



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS  
DE MERCADOTECNIA PARA ELEVAR  
LAS VENTAS DEL AUTOBÚS C 11R  
VOLVO EN LA ZONA METROPOLITANA  
DEL VALLE DE MÉXICO

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A :  
CLAUDIA MAYNEZ GONZÁLEZ

ASESORA: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 2004.



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  
AVENIDA DE LA UNIÓN  
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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 Estrategias de Mercadotecnia para Elevar las Ventas del Autobús C 11R  
Volvo en la Zona Metropolitana del Valle de México.

que presenta la pasante: Claudia Maynez González  
con número de cuenta: 9305600-9 para obtener el título de  
Licenciada 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 22 de Junio de 2004.

PRESIDENTE

MCE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL

L.A. Teresa Cruz Sánchez

SECRETARIO

L.A. Lucero Romero Cabriañes

PRIMER SUPLENTE

L.A. Consuelo Molina Arciniega

SEGUNDO SUPLENTE

L.S. Ma. Ligia Malo Ortega

Dedicado

A mi Mamá Alberta González Pavón

Con Amor y Admiración.

# Agradecimientos

**A Dios**

Gracias

Por la Armonía, la Perfección, la Sabiduría, la Luz  
y el Amor que nos transmite cada día.

Por materializar este anhelo.

## A la Vida

Gracias quiero dar al divino laberinto de los afectos  
y de las causas

Por la diversidad de las criaturas que forman  
este singular universo,

Por la razón, que no cesará de soñar con un plano del laberinto,  
Por el amor que nos deja ver a los otros  
como los ve la divinidad,

Por el álgebra, palacio de preciosos cristales, por el fulgor del  
fuego que ningún humano puede mirar sin un asombro antiguo,

Por la caoba, el cedro y el sándalo, por el pan y la sal,  
Por el misterio de la rosa que prodiga color y que no lo ve,  
Por el arte de la amistad,

Por las palabras que en un crepúsculo se dijeron  
de una cruz a otra cruz,

Por aquel sueño del Islam que abarcó mil y una noche,  
Por el mar, que es un desierto resplandeciente y una cifra  
de cosas que no sabemos

Por el oro, que relumbra en los versos, por el épico invierno,  
Por las rayas del tigre, por el geométrico y bizarro ajedrez,  
Por el olor medicinal de los eucaliptos,

Por el lenguaje, que puede simular la sabiduría,  
Por el olvido, que anula o modifica el pasado,

Por la costumbre, que nos repite y nos confirma como un espejo,  
Por la mañana, que nos depara la ilusión de un principio,  
Por el valor y la felicidad de los otros,

Por el hecho de que el poema es inagotable y se confunde con  
la suma de criaturas y no llegará jamás al último verso y varía  
según los hombres

Por los íntimos dones que no enumero,

Por el sueño y la muerte, esos dos tesoros ocultos, Por la música,  
misteriosa forma del tiempo.

Jorge Luis Borges

## **A la Universidad Nacional Autónoma de México**

Gracias

Por conservar su autonomía,  
Por hacer accesible la educación superior al pueblo mexicano,  
Porque nos enseña a mirar nuestro país con nacionalismo,  
respeto y admiración,  
Por preservar la cultura a través de la danza, la música,  
el teatro, la literatura...  
Por realizar investigaciones que beneficien las necesidades  
del medio humano,  
Por crear ciudadanos analíticos y críticos,  
Por permitirme formar parte de sus egresados,  
Por mi formación profesional.

## **A mis Profesores**

Gracias

Por su increíble vocación,  
Por su profesionalismo,  
Por haberme expuesto sus conocimientos teóricos y prácticos,  
Por ser maestros en su materia.  
A cada uno mi admiración y respeto.

## **A mi Asesora de Tesis**

M. C. E. Celia Rodríguez Chávez

Gracias

Por poseer tan peculiar combinación, ser gran catedrática  
y excelente ser humano,  
Por su valioso tiempo dedicado a la preparación  
de este trabajo de Tesis, por su eficaz asesoramiento,  
Por ser profesora de la UNAM y poseer otros cargos dentro y  
fuera de la Universidad por más de Treinta años y continuar  
entusiasta y en pie en la lucha por titular  
a los egresados de la FESC.

**A mi Coasesor de Tesis**

M.A. Salvador Cortés P.

Gerente de Administración de Ventas  
de Volvo Buses de México, S. A. de C.V.

Gracias

Por su apoyo, tiempo, disposición y buena voluntad  
para la realización de este Proyecto de Tesis.

Por facilitarme información necesaria  
y básica para esta investigación,

Por mostrarme el apasionante trabajo de un Mercadólogo.

**Al Honorable Jurado**

M.C.E. Celia Rodríguez Chávez

L.A. Teresa Cruz Sánchez

L.A. Lucero Romero Cabriales

L.A. Consuelo Molina Arciniega

L.S. Ma. Ligia Malo Ortega

Gracias

Por el tiempo dedicado a la revisión de esta Tesis  
y por sus observaciones.

