyección de esta cerveza, que encontró una gran aceptación entre los jóvenes, sobre todo a partir de su lanzamiento en bote rojo.

En 1960 se lanzan al mercado el envase Caguama, presentación que ha logrado una popularidad cada vez mayor, y la funcional canastilla de cartón para seis botellas, conocida popularmente como "six-pack" o simplemente "six". Cuatro años después se pone a la venta en el mercado nacional la lata "abrefácil", que hace innecesario el uso de abrelatas.

Su expansión industrial se afianzó con la adquisición, en 1965, de la Compañía Arrendataria de la Cervecería de Ciudad Juárez, S.A., que había sido fundada el 27 de noviembre de 1931, y que en 1968 cambió su denominación a Cervecería Cruz Blanca, S.A.

En 1967 se lanza el envase no retornable de cristal transparente con tapa "quitapón"; esta revolucionaria botella se abre girando con los dedos la tapa, lo que elimina el uso del destapador.





Al mismo tiempo se introduce en el mercado el envase "quitapón", que en su base tiene un destapador para abrir una botella "quitapón", de la cual es complemento.

La década de los años sesenta finaliza con uno más de los importantes logros de la empresa; la inauguración en Toluca de la planta cervecera más moderna de Latinoamérica.

Un año después se crea la División de Plástico de la que Cervecería Cuauhtémoc posee patente mundial y se diseña un nuevo empaque para la cerveza más durable y ligero. En 1972, y sobre la misma línea de plásticos, comienza a producirse una caja de plástico con tapa especial.

La preocupación de Cervecería Cuauhtémoc por el desarrollo cultural y deportivo de México explica la apertura, del SALON DE LA FAMA en 1973, y el 7 de noviembre de 1977, del MUSEO DE MONTERREY.

En 1979 se lanzó al mercado la primera cerveza de tipo ligero en México: **Brisa**. Asimismo, se sustituyeron las latas fabricadas en tres piezas por las de dos.

Durante la década de los 80's se introdujo otra innovación más en la industria cervecera: el Bier drive, que permite distribuir cerveza de barril en camiones pipa y tanques enfriadores.

En 1983 se pone a la venta la cerveza **Conmemorativa**, creada inicialmente para tomarse en los festejos de fin de año y **Tecate** estrena envase de cristal quitapón, de tanta aceptación como su clásica lata roja.



En 1985, Cervecería Cuauhtémoc adquiere parte de las acciones de Cervecería Moctezuma, la cual, en 1988, se incorporó completamente a Cervecería Cuauhtémoc, consolidándose como uno de los grupos cerveceros más grandes del mundo. Desde entonces, se mantiene inalterable la calidad de las cervezas **Superior, XX Lager, XX Ambar** y **Sol**, junto a los productos de Cervecería Cuauhtémoc.

En 1990 Cervecería Cuauhtémoc celebra su primer centenario y decide iniciar un nuevo siglo de esfuerzos, afirmando que, para ella, cien años son un buen principio.

A mitad de la década de los noventa se lanza **Tecate Light. Sol**, encuentra las condiciones que le aseguran éxito en un relanzamiento nacional e internacional sobre todo en Europa.

En el área de Operaciones, los noventa significaron una época de ambiciosos procesos de mejora, entre los cuales se puede destacar la certificación de todas las plantas en ISO 9000.

Un nuevo socio se une a la empresa en 1995, Labatt Brewing Company Limited, lo que trae recursos y enfoques frescos que consolidan su posición y confirma con los años lo atinado de esta medida ya que se trata de una organización canadiense con amplia experiencia en la distribución de cerveza tanto en su país como en E.U.

Como consecuencia de todas estas acciones, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma finaliza el viejo siglo XX con finanzas altamente saludables, lo que le permite estar en excelentes condiciones para planear su trayectoria en el nuevo siglo XXI.



Actualmente, la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V. sabe que el mejor servicio se da con la organización, y el que su línea de contacto desde proveedores hasta clientes sea una línea recta es una de sus mayores ventajas. La firma tiene la encomienda de generar valor a través del desarrollo de un sistema integral de negocios enfocado al consumidor. Su mercado potencial en México es de 62 millones de consumidores, y cada año se añaden alrededor de un millón de individuos más.

## **PRINCIPALES PLANTAS**

FEMSA Cerveza está integrada actualmente por seis plantas productoras.

- Guadalajara.
- Monterrey.
- Navojoa.
- Orizaba.
- Tecate.
- Toluca.

### Misión

Brindar los mejores momentos con las mejores cervezas.

### Visión

Ser la cervecería mexicana de más éxito en el mundo.

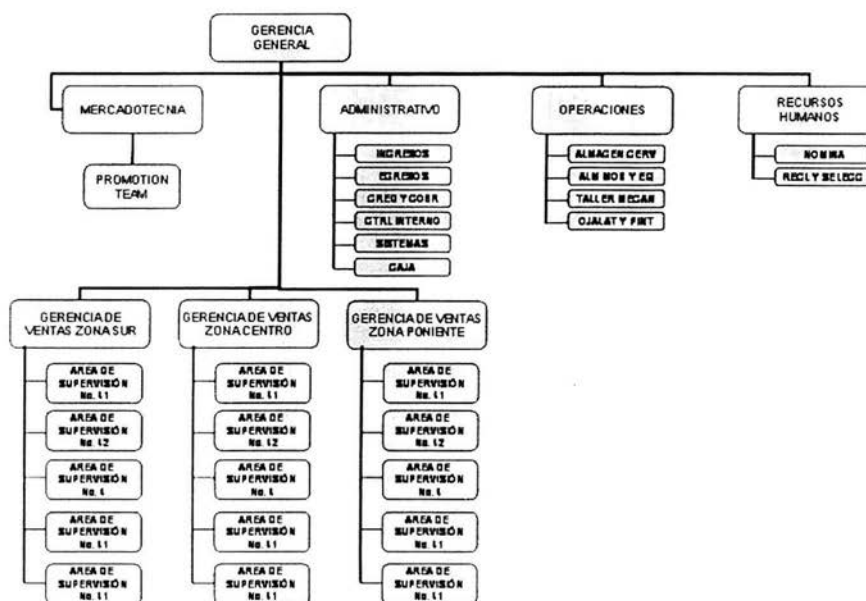


La cervecera Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V. para hacer llegar sus productos al cliente minorista cuenta con unidades de distribución (agencias de venta) repartidas en toda la República Mexicana.

Para el caso que compete a esta tesis nos enfocaremos a la Agencia Ermita, ubicada en el Valle de México, en la Delegación Iztapalapa. Esta agencia distribuye el producto a toda el área sur del Valle de México.