### **A mis Padres**

Ignacio Maynez Valenzuela y Alberta González Pavón

Gracias

Por regalarme cada sensación que mi ser percibe, la vida.

### **A mi Mamá Alberta González Pavón**

Gracias

Por creer en mi

Por amarme

Por ser mi fuerza oculta

Por tu incondicional apoyo

Por regalarme la libertad de actuar

Por ser juez crítico a mis trabajos

Por aterrizar mis pies y al mismo tiempo mostrarme

el poder de la fantasía

Por ser mi estrella en la oscuridad.

Con todo mi Amor y eterna gratitud.

### **A Avelina González Pavón**

Gracias

Por ser pieza clave en mi vida,

Por tu inmenso Amor que me acompaña

desde que di mis primeros pasos,

Por tener esa personalidad tan única,

Por ser motivo de mis luchas,

Por ser el abrazo cálido que siempre busco,

Por limpiar mis lágrimas con tus manos,

Por estar siempre cerca de mi.

### **Alberto Maynes González**

No importa cuan fuerte puedas ser hoy, ni cuan maduro, ni lo diferentes que seamos, nunca, nunca olvidare el momento en que por primera vez llegaste a casa y las promesas que en ese momento te hice al mirarte por primera vez. Te quiero.

### **A mi Abuelito Gonzalo González Chávez**

#### **A mis tíos y primos**

Gracias

Por saber que cuento con ustedes,  
Por su apoyo,  
Por ser parte fundamental en mi vida,  
Porque unidos somos una gran fortaleza.

### **A C.P. Verónica Lili Pérez Lozano**

Gracias

Por tu amistad,  
Por tu apoyo,  
Por compartirme tus experiencias,  
Por escucharme,  
Por tantas noches de tertulia,  
Por estar al pendiente de la realización de este trabajo.

### **A DG. Grisel Valencia Camacho**

Gracias

Por más de Diez años de amistad,  
Por apoyarme,  
Por hacerme sentir acompañada aun lejos de mi hogar,  
Por saber que cuento contigo,  
Por tu tiempo y trabajo invertido  
en el diseño editorial de este trabajo.

**A Ing. Joel Rodríguez Ochoa**

Gracias

Por más de Diez años de amistad,  
Por tantas aventuras compartidas,  
Por ser una gran influencia en mi vida.

**A L.A. Arturo Reyes Bernal**

Gracias

Por tu amistad,  
Por haber sido mi compañero de clases,  
Por tu apoyo,  
Por ser un ejemplo a seguir.

Con afecto

Claudia Maynez González.



## ÍNDICE

Título.....	I
Planteamiento del Problema.....	II
Objetivo General.....	III
Objetivo Específico.....	IV
Hipótesis.....	V
Introducción.....	VI

### CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

	Pág.
1.1 Introducción.....	1
1.2 Concepto de Organización.....	1
1.3 Objetivos de la Organización.....	2
El objetivo social.....	3
El objetivo de servicio.....	3
El objetivo económico.....	4
El objetivo tecnológico.....	4
1.4 La Administración en las organizaciones.....	4
Concepto de Administración.....	5
Importancia de la Administración.....	5
Principios de la Administración.....	6
1.5 El Proceso Administrativo.....	8
Previsión.....	9
Planeación.....	10
Organización.....	10
Integración.....	11
Dirección.....	11
Control.....	12
1.6 Principales áreas de la Organización.....	13
Mercadotecnia.....	13
Recursos Humanos.....	15
Producción.....	17
Finanzas.....	20



## CAPÍTULO II EL ÁREA DE MERCADOTECNIA

2.1 Concepto de Mercadotecnia.....	22
2.2 Importancia de la Mercadotecnia.....	23
2.3 Relación del Área de Mercadotecnia con otras Áreas de la Organización.....	24
Recursos Humanos.....	24
Producción.....	25
Finanzas.....	25
2.4 Medio ambiente de la Mercadotecnia.....	26
2.5 Mezcla de Mercadotecnia.....	28
Producto.....	28
Plaza o lugar.....	31
Promoción y Publicidad.....	35
Precio.....	41
2.6 Las Ventas.....	43
Concepto.....	43
Objetivos de Ventas.....	43
Tipos de Ventas.....	43
2.7 El Plan de Mercadotecnia.....	45
Concepto.....	45
Esquema del Plan de Mercadotecnia .....	46

## CAPÍTULO III ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

3.1 Estrategia.....	51
Concepto.....	51
Niveles de Estrategia.....	52
Estrategia de Mercadotecnia.....	53
3.2 La Estrategia Básica de Marketing.....	54
Estrategias de Rentabilidad.....	57
Estrategias de Participación.....	59
Estrategias de Posicionamiento.....	61
Estrategia Competitiva.....	62
3.3 Las Estrategias Competitivas Genéricas de Michael E. Porter.....	64
Estrategia de Liderazgo Global en Costos.....	64
Estrategia de Diferenciación.....	65