La organización de empresa esta dada de la siguiente manera:

## Organigrama





A continuación nos enfocaremos al departamento de ventas que es el que nos interesa para el desarrollo de nuestro tema de investigación:

### **Departamento de ventas**

Esta compuesto por:

- ✓ Gerente de ventas
- ✓ Supervisor de área de ventas
- ✓ Prevendedor
- ✓ Vendedor – repartidor y ayudante

### **Gerente de ventas**

Funciones:

- Promueve y supervisa el sistema de preventa y el programa de mercadeo.

### **Supervisor de área de ventas**

Funciones:

- Asegura las ventas
- Asegura el servicio
- Administrar preventa



### **Prevendedor**

- Dar servicio a clientes
- Mantener la disponibilidad de los productos
- Aprovechar al máximo los recursos del mercado
- Dar seguimiento a planes y programas de trabajo

### **Vendedor – Repartidor**

Funciones:

- Dar servicio a clientes
- Manejar los recursos de la ruta



## **Mercadeo de la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma**

Sabiendo que el mercado de la cerveza en México es muy competido la empresa creo un programa de mercadeo que se describirá a continuación:

El mercadeo para la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma es cuidar la imagen, visibilidad y presentación de sus productos en sus puntos de venta para lograr que se incrementen las ventas, cuidando la exhibición de acuerdo al conjunto de marcas y presentaciones de cerveza que se manejen en la plaza.

Cada plaza maneja diferentes marcas y presentaciones de acuerdo a los roles que desempeñan estas mismas en determinada región.

En términos más específicos el mercadeo consiste en:

- ✓ Limpieza de equipos
- ✓ Colocación de P.O.P.
- ✓ Primera posición
- ✓ Presentación y disponibilidad de productos



### **Limpieza de equipo.**

Este punto consiste en tener el enfriador completamente carente de polvo o mugre para que el consumidor no se sienta incomodo al tomar el producto.

### **Colocación de P. O. P.**

Es la colocación de todos los apoyos visuales tales como: cartulinas, mantas, stoppers, etc. Para que el consumidor se sienta motivado a la compra de la marca.

### **Primera posición.**

Es lograr que el enfriador este colocado en un lugar estratégico dentro del establecimiento, para sugerir al cliente la adquisición del producto y por ende facilitar su decisión de compra.

### **Presentación y disponibilidad de productos.**

Este se refiere a la colocación del producto dentro del enfriador, ya que está dependerá de las diferentes marcas y presentaciones que se manejen en esa plaza, así como a la cantidad de producto, ya que siempre debe existir la cantidad suficiente para que el cliente encuentre la marca y presentación que busque, en las cantidades que requiera.

Todo lo anterior se lleva a cabo a través del sistema de preventa. Mediante este sistema el cliente es visitado por un Representante de ventas que toma el





pedido teniendo en cuenta las existencias de bebida del cliente, de esta forma se puede controlar el inventario de cada una de las categorías y mejorar la rotación de los productos y los cuatro puntos anteriores. Tomados los requerimientos del cliente, el representante de ventas se dirige a la agencia en donde sus pedidos son tabulados y organizados para proyectar los cargos correspondientes, los cuales son acomodados en camiones entregadores que al día siguiente visitan los clientes concretados y entregan el pedido correspondiente.

### **Situación actual del servicio**

El servicio actual es un área de oportunidad que no se ha aprovechado al máximo. No existe un sistema institucional de trabajo, no hay consistencia en las respuestas a las solicitudes de los clientes, así como tampoco se miden los niveles de servicio ni se aplican los estándares de este.



## **V. II. Investigación y diagnóstico**

A continuación analizaremos la ejecución de este programa a través de una investigación realizada en la Ruta 861, de la Agencia Ermita Iztapalapa.

El método utilizado para esta investigación fue la encuesta aplicando los siguientes cuestionarios:



## CUESTIONARIO PARA OBSERVACIÓN DE MERCADEO

Cliente: \_\_\_\_\_

No. Cte. \_\_\_\_\_

Ruta: \_\_\_\_\_

### CERVEZA

1.- Inventario en existencia

a) Suficiente

b) Insuficiente

2.- Exhibición del producto

a) Buena

b) Regular

c) Mala

3.- Existencia de frescura en el Producto

a) Si existe

b) No existe

4.- Ubicación del Producto

a) Buena

b) Regular

c) Mala

5.- Frenteo de Marca

a) Si existe

b) No existe

6.- Limpieza del producto

a) Buena

b) Regular

c) Mala

### ENFRIAMIENTO

1.- Existencia de Enfriador

a) Si existe

b) No existe

2.- Exclusividad del Producto en el Enfriador

a) Si existe

b) No existe

3.- Acomodo del Producto en el Enfriador

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

4.- Ubicación del Enfriador

a) Buena

b) Regular

c) Mala

5.- Enfriamiento del Producto

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

d) No sirve

### POP

1.- Existencia de material POP en el negocio

a) Laminas

b) Cartulinas

c) Mantas

d) Calcomanías



La aplicación del cuestionario para la observación de mercadeo fue realizada en los negocios minoristas de la ruta 861 del área de supervisión 81 de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma agencia Ermita Unidad de Distribución Valle de México.

El cuestionario se le denomina de observación ya que este es aplicado directamente por el encuestador en el mercado, cliente por cliente: observando a detalle los puntos que a nuestra consideración son importantes para el mercadeo de servicio.

Cabe señalar que dicho cuestionario solo puede aplicarse de manera objetiva y los resultados arrojados nos dan la pauta para hacer recomendaciones y orientar al supervisor en cuanto a las fallas de mercadeo que se tienen dentro de su área de supervisión.

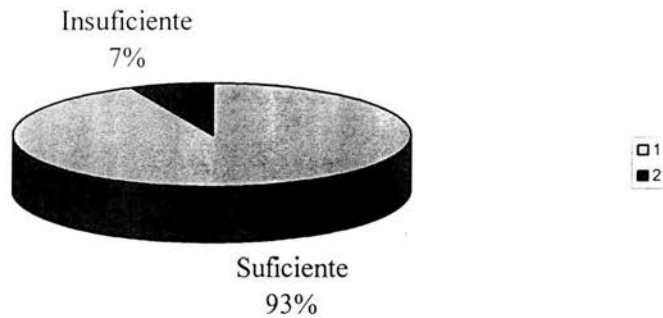
De manera más concreta se puede atacar las fallas atendiendo cada caso en particular (cliente por cliente), para obtener mejores resultados.