Estrategia de Enfoque o Concentración.....	66
3.4 Las Estrategias Competitivas de Philip Kotler.....	68
Estrategias del Líder del Mercado.....	68
Estrategias del Retador del Mercado.....	71
Estrategias de Seguidor de Mercado.....	73
Estrategia de Ocupante de Nicho de Mercados.....	75
3.5 Estrategias y la Variable Producto.....	76
3.6 Estrategias y la Variable Plaza.....	78
3.7 Estrategias y la Variable Promoción.....	79
3.8 Estrategias y la Variable Precio.....	80

#### **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA ELEVAR LAS VENTAS DEL AUTOBÚS C 11R VOLVO EN LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO**

4.1 Volvo Buses de México.....	83
Antecedentes del Grupo Volvo en el mundo.....	83
Volvo Bus Corporation.....	87
Volvo Buses de México.....	87
Características del Autobús C 11R.....	90
4.2 Análisis previo a la determinación de estrategias de Mercadotecnia para el Autobús C 11R Volvo en la Zona Metropolitana del Valle de México .....	94
Misión de Volvo Buses de México.....	94
Objetivo del Área de Mercadotecnia para el Autobús C 11R.....	94
Análisis situacional y del entorno.....	95
Selección del Mercado.....	115
Propuesta de Estrategias.....	117
Conclusiones.....	130
Bibliografía.....	134



## TÍTULO DE LA TESIS

Propuesta de Estrategias de Mercadotecnia para Elevar las Ventas del Autobús  
C 11R Volvo en la Zona Metropolitana del Valle de México.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El pronóstico de ventas para el 2004 del segmento de mercado de autobuses urbano y suburbano indican un aumento, razón por la cual las organizaciones productoras de autobuses incrementarán sus acciones para aumentar su participación de mercado; Volvo Buses de México no es la excepción, lo que le implica un diseño de estrategias de mercadotecnia, ya que en las últimas estadísticas ocupa el último lugar de la participación de mercado con una captación del 4.3% del 100%. El resto de la participación de Mercado está representada por dos productores más.

Su objetivo para el 2004 es lograr el aumento de ventas y conseguir incrementar su participación a un 8% durante el mismo año.



## OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias de mercadotecnia, que propicien el aumento de ventas de un autobús de uso urbano y suburbano de la empresa Volvo Buses de México en la zona metropolitana del Valle de México.



## OBJETIVO ESPECÍFICO

Diseñar estrategias de mercadotecnia acordes al sector industrial al que pertenece Volvo Buses de México, la situación interna de la organización y las características del autobús C 11R con la finalidad de aumentar la participación de mercado un 8% durante el presente año.



## HIPÓTESIS

Si se diseñan las estrategias de mercadotecnia adecuadas para el autobús C 11R Volvo, aumentarán las ventas en la Zona Metropolitana del Valle de México.



## INTRODUCCIÓN

Toda Organización o Empresa lucrativa persigue antes que cualquier otro fin generar utilidades que incrementen el capital de sus accionistas a través de las ventas de productos y servicios; lo que origina un intercambio entre consumidores y organizaciones. Para la realización de esta acción es necesaria la existencia de demanda por parte de los consumidores de productos o servicios. Sin embargo, hoy en día nuevos conceptos se adoptan en la cultura de las organizaciones y de los consumidores, no es suficiente un objetivo económico por parte de las primeras, los consumidores, la sociedad, el país al que pertenecen y por que no el mundo, les demandan objetivos sociales, objetivos de servicio y objetivos tecnológicos.

Con estas causas la Administración de las Empresas y la Mercadotecnia revolucionan para lograr estos objetivos lo que desata que muchas organizaciones logren establecer altos niveles de eficiencia en sus actividades productivas para ofrecer al cliente no solo mejores productos sino ofertas.

Esto origina un medio ambiente organizacional competitivo, donde el producto o servicio no solo debe ser de excelente calidad producido al menor costo, además debe ser peculiar, poseer un marca de prestigio con publicidad y promociones, contar con garantías y ofrecer si lo requiere servicios posventa. Lo que implica gran actividad adentro de las organizaciones: conocer sus puntos fuertes y limitaciones, adoptar una posición con respecto al medio ambiente



organizacional, diseñar actividades para ganar a la competencia, determinar objetivos y el plan para alcanzarlo por medio de recursos y planes de acción, es decir, una Estrategia.

Volvo Buses de México, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la fabricación de autobuses, como ente organizacional tiene como misión usar su experiencia y conocimiento para crear productos y servicios relacionados con el transporte que sean de la más alta calidad, seguros y ecológicos, dirigidos a clientes exigentes de segmentos selectos. Tiene dentro de sus productos el Autobús C 11R el cual satisface las necesidades para el transporte urbano y suburbano de pasajeros, el cual representa su Mercado con pronóstico de ventas en aumento durante el 2004. Este autobús compite en dicho mercado con el autobús Torino de la empresa Mercedes Benz y el autobús 4700-SCD de la empresa International, los cuales ocupan los principales lugares en la participación de este mercado. Razón por la cual se realiza este trabajo de propuesta de estrategias de mercadotecnia para elevar las ventas del autobús C11 R en la zona metropolitana del Valle de México. El cual está compuesto por cuatro capítulos donde el capítulo I nos introduce al estudio de las organizaciones empezando por el concepto de Organización, los objetivos de ésta, las principales áreas que la componen, el concepto de Administración, su importancia y el proceso administrativo.

El capítulo II se centra en el estudio del área de mercadotecnia empezando por su concepto, importancia, la relación que tiene con las demás áreas de la organización, su medio ambiente, la mezcla de mercadotecnia, el concepto de



ventas y lo referente al plan de mercadotecnia, su concepto y esquema dentro del cual está la fijación de Estrategias.

El contenido del capítulo III está enfocado a las estrategias, su concepto, niveles, de mercadotecnia, cómo diseñar la estrategia básica y la estrategia competitiva de acuerdo a Michael E. Porter y Philip Kotler, por último interrogantes para el desarrollo de las estrategias de las variables de mercadotecnia (producto, plaza, promoción y precio) y algunas sugerencias de éstas.

Finalmente, en el capítulo IV se desarrolla el caso práctico empezando por los antecedentes del Grupo Volvo, de Volvo Buses de México, las características del autobús C 11R, el análisis previo a la determinación de estrategias de mercadotecnia aplicado a la zona metropolitana del valle de México, definición de su objetivo, el análisis situacional y del entorno, selección del mercado meta, para terminar con las propuestas de mercadotecnia para elevar las ventas del autobús C 11R en la ZMVM.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Introducción

1.2 Concepto de Organización

1.3 Objetivos de la Organización

1.4 La Administración  
en las organizaciones

1.5 El Proceso Administrativo

1.6 Principales áreas de la Organización





---

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La estructura económica, política, social de un país, y del mundo entero está basada en las Organizaciones; muchas disciplinas tienen su razón de ser también en ellas; la mayor parte de la población labora en grandes, medianas o pequeñas Empresas. Por ello es de vital importancia su estudio, desde un punto de vista general y también en sus claras divisiones o departamentos, en los cuales cada día situaciones diversas se presentan afectando su ambiente interno y externo.

## 1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Al utilizar la palabra Organización a lo largo de este trabajo se hará como sinónimo de empresa, excepto cuando se estudia el proceso administrativo donde tendrá una connotación de actividad (organizar).

El autor Isaac Guzmán Valdivia la conceptúa como la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

Para Agustín Reyes Ponce a la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega, que se puede estudiar en los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

Según el Diccionario de la Real Academia Española Organización es: La entidad



integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Analizando los conceptos mencionados y teniendo conocimiento de que toda organización cumple además con ciertas características como:

1. - Tiene un propósito definido.
2. - Está compuesta por personas.
3. - Posee algún tipo de estructura sistemática.

Podemos conceptualizar a la organización o empresa como:

Una unidad compleja dividida en departamentos compuesta por personas, capital, trabajo, bienes materiales y una estructura sistemática. Para en conjunto realizar productos o prestar servicios que satisfagan los requerimientos del medio humano con o sin fines lucrativos. Puede ser estudiada desde un punto de vista económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Toda Organización debe perseguir e inherentemente tiene objetivos, el autor José Antonio Fernández Arena los clasifica en sociales, de servicio y económicos.



## **El Objetivo Social**

Es el más trascendental porque causa en la organización un sentido humanitario ya que expande el objetivo de lucro al objetivo del bienestar social al satisfacer demandas del gobierno, de sus propios trabajadores y de la comunidad. Un ejemplo de la demanda del gobierno es el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa para el sostenimiento del mismo. Como ejemplo de una demanda de los trabajadores es la necesidad de un salario, en tanto a la comunidad ésta demanda evitar la contaminación ambiental.

Toda la organización debe estar comprometida con este objetivo, pero los departamentos más involucrados en este objetivo son:

- Recursos humanos.
- Relaciones públicas.
- Jurídico.

## **El Objetivo de Servicio**

Es el que se origina al satisfacer las demandas de los consumidores y usuarios al hacerles llegar los productos o servicios de la organización los cuales para dar un servicio óptimo deben ser de buena calidad, tener precios equitativos y estar disponibles oportunamente.

Los departamentos de la organización más involucrados con este objetivo son:

- Producción.
- Ventas.