## Observación de mercadeo

Dicha investigación arrojo los resultados que mostraremos a continuación mediante graficas de pastel para que sea así mas fácil su comprensión.

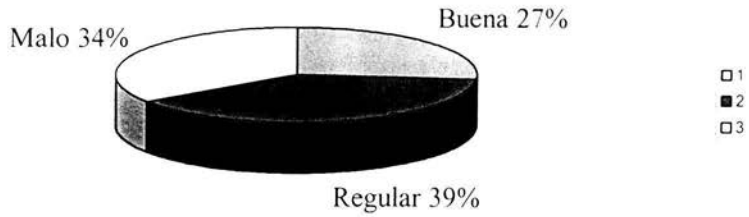
### Pregunta 1: Inventario en existencia



En cuanto al inventario en existencia observamos que un 93% de los establecimientos visitados tienen suficiente producto, mientras en el 7% es insuficiente.



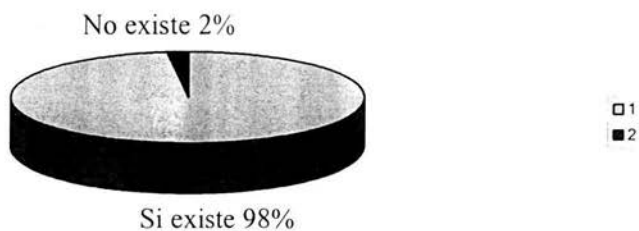
## Pregunta 2: Exhibición del producto



En el 27% de los establecimientos observamos una buena exhibición, con 39% una regular y con 34% una mala exhibición.



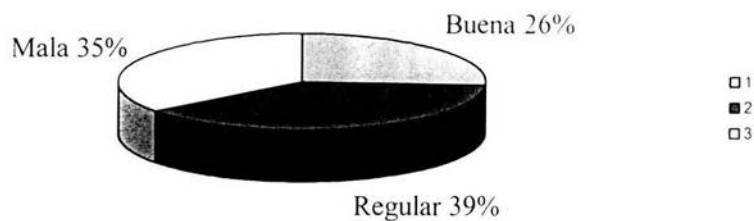
### Pregunta 3: Existencia de frescura en el producto



Observamos en el 98% de los establecimientos que si existe frescura, mientras tanto en un 2% no existe.



#### Pregunta 4: Ubicación del producto



En cuanto a la ubicación del producto observamos que en un 26% de los establecimientos es buena, mientras tanto en un 39% es regular y en un 35% es mala.





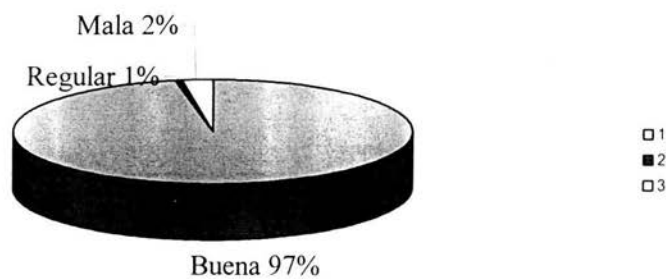
### Pregunta 5: Frenteo de Marca



En lo referente al frenteo de marca observamos que en un 40% de los establecimientos si existe, mientras tanto en un 60% no existe.



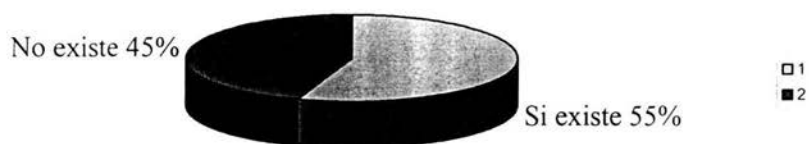
### Pregunta 6: Limpieza del producto



En cuanto a la limpieza del producto observamos que en un 97% de los establecimientos es buena, en el 1% es regular, mientras en el 2% es mala.



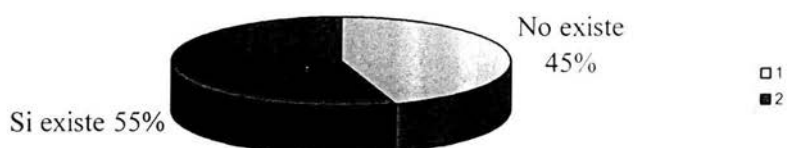
### Pregunta 7: Existencia de Enfriador



En cuanto a lo referente a la existencia de enfriadores observamos que en el 55% de los establecimientos si existen y en un 45% de los establecimientos no.



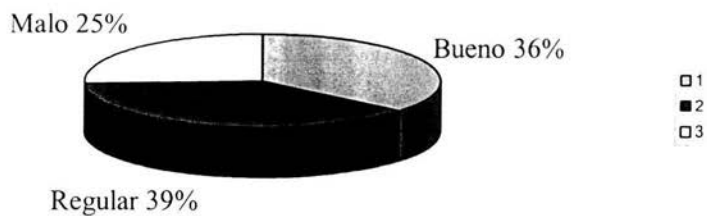
### Pregunta 8: Exclusividad del producto en el enfriador



En cuanto a exclusividad del producto en el enfriador se tiene que en un 55% de los locales visitados si se cuenta con una exclusividad y en el 45% no existe dicha exclusividad.



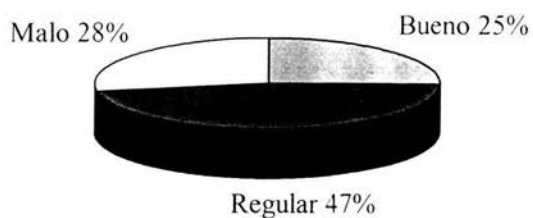
### Pregunta 9: Acomodo del producto en el enfriador



En cuanto al acomodo del producto se observo que en un 36% de los establecimientos es bueno, en un 39% es regular y en un 25% es malo.



### Pregunta 10: Ubicación del enfriador

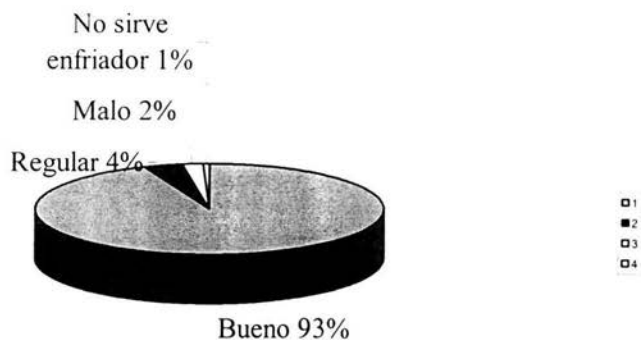


01  
02  
03

En lo referente a la ubicación del enfriador dentro del negocio se observó que en un 25% es bueno, en un 47% es regular y en un 28% es malo.