---

## **El Objetivo Económico**

Es el que motiva el nacimiento de las Organizaciones lucrativas ya que éstas buscan aumentar el valor de los accionistas generando utilidades de las ventas de sus productos o de los servicios que brindan. Este objetivo además satisface la demanda de sostenimiento de la misma Organización, satisface también la demanda de los acreedores y de los propios accionistas para considerar atractiva la inversión en la organización.

El departamento más involucrado en este objetivo dentro de la organización es:

- Finanzas

## **El Objetivo Tecnológico**

Los autores Münch Galindo y García Martínez en su libro Fundamentos de Administración mencionan el objetivo tecnológico, el cual es sobre la optimización de la tecnología que es sumamente necesaria hoy en día para que las empresas desarrollen una ventaja competitiva sobre sus competidores y así propiciar la investigación de nuevas técnicas para crear tecnología nacional.

## **1.4 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

En los conceptos de Organización o Empresa encontramos variables que por medio de una estructura sistemática producen un bien o servicio. Al proceso regulador de esta estructura le podemos llamar Administración



## Concepto de Administración

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”.<sup>1</sup>

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano”.<sup>2</sup>

“La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos”.<sup>3</sup>

Analizados los conceptos anteriores podemos conceptuar a La Administración como:

El proceso unificador de insumos (dinero, gente, equipo), esfuerzos y medios por medio de una estructura formal llamada proceso administrativo constituido por funciones (planeación, organización, ejecución y control) para que con el menor esfuerzo y el menor costo se logren los objetivos de las Organizaciones.

## Importancia de la Administración

El campo de la administración es aplicable a todo tipo de Organización (empresas, gobiernos, organizaciones no lucrativas, etc.), los problemas administrativos que diferentes organizaciones enfrentan son similares lo que hace a la Administración universal y es imprescindible para el adecuado funcionamiento

<sup>1</sup> Münch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 1986.

<sup>2</sup> Fernández Arena, José A., El Proceso Administrativo Ed. Diana, México, 2002

<sup>3</sup> Terry, George R., Principios de Administración, Ed. Ceccsa, 1980



de cualquier Organización he aquí gran parte de su importancia; además, de que su utilización simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr efectividad y productividad, conceptos que están ligados a la efectiva administración. La administración también es importante porque contribuye al bienestar social ya que proporciona lineamientos para optimizar el uso de recursos y mejorar las relaciones humanas.

Las bases con las que actúa la Administración son llamadas Principios. Los cuales deben estar presentes en las actividades de la Organización. En seguida los detallaremos.

## **Principios de la Administración**

Los primeros principios o normas de acción de Administración que se aplican a todo tipo de Organizaciones y que nos ayudan a entender mejor la aplicación de la Administración fueron propuestos por Henri Fayol, industrial Francés, en 1916; quien hizo valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo administrativos basados en su aguda visión y experiencia. Fayol formuló catorce principios de Administración que le fueron útiles en su carrera y que en actualidad se siguen utilizando. A continuación se da un resumen de cada uno de ellos:

1. División del trabajo. También llamado “especialización”. La división del trabajo conduce a la eficiencia porque permite a un empleado trabajar en un área limitada, por lo tanto obtener todos los conocimientos de dicha área.



2. Autoridad y Responsabilidad. Al desempeñar su trabajo los empleados deberán estar conscientes sobre la responsabilidad que emana el poseer autoridad y poder para dar ordenes.
3. Disciplina. Fayol traducía disciplina en obediencia, aplicación, energía y respeto, la falta de estas acciones debe ocasionar sanciones a los empleados.
4. Unidad de mando. Un empleado debe recibir ordenes de sólo un superior. Es necesario evitar que se viole la unidad de mando ya que el orden, la disciplina, la autoridad y la estabilidad se alterarían.
5. Unidad de dirección. Todo objetivo organizacional debe tener un líder y un plan.
6. Subordinación del interés individual al interés general. Los intereses de la Organización deben anteponerse a los intereses del individuo.
7. Remuneración del personal. Todo trabajo debe ser remunerado, partiendo de variables como jornada de trabajo, grado de especialización, etc.
8. Centralización. La toma de decisiones y el control de toda la Organización y sus partes deben centralizarse, pero cuando la Organización es grande se requiere cierto nivel de descentralización que es delegar ciertas decisiones a niveles inferiores.
9. Cadena escalafonaria o cadena de escalafón. El flujo de la autoridad va de la parte superior a la parte inferior de la organización por medio de supervisores. Sin embargo, es necesario utilizar la comunicación directa



para lograr acciones rápidas.

10. Orden. Tan claro como Fayol escribió “Un lugar para cada quien y cada quien en su lugar”.
11. Equidad. El trato justo de parte de los gerentes originará sanas relaciones con los empleados y devoción.
12. Estabilidad o conservación del personal. Por medio de una fuerza de trabajo estable se alcanzará la eficiencia que busca la Organización.
13. Iniciativa. Es el derecho de los empleados de hacer una propuesta a los niveles superiores.
14. Espíritu de grupo. Toda Organización debe funcionar como un equipo donde todos los empleados deben trabajar para lograr el beneficio de la Organización.