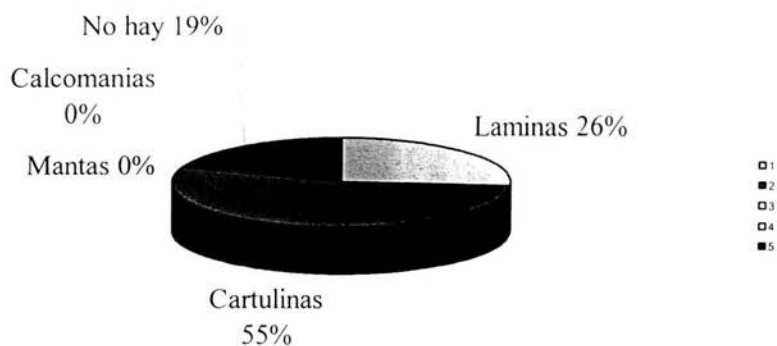
### Pregunta 11: Enfriamiento del producto



En lo relacionado al enfriamiento del producto se obtuvo que en un 93% de los establecimientos es bueno, mientras en un 4% es regular y por último con un 2% es malo.



### Pregunta 12: Material POP



En lo concerniente al material POP se observó que en un 26% de los establecimientos existen laminas, en un 55% cartulinas, pero tanto en mantas como en calcomanías existe un 0%.





De acuerdo a los resultados obtenidos en las graficas del cuestionario de observación de mercadeo podemos dar la siguiente conclusión:

La cantidad de producto dentro de los establecimientos es suficiente ya que en el 93% de los establecimientos se confirmo este dato y con esto se puede cubrir la demanda del mercado, en cuanto a la exhibición y ubicación del producto esta es regular, ya que en el 39% de los establecimientos se corrobore este resultado, por lo que se tiene que poner mayor atención en este punto ya que si el minorista no tiene orientación sobre en donde se puede exhibir el producto para que obtenga mayor visibilidad lo debe hacer el prevendedor.

La frescura del producto es buena ya que se encontró que en el 98% de los establecimientos si cuentan con ella, por lo que tienen un producto de menos de 3 meses de antigüedad desde su fecha de elaboración y esto nos indica que si se lleva a cabo una buena rotación del inventario existente en el negocio minorista.

En cuanto al frenteo de marca se mostró que es deficiente ya que el 60% de los establecimientos no lo tiene y esto ocasiona que la imagen del producto no sea la adecuada ya que mediante el frenteo se muestra la marca y un cierto orden dentro del enfriador, dando una buena imagen del producto y de la empresa.

La limpieza es un punto a favor para el cliente minorista ya que el consumidor final se sentirá más cómodo al adquirir el producto y para este punto tuvimos que si se cumple en un 97% de los casos.

El enfriador aparte de dar presencia en el mercado es un pilar para el mercadeo ya que el acomodo del producto, el frenteo, y el grado de enfriamiento se dan dentro de este. La existencia del enfriador fue del 55% en los negocios, aunque es la mayoría no es suficiente para cumplir con las necesidades de mercadeo, hay que hacer énfasis en este punto ya que en muchos de los negocios en los cuales no hay enfriador es por diversas razones, tales como, que el cliente no lo quiere por falta de espacio, o que el supervisor considera que no tiene derecho a este por no cumplir con el volumen de ventas requerido; y coloca el producto dentro de otro enfriador y aunque el producto se encuentra frío no cumple con los demás puntos de mercadeo.

La exclusividad del producto dentro del enfriador es parte importante dentro de los puntos de mercadeo y los resultados no fueron los esperados ya que se obtuvo que el 45% de los negocios no cumplen con la exclusividad del producto dentro del enfriador; se encontraron diversos productos como refrescos y productos lácteos, entre otros, dando una mala imagen y propiciando que no se cumplan otros elementos del mercadeo como son el frenteo y el acomodo del producto.

El acomodo del producto esta basado en los estándares de tamaño y apariencia dentro del enfriador y en este punto se obtuvo que este no era adecuado ya que el producto no estaba debidamente proporcionado en un 64% de los establecimientos.



En cuanto a la ubicación del enfriador en los negocios minoristas este debe estar en una zona visible dentro del local y los resultados fueron que el 47% de los enfriadores tienen un lugar regular y un 28% están mal ubicados, entorpeciendo la labor del mercadeo.

Un punto de mayor relevancia para el consumidor final es que el producto se encuentre frío para su consumo y los resultados fueron satisfactorios, ya que el 93% de los establecimientos contaban con producto frío, aunque en algunos establecimientos se encontró con el enfriador fuera de servicio y en otros el producto no cumplía con el estándar de enfriamiento.

En cuanto al material P.O.P. se encontró que es deficiente ya que de los cuatro principales materiales para el apoyo visual solo abundaban las cartulinas, con un 55% del total, seguidas de las láminas y en un importante número de establecimientos no hay ningún tipo de material, por lo cual se pierde la presencia de marca en los establecimientos minoristas.



A continuación presentaremos la investigación con respecto al:

### **Servicio al cliente**

La aplicación del cuestionario de servicio al cliente fue realizada en los negocios minoristas de la ruta 861 del área de supervisión 81 de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma agencia Ermita Unidad de Distribución Valle de México.

El cuestionario se denominó de servicio al cliente ya que este es aplicado directamente por el encuestador en el mercado, cliente por cliente; observando a detalle los puntos que a nuestra consideración son importantes para el mejor servicio al cliente.

Cabe señalar que dicho cuestionario solo puede aplicarse de manera objetiva y los resultados arrojados nos dan la pauta para hacer recomendaciones y orientar al supervisor en cuanto a las en el servicio al cliente que se tienen dentro de su área de supervisión.

De manera más concreta se puede atacar las fallas atendiendo cada caso en particular (cliente por cliente), para obtener mejores resultados.

A continuación se presenta el cuestionario de servicio al cliente aplicado para esta investigación.



## CUESTIONARIO DE MERCADEO

Servicio al cliente

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Nombre del vendedor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Ruta: \_\_\_\_\_

**MARQUE CON UNA X EL INCISO QUE CONSIDERE SEA EL CORRESPONDIENTE A SU RESPUESTA.**

1. ¿Las visitas del vendedor son de acuerdo a?

- A) La frecuencia estipulada      B) A sus necesidades      C) Las dos anteriores  
D) Otra      Explicar \_\_\_\_\_

2. ¿Usted es normalmente atendido por?