## **1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La Administración de las Organizaciones se lleva a cabo por medio de un conjunto de fases sucesivas que se interrelacionan entre si y crean un proceso integral. Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica divide al Proceso Administrativo en fases, elementos y etapas de la siguiente manera:



FASE	ELEMENTO	ETAPA
A.MECÁNICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B.DINÁMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

A continuación para comprender mejor al Proceso Administrativo se desarrollará brevemente y a manera general los elementos que lo componen:

### **Previsión**

“Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?”.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, ed. Limusa, México, 1985



A esta etapa le corresponde determinar los objetivos, es decir, lo que desea lograr la Organización cualitativamente y cuantitativamente. Para poder conseguir dichos objetivos es necesario tener conocimiento de las condiciones presentes y futuras en las que la Organización habrá de encontrarse, además de conocer los recursos con los que cuenta y así determinar las medidas y precauciones necesarias para hacer frente a lo que pueda presentarsele a la Organización.

### **Planeación**

“Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?”.<sup>5</sup>

Después de identificar los objetivos, recursos y condiciones presentes y las posibles futuras que tiene la Organización y de saber en qué debemos guardar prudencia y precaución es necesario determinar el curso concreto de acción y en base a ello establecer programas detallados para conseguir los objetivos; a su vez, para que estos programas se desarrollen lo mejor posible se necesitan fijar principios, tiempos y recursos que abran que seguirse antes, durante y después de su ejecución.

### **Organización**

“Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?”.<sup>6</sup>

Ya que tenemos los programas y los principios que los regularán, el siguiente paso es definir “qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo

<sup>5</sup> ib.  
<sup>6</sup> idem



deben agruparse los empleados, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones”<sup>7</sup>, es decir, establecer jerarquías, funciones y obligaciones de los empleados de tal manera que se logre alta productividad y la satisfacción del empleado.

## **Integración**

“Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?.”<sup>8</sup>

La integración es componer a la Organización de personas, recursos y programas para su eficaz funcionamiento por medio de La Selección o Reclutamiento de personal calificado para cada puesto, La Introducción que es familiarizar al nuevo personal con el trabajo y El Desarrollo que es el apoyo que la organización le brinda a cada elemento para mejorar sus conocimientos, actitudes y habilidades. Como se observa esta descripción está basada en los empleados pero también este elemento del Proceso Administrativo comprende la integración administrativa de los demás recursos de la Organización.

## **Dirección**

“Se refiere al problema: Ver que se haga.”<sup>9</sup>

A este elemento le corresponde guiar la ejecución de los planes y programas mediante el esfuerzo de los empleados a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. También se encarga del estudio del comportamiento

<sup>7</sup> Robbins, P. Stephen. *Administración Teoría y Práctica*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1987.

<sup>8</sup> Reyes, op. cit.

<sup>9</sup> Reyes, op. cit.



Organizacional, grupal e individual, así como del liderazgo y la comunicación Organizacional.

## Control

“Investiga en concreto ¿Cómo se ha realizado?”.<sup>10</sup>

Es la evaluación y medición de la realización de los planes y programas, con el fin de medir los resultados actuales y pasados en relación con los objetivos, descubrir las diferencias entre la ejecución y la planeación y así saber si se ha conseguido lo que se esperaba o es necesario corregir, mejorar o formular nuevos planes.

Como podrá observarse este conjunto de elementos aporta las herramientas para optimizar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, además de brindar un proceso que los encamine al cumplimiento del objetivo Organizacional. El Proceso Administrativo se aplica en toda la Organización de forma general cuando esta se inicia, en cada área como se verá más adelante y en cada situación que se le presente a la Organización que requiera de sistematización y buenos resultados.

Toda Organización ubicándonos en las lucrativas tendrán por lo menos cuatro divisiones, departamentos, o áreas como se le quiera nombrar las cuales son: Mercadotecnia, Recursos Humanos, Producción y Finanzas. Muchas Organizaciones, por lo regular las grandes en base a sus necesidades

<sup>10</sup> Reyes, op.cit.



administrativas y operacionales han decidido dividir en más áreas su Organización pero todas estas nuevas divisiones estarán dentro de las cuatro que se mencionaron. A continuación estudiaremos estas áreas de manera general y sus principales funciones.