- A) El vendedor      B) El ayudante

3. ¿Está usted satisfecho con el número de visitas que le hace el vendedor?

- A) Si      B) No      ¿Porqué? \_\_\_\_\_

4. ¿Durante la visita, el vendedor, muestra una actitud adecuada y amable. Sintiéndose usted cordialmente atendido?

- A) Si      B) No      ¿Porqué? \_\_\_\_\_

5. ¿El vendedor y el ayudante se presentan?

- A) Uniformados y limpios      B) Uniformados y sucios      C) No traen uniformes

6. ¿El vendedor le sugiere o le ayuda en el acomodo del producto?

- A) Si      B) No

7. ¿Si su respuesta es Si, en que lugar le ayuda más para el acomodo del producto?

- A) Enfriador      B) Bodega      C) Ambas      D) Ninguno

8. ¿Recibe orientación por parte del vendedor acerca del producto que más le conviene vender (De acuerdo a las ventas que ha obtenido)?

- A) Si      B) No

9. ¿En comparación con la competencia cómo considera el servicio?

- A) Excelente      B) Bueno      C) Regular      D) Malo

\_\_\_\_\_  
Firma



El cuestionario de servicio al cliente arrojó los siguientes resultados, que para su mejor y mas fácil comprensión es presentado en graficas.

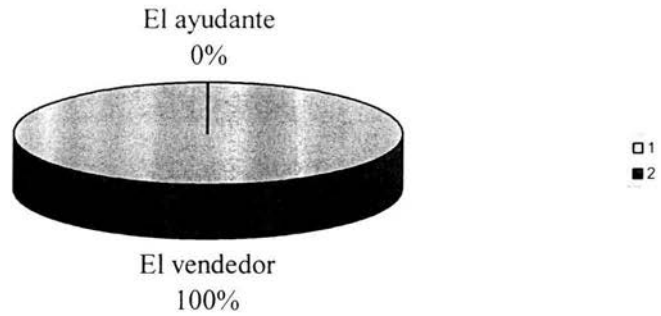
**Pregunta 1: Las visitas del vendedor son de acuerdo a:**



En cuanto a las visitas del vendedor un 96% opino que eran conforme a la frecuencia estipulada, un 3% a que eran de acuerdo a sus necesidades y el 1% a otra.



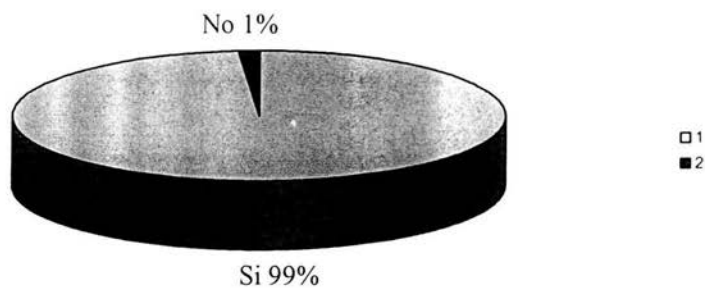
**Pregunta 2: Usted normalmente es atendido por:**



De acuerdo a las respuestas del cliente nos podemos dar cuenta que el vendedor si cumple en un 100% de las veces con su labor ya que es él quien atiende a los clientes y el ayudante realiza sus funciones respectivas.



**Pregunta 3: ¿Está satisfecho con el número de visitas que le hace el vendedor?**

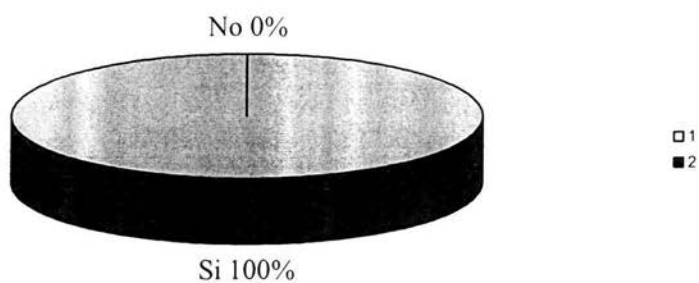


El 99% de los clientes encuestados nos dijo que si esta satisfecho con el numero de visitas que le son otorgadas por el vendedor de acuerdo a la frecuencia estipulada y solo el 1% esta insatisfecho.





**Pregunta 4: ¿Durante la visita, el vendedor, muestra una actitud adecuada y amable. Sintióse usted cordialmente atendido?**



De acuerdo a las respuestas obtenidas por los clientes minoristas el 100% esta satisfecho con el trato y actitud del vendedor para con él.



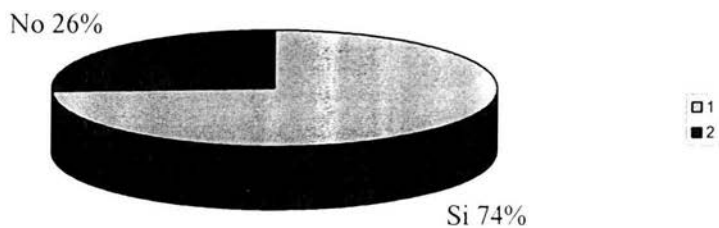
**Pregunta 5: El vendedor y el ayudante se presentan:**



Según la opinión de los clientes el 100% opino que el vendedor y el ayudante se presentan uniformados y limpios.



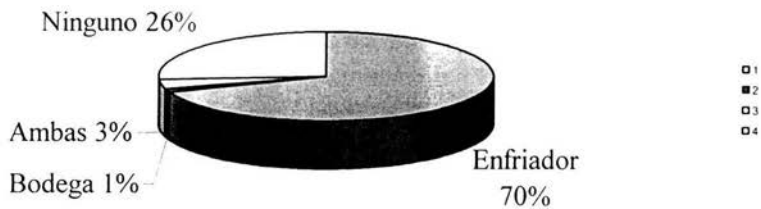
**Pregunta 6: ¿El vendedor le sugiere o le ayuda en el acomodo del producto?**



El 74% de los clientes son orientados por el vendedor en el acomodo de los productos y el 26% no reciben dicha atención del vendedor.



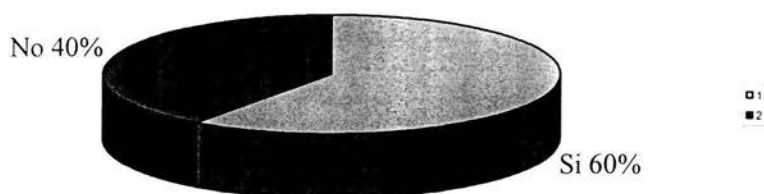
**Pregunta 7: ¿Si su respuesta es si, en que lugar le ayuda más para el acomodo del producto?**



En cuanto al lugar donde el vendedor ayuda más en el acomodo del producto los clientes opinaron que el 70% es en el enfriador, el 1% en la bodega, el 3% en el enfriador y la bodega juntos, y en el 26% no ayuda en ningún sitio.