## 1.6 PRINCIPALES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

### **Mercadotecnia**

Llamada también Comercialización o Ventas. Es el área encargada de la fijación del Precio del Producto o Servicio, su Publicidad, Promoción y Distribución. Además investiga los Mercados para el Producto o Servicio. Proporciona servicio, atención e información del Producto a los clientes para poder cerrar exitosamente el intercambio del Producto con el cliente y así lograr los objetivos Organizacionales, al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los clientes. En cuanto al Proceso Administrativo su aplicación en esta área es de la siguiente forma: En el elemento de Planeación se puede utilizar un programa llamado Plan de Mercadotecnia anual o varios planes uno por cada Producto o línea de Productos, en donde se seleccionaran las Estrategias y tácticas para obtener los objetivos. El elemento Organización deberá en esta área tener precaución sobre la forma en que divida la fuerza de ventas para mejorar la participación en el Mercado. El elemento Dirección trabajará específicamente en esta área en motivar la iniciativa y la imaginación creativa de los empleados. Sobre el



elemento Control trabajará en medir los resultados, dar información sobre la participación en el Mercado que tiene la Organización y vigilará con cifras el comportamiento del Mercado.

### **Objetivo del Área de Mercadotecnia**

Posicionar en el Mercado una Marca, Producto o Servicio. Conocer y comprender al cliente y posibles clientes para así brindarles el Producto o Servicio que necesiten en el lugar y la cantidad que requieran y así lograr los objetivos de la Organización logrando las ventas esperadas lo que se traduce en utilidades.

### **Funciones del Área de Mercadotecnia**

1. "Investigación de Mercados
2. Planeación y desarrollo del producto:
  - \* Empaque
  - \* Marca
3. Precio
4. Distribución y logística
5. Administración de ventas
6. Comunicación:
  - \* Promoción de ventas
  - \* Publicidad
  - \* Relaciones públicas



\* Estrategias de mercadeo''<sup>11</sup>.

## **Recursos Humanos**

Llamada también Relaciones Laborales o Personal. Es el área encargada de la Administración del recurso humano, su obtención, desarrollo, mantenimiento y utilización de su fuerza de trabajo para que los objetivos Organizacionales se alcancen tan efectiva y económicamente como sea posible y a la vez se encarga de que los intereses de los empleados sean atendidos en el más alto grado posible. El Proceso Administrativo: En cuanto a la Planeación se tratará básicamente de anticipar qué trabajo debe ejecutarse y cómo se hará, para así poder dotar de personal necesario a cada área de la Organización. La etapa de Organización le implica a esta área la creación de una estructura en donde se puedan dividir las funciones, asignar departamentos, divisiones y puestos adecuados, así como sus obligaciones. El elemento de Dirección va a vigilar y supervisar las actividades y el personal de la Organización así como su entrenamiento y motivación. El Control en esta área es esencial, ya que es el elemento que se encargará de evaluar las actividades de los empleados y así asignar autoridad.

## **Objetivo del Área de Recursos Humanos**

Alcanzar eficiencia con los recursos humanos disponibles, los cuales tengan habilidades, motivación, satisfacción y las condiciones Organizacionales que

<sup>11</sup> Munch, Op. Cit.



permitan el logro de los objetivos de la Organización.

## Funciones del Área de Recursos Humanos

### 1. "Contratación y empleo

- \* Reclutamiento
- \* Selección
- \* Contratación
- \* Introducción o inducción
- \* Promoción, transferencias y ascensos

### 2. Capacitación y desarrollo

- \* Entrenamiento
- \* Capacitación
- \* Desarrollo

### 3. Sueldos y salarios

- \* Análisis y valuación de puestos
- \* Calificación y méritos
- \* Remuneración y vacaciones

### 4. Relaciones laborales

- \* Comunicación
- \* Contratos colectivos de trabajo
- \* Disciplina
- \* Investigación de personal



\* Relaciones de trabajo

#### 5. Servicios y prestaciones

\* Actividades recreativas

\* Actividades culturales

\* Prestaciones

#### 6. Higiene y seguridad industrial

\* Servicio médico

\* Campañas de higiene y seguridad

\* Ausentismo y accidentes

#### 7. Planeación de recursos humanos

\* Inventario de recursos humanos

\* Rotación

\* Auditoría de personal. " <sup>12</sup>

## **Producción**

Esta área comprende el proceso productivo que se realiza en una empresa desde proporcionar insumos como materia prima, materiales auxiliares, maquinaria, herramientas, edificios, energía y personal hasta que conjuntados se obtenga un Producto terminado o Servicio de alta calidad. Su Proceso Administrativo básicamente se enfocará en cuanto a Planeación a realizar la Planeación de la Producción basado en el Pronóstico de Ventas el cual a su vez será la base de los límites del inventario. La Organización de la Producción deberá estar basada en

<sup>12</sup>ib



tiempos de entrega de los pedidos, así como el equilibrio entre la existencia del personal, los recursos y la maquinaria para producir eficazmente. El elemento Dirección fijará las políticas funcionales del personal y su supervisión. El Control es sumamente importante sobre los almacenes de materias primas, sobre el tráfico de la fabricación, sobre la posibilidad de cumplir los compromisos además del control de calidad del Producto y los costos; para realmente poder estudiar las desviaciones que se presenten y tener conocimiento sobre si los objetivos Organizacionales generarán el beneficio económico esperado.