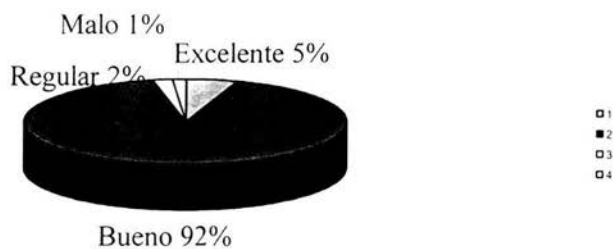
**Pregunta 8: ¿Recibe orientación por parte del vendedor acerca del producto que más le conviene vender (de acuerdo a las ventas que ha obtenido)?**



En cuanto a efectividad de la orientación en cuanto al catalogo de productos que debe manejar el minorista el vendedor solo en el 60% de las veces apoya al minorista y 40% no lo hace.



**Pregunta 9: ¿En comparación a la competencia como considera el servicio?**



Con respecto al servicio recibido por parte del vendedor hacia el minorista este opino que con respecto a la competencia es excelente con 5%, bueno con un 92%, regular con 2% y malo solo el 1%.



Después del análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario de servicio al cliente llegamos a las siguientes conclusiones, que las visitas que realiza el vendedor son de acuerdo a la frecuencia estipulada, ya que el 96% de los clientes opino que era de esta manera, lo que quiere decir que el servicio en este punto esta cumpliendo con las necesidades del cliente.

En relación a quien es el personal por el cual es atendido el cliente, podemos inferir que es el vendedor, ya que de acuerdo a lo manifestado por los clientes en el 100% de sus respuestas nos dice que es él quien los atiende, que es la persona capacitada para realizar esta función, y por ende realizar un buen servicio. Todo lo anterior seria excelente si el vendedor realizara eficientemente sus funciones, ya que podemos observar en los resultados de esta investigación que no cumple con los puntos del mercadeo o los cumple a medias entorpeciendo todo el trabajo de este programa.

En el rubro del número de vistas realizadas por el vendedor, encontramos que los clientes están satisfechos con el número de visitas realizadas, ya que el 99% de los clientes opino de esta manera.

En tanto a la actitud y buen trato por parte del vendedor observamos, que su comportamiento es el adecuado sintiéndose el cliente cordialmente atendido, según lo confirman el 100% de los establecimientos visitados, y por tal motivo facilita la relación cliente – vendedor. A su vez tanto el vendedor como el ayudante se presentan uniformados y limpios, según la opinión del 100% de los clientes minoristas, brindando una buena imagen para la empresa.



Con respecto al acomodo del producto el vendedor en el 74% de los establecimientos, sugiere o ayuda en el acomodo del producto, pero existe un grave problema, ya que corroborando con el cuestionario de observación de mercadeo nos dimos cuenta que dicho acomodo es inadecuado ya que no se cuenta con el frenteo y buena exhibición del producto.

En cuanto a la orientación del vendedor con respecto a que productos le conviene vender al cliente, encontramos que es deficiente ya que un 40% de los clientes no la reciben, dificultando su incremento en la venta del producto, afectando tanto a la empresa como al cliente.

En comparación con la competencia los clientes consideran que el servicio es bueno en un 92%, pero esto no es para alentarse, ya que puede ser mejor, por esto se debe cumplir con un eficiente programa de mercadeo.





### V.III. Propuesta

La Propuesta de un Programa de Mercadeo de Servicio enfocado al cliente minorista, ejecutado por el sistema de Pre-venta en la Unidad de Distribución Valle de México agencia Ermita en la Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma S.A. de C.V. se realizo con forme a los resultados obtenidos en la investigación realizada en la ruta 861.

De manera gráfica se propone que este sea ejecutado de la siguiente manera:

#### IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO





El programa de mercadeo de servicio es ejecutado por el departamento de ventas que realiza las siguientes funciones:

- ✓ Gerente de ventas
- ✓ Supervisor de área de ventas
- ✓ Prevendedor
- ✓ Vendedor – repartidor y ayudante

### **Gerente de ventas**

Funciones:

- Promueve y supervisa el sistema de preventa y el programa de mercadeo.



## Supervisor de área de ventas

Funciones:

➤ Asegura las ventas

- Mantiene y fortalece la relación con los clientes
- Establece la correcta aplicación de los estándares de servicio, dándole seguimiento a las solicitudes de los clientes
- Asegura el cumplimiento de los compromisos contraídos con los clientes
- Elabora el reporte de evaluación de mercado cada semana

➤ Asegura el servicio

- Asegura que se den de alta, bajas y modificaciones en el maestro de clientes
- Participa en la reestructura de rutas y asigna clientes nuevos y conquistados
- Se asegura de la mejora de los indicadores de preventa: los propios, los del prevendedor y los del vendedor - repartidor
- Analiza la información de su territorio y genera planes de acción (propio, de prevendedores y áreas de apoyo)
- Se asegura de la capacidad y desarrollo del personal a su cargo: prevendedores y vendedores -repartidores



➤ Administrar preventa

- Planea, prepara y lleva a cabo las juntas semanales de resultados con prevendedores y vendedores - repartidores
- Asegura la salida de rutas, y el buen uso de las herramientas de trabajo
- Controla las mermas y reposiciones
- Verifica el seguimiento de cobranza
- Asegura la existencia y actualización de los comodatos



## Prevendedor

### ➤ Dar servicio a clientes

- Conservar a los clientes asegurando una relación sana y duradera entre cliente y empresa
- Atiende y asegura el servicio a clientes de acuerdo a los estándares definidos por canal
- Hace labor profesional de ventas y concreta pedidos con los clientes
- Cumple con la frecuencia<sup>22</sup> y secuencia<sup>23</sup> de visita a clientes
- Asegura la eficiencia y efectividad de la visita con los clientes
- Atiende oportunamente las quejas y solicitudes de los clientes
- Notifica a operadora de servir las solicitudes de servicio a sus clientes
- Cumple con una imagen personal impecable

### ➤ Mantener la disponibilidad de nuestros productos

- Saturar los productos de acuerdo al portafolio de marcas por canal
- Realiza actividades de mercadeo para incrementar volumen asegurado:
  - Que se encuentren en exhibición, limpios y precitados los productos del portafolios de marcas definido
  - La frescura de los productos en los clientes
  - El producto frío en los clientes
  - La mejor posición y frenteo de los productos y equipos en los clientes

<sup>22</sup> Frecuencia.- esta se estipula por los días de visita del prevendedor de acuerdo a las necesidades del cliente.

<sup>23</sup> Secuencia.- se da de acuerdo a la ruta logística planeada por la hora de visita del cliente



- El nivel óptimo de inventario en los clientes
  
- Conquista y captura clientes de acuerdo a prioridades de su promotor
  
- Aprovechar al máximo los recursos del mercado
  
- Mantiene confiable y completa la información del maestro de clientes
- Controla los niveles de crédito en clientes en tiempo y montos
- Mantiene el crédito y cobranza en niveles de operación
- Asegura, el buen uso del equipo asignado como herramienta de trabajo
- Mantiene actualizado el inventario de equipo en el mercado
- Asegura el correcto funcionamiento del equipo en el mercado: enfriadores y mobiliario. Equipo de barril y visibilidad en el mercado
- Reporta las fallas de equipo en el mercado: enfriadores, anuncios, mobiliario y equipo de barril
- Reporta las fallas y/o necesidades de la visibilidad en el mercado
- Cumple con las normas éticas y valores de la compañía
  
- Dar seguimiento a planes y programas de trabajo
  
- Da seguimiento a la entrega de pedidos del día
- Cumple con su agenda semanal asignada
- Asiste a su junta semanal con el supervisor y vendedores - repartidores
- Da seguimiento a sus factores críticos de éxito



## Vendedor – Repartidor

Funciones:

- Dar servicio a clientes
  - Mantiene una relación sana y duradera con los clientes
  - Establece y cumple la secuencia de reparto
  - Verifica inventario del camión de acuerdo a pedidos programados
  - Establece y cumple la secuencia de reparto
  - Entrega los pedidos asignados a su ruta de reparto
  - Realiza la rotación de los productos en la bodega del cliente
  - Recolecta y clasifica envase en clientes
  - Realiza cobranza de ventas
  - Reporta fallas de equipo en el mercado: enfriadores, anuncios, mobiliario y barril en el “Reporte del vendedor” y lo entrega a operadora servir
  
- Manejar los recursos de la ruta
  - Cumple con los estándares de manejo de producto en el cliente y en el camión
  - Realiza la liquidación del día de acuerdo al procedimiento establecido
  - Cuida su imagen personal, de su ayudante y de su camión
  - Asegura que la unidad se mantenga en buenas condiciones para salir al mercado
  - Respeta las reglas de tránsito y maneja correctamente su camión



- Reporta las fallas en la unidad
- Asiste a su junta semanal con el supervisor de ventas, prevendedores y da seguimiento a sus factores críticos de éxito
- Cumple con las normas éticas y valores de la compañía

Ya que el servicio es el eje en el mercadeo lo definiremos a continuación:

Servicio

Es la *habilidad* de una organización para satisfacer y generar *valor agregado* al cliente, manifestada a través de la *capacidad y actitud de su personal*.

Habilidad.- Detectar si satisfacer a tiempo las necesidades del cliente

Valor agregado.- Lo que se ofrece al cliente y hace a la organización mejor que la competencia

Capacidad y actitud del personal.- Los conocimientos y comportamientos de este son la ventaja competitiva.





## **Importancia del servicio**

En un entorno muy competitivo donde la calidad y costo del producto ya no son elementos diferenciadores; el servicio se convierte en la herramienta más poderosa para conquistar y mantener el mercado.

## **Características del servicio**

- ✓ Enfocado: Hacia las necesidades reales del cliente
- ✓ Percibido: El cliente debe estar consciente de que recibió algo adicional (un plus)
- ✓ Distintivo: Que diferencie a la empresa de su competencia
- ✓ Consistente: Que siempre mantenga la misma calidad y nivel

## **Implicaciones para ofrecer un servicio competitivo orientado al cliente minorista**

- ✓ Definir una estrategia orientada al servicio al cliente
- ✓ Definir las políticas y practicas
- ✓ Diseñar una sistema de trabajo
- ✓ Contar con tecnología
- ✓ Capacitar al personal
- ✓ Desarrollar la actitud de personal



### **Beneficios del servicio enfocado al cliente minorista.**

- Incrementar confianza y la lealtad de los clientes
- Permitir incrementar la cartera de clientes
- Mantener la competitividad
- Mejorar los niveles de percepción de la empresa, por clientes y personal

El desarrollo del cliente minorista es un factor clave para el crecimiento de la misma empresa y para ello se debe influir permanentemente en el crecimiento en ventas y rentabilidad de los detallistas mediante acciones planeadas.

### **Elementos del Mercadeo**

#### *Mercadeo de producto*

- ✓ Frenteo de marca: este se refiere a que la posición de la etiqueta debe estar completamente visible al consumidor final, ya que de este modo llama la atención del cliente y la identifica con mayor facilidad influyendo en el posicionamiento de marca y decisión de compra.
- ✓ Exhibición y acomodo: es la adecuada colocación del producto dentro del enfriador para que se demuestre orden y armonía, estimulando al consumidor final a adquirir un producto atractivo.
- ✓ Limpieza: esta debe ser impecable ya que de otro modo el consumidor final perdería el interés en el producto por causarle incomodidad, al pensar que es un producto viejo o en mal estado.



- ✓ Frescura y rotación: las marcas de la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma son elaboradas sin conservadores, no traen fecha de caducidad, solo de elaboración y la frescura es recomendada para que el sabor de la cerveza no cambie. Esta se mide desde la fecha de elaboración hasta seis meses después donde comienza a perder su sabor.

### *Enfriamiento*

Existencia de enfriador: este se requiere para cumplir con otros elementos de mercadeo como son: el frenteo y la exhibición y acomodo, a demás de proporcionar el enfriamiento necesario para que la cerveza tenga un excelente sabor.

Ubicación del enfriador: esta debe ser la idónea en el establecimiento, entiéndase por idónea al lugar estratégico donde el consumidor lo localice de inmediato.

Temperatura óptima: esta se obtiene logrando un enfriamiento de  $-3^{\circ}$  a  $0^{\circ}$  C, para que la cerveza sea más agradable al cliente.

Exclusividad: es de suma importancia ya que propicia una buena imagen del producto hacia el consumidor final y la carencia de esta repercute en el mal acomodo del producto, ocasionando una mala presencia para el consumidor.

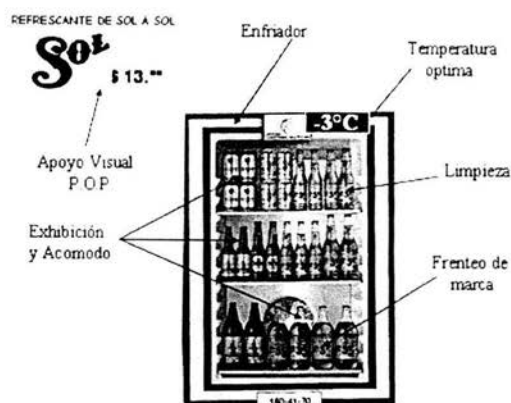


*P.O.P.*

Apoyos visuales: logran la atracción del cliente al punto de venta y sirven para apoyar la publicidad en los medios de comunicación.

Rotación del material: se debe cuidar que se retire el material P.O.P. en mal estado o no vigente, para que no se preste a confusiones de precios o promociones.

En el cuadro que se muestra a continuación se ejemplifica de forma grafica como se debe llevar a cabo los puntos de mercadeo de servicio.





### *Capacitación del cliente minorista en los puntos de mercadeo*

Es importante para el cliente minorista saber la importancia del mercadeo ya que este obtendrá mayores ganancias y desarrollo de su negocio; y así le de seguimiento, para que exista continuidad en la labor del equipo de ventas.

Si se ejecutan todos los elementos de mercadeo y servicio antes mencionados los beneficios que se obtendrán serán convenientes tanto a la empresa, como para el cliente minorista para el crecimiento y fortalecimiento de su negocio.



## CONCLUSIONES

La mercadotecnia es de gran importancia para toda empresa que quiera vender un producto o aspire ser líder en su ramo ya sin esta no se podrá evaluar el mercado y menos detectar las necesidades del cliente ya que gracias a esta se orientan los recursos para cumplir con cierta demanda logrando así la satisfacción total del cliente minorista en el caso de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

Es de gran relevancia mencionar que un programa de mercadeo enfocado al servicio trata de cumplir con las expectativas del cliente y con las de la organización, ya que ayuda a organizar y estimular el plan a seguir para el aseguramiento de esa satisfacción total, buscada en beneficio interno y externo.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de mercado realizamos la propuesta anteriormente mencionada, ya que de ser llevada a cabo con la supervisión adecuada y efectiva el mercadeo enfocado al cliente minorista podría arrojar resultados de mejora en las ventas y menor número de clientes que desertan de vender el producto o simplemente cambian a la competencia.

Una de de las razones mas importantes por la cual no se realiza el mercadeo de servicio es por la falta de enfriador en los negocios del cliente minorista.

También es importante mencionar que la falta de material publicitario en los negocios del minorista le resta imagen al producto; a consideración nuestra



debería haber mayor volumen y variedad de material publicitario en cada negocio.

No es tan aventurado proponer: que todo tipo de empresas que no sea meramente el servicio lo que vendan, sino productos, le apostaran a dar a sus clientes un “plus” que en este caso sería el *servicio*, pero no el servicio a que se esta acostumbrado; sino, un BUEN SERVICIO.

Dado que el programa a proponer debe ser realizado dentro de las labores diarias del preventista, no tiene un tiempo específico de terminación, su ejecución es constante y control permanente.





## BIBLIOGRAFÍA

Baena Guillermina, *Tesis en 30 días*, Editorial Mexicanos Unidos, México 1995.

Benson B. Shapiro. *Administración del Programa de Ventas*, Editorial Diana, México 1989.

Carlton A. Pederson, Milburn D. Wright. *La formación del vendedor. Principios, métodos, prácticas*, Editorial Hispano Europea, 4º Edición, Madrid 1989.

Chiavenato Idalberto. *Introducción al a Teoría General de la Administrativa*, Editorial Mc Graw Hill, 5º Edición. México.

Cudicio Catherine. *Como Vender Mejor con la Programación Neurolinguistica*, Editorial Garnica Vergara, Buenos Aires.

Fernández Arena José. *El Procesos Administrativo*, Editorial Diana, México

Fischer de la vega Laura. *Introducción a la investigación de mercados*, Mc Graw Hill, México 1996.

Fischer de la vega Laura. *Mercadotecnia*, Editorial Mc Graw Hill, México 1998.



Franklin Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización de la Empresa*, Análisis, diseño y estructura, Mc Graw Hill, México.

Hernández F. Puy. *Análisis de las Tareas*, Editorial Limusa, México 1998.

Hernández Sampieri Roberto. *Metodología de la investigación*, 2º edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

Hochman Elena. *Técnicas de investigación documental*, Trillas México 1996.

Jonson Tom. *Administración Efectiva de las Ventas*, Como construir un equipo de ventas triunfador, Editorial Iberoamericana, México 1998.

Kotler Armstrong. *Fundamentos de Mercadotecnia*, 4º edición, Pearsón, México 1997.

Munch Galindo. *Fundamentos de Administración*, Editorial Trillas México 1999.

Orlando Juan José. *Distribución & Marketing*, Macchi, Buenos Aires 1993.

Reyes Ponce Agustín. *Administración por Objetivos*, Editorial Limusa; México. 1985.

Wilson Mike. *La gerencia de mercadotecnia*, Ventura 1º edición México 1992.

## AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y A LA FESC POR LOS CONOCIMIENTOS BRINDADOS QUE ME FORMARON COMO PERSONA Y PROFESIONISTA.

A LA M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ POR LA ASESORIA SERVIDA EN ESTA PRUEBA ESCRITA, QUE CON SUS CONOCIMIENTOS, DECISION Y EMPEÑO; IMPULSO EL LOGRO DE ESTA META.

A MIS PADRES QUE CON MUCHO ESFUERZO ME BRINDARON LA CONFIANZA PARA EL LOGRO DE MI PRIMER GRAN META. POR SU DEDICACIÓN, AMOR Y CONFIANZA DEDICO ESTA TESIS A MI MADRE, MARIA DE LA LUZ HERRERO DE PARRA, GRACIAS POR SER UN GRAN EJEMPLO DE FORTALEZA.

A MIS HERMANAS Y HERMANO: PATRICIA, ROSA, ARACELI, ALFONSO, MAGADALENA Y EN ESPECIAL A SANDRA POR EL APOYO BRINDADO.

AL CONTADOR PEDRO GARCIA CASTRO, POR EL IMPULSO BRINDADO A LO LARGO DE MI FORMACION PROFESIONAL, GRACIAS POR SER MI AMIGO.

A LA CERVECERIA CUAUHTÉMOC MOCTEZUMA POR LOS AÑOS DE PRÁCTICA QUE ME SERVIRAN COMO BASE DE UNA LARGA CARRERA PROFESIONAL LABORAL.