### **Objetivo del Área de Producción**

Generar Productos y Servicios que obtengan utilidades para el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

### **Funciones del Área de Producción**

1. "Ingeniería del producto"
  - \* Diseño del producto
  - \* Pruebas de ingeniería
  - \* Asistencia de mercadotecnia
2. Ingeniería de la planta
  - \* Diseño de instalaciones y sus especificaciones
  - \* Mantenimiento y control del equipo
3. Ingeniería industrial



- \* Estudio de métodos
  - \* Medida del trabajo
  - \* Distribución de la planta
4. Planeación y control de la producción
- \* Programación
  - \* Informes de avances de la producción
  - \* Estándares
5. Abastecimientos
- \* Tráfico
  - \* Embarque
  - \* Compras locales e internacionales
  - \* Control de inversionistas
  - \* Almacén
6. Fabricación
- \* Manufacturas
  - \* Servicios
7. Control de calidad
- \* Normas y especificaciones
  - \* Inspección de prueba
  - \* Registros de inspecciones
  - \* Métodos de recuperación.”<sup>13</sup>

<sup>13</sup> idem



## **Finanzas**

Esta área hace posible que el dinero de los inversionistas cubra la nómina, la compra de materia prima, maquinaria, haga posible otorgar crédito a los clientes, entre otras actividades de gran importancia para la Organización. Además de ser el área encargada de lograr y mantener la liquidez que es la capacidad de pago de la Organización a corto plazo y las ganancias, así como de obtener financiamiento adecuado para cubrir las obligaciones de la Organización. Veamos su Proceso Administrativo: La Planeación comprende pronosticar las tendencias económicas, expresar los objetivos de la Organización en términos financieros, seleccionar las fuentes de financiamiento y decidir la mejor utilización y designación de fondos. Su Organización será en base al tamaño y tipo de Empresa. La Dirección deberá decidir sobre la utilización de métodos administrativos, observar los aspectos fiscales y la búsqueda de más capital. El control es sumamente importante ya que se trata del manejo del dinero de la Organización perteneciente a accionistas que esperan obtener utilidades las cuales solo se presentarán reales gracias a un estricto control de esta área.

### **Objetivo del Área de Finanzas**

Proporcionar un sistema contable que satisfaga las necesidades de información para la toma de decisiones de la Organización con eficacia, tal información debe ser precisa, puntual, imparcial y consistente.



## Funciones del Área de Finanzas

### 1. "Financiamiento

- \* Planeación financiera
- \* Relaciones financieras
- \* Tesorería
- \* Obtención de recursos
- \* Inversiones

### 2. Contraloría

- \* Contabilidad general
- \* Contabilidad de costos
- \* Presupuestos
- \* Auditoría interna
- \* Estadística
- \* Crédito y cobranzas
- \* Impuestos." <sup>14</sup>

Es importante señalar que todas las áreas están relacionadas entre sí y son dependientes las unas de las otras.

Una vez comprendidos el concepto de Organización, sus Objetivos, el papel de la Administración en ella, el Proceso Administrativo y sus principales áreas, en el siguiente capítulo nos enfocaremos al estudio del área de Mercadotecnia para acercarnos al tema central de esta Tesis (Estrategias de Mercadotecnia).

<sup>14</sup> ibidem

# CAPÍTULO II

## EL ÁREA DE MERCADOTECNIA

2.1 Concepto de Mercadotecnia

2.2 Importancia de la Mercadotecnia

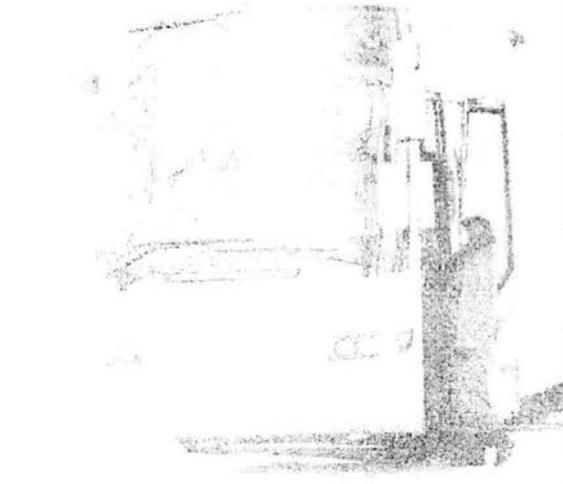
2.3 Relación del Área de Mercadotecnia con otras Áreas de la Organización

2.4 Medio ambiente de la Mercadotecnia

2.5 Mezcla de Mercadotecnia

2.6 Las Ventas

2.7 El Plan de Mercadotecnia





## 2.1 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Profesorado de Mercadotecnia de la Universidad de Ohio la conceptúa como:

“La Mercadotecnia es el proceso, dentro de una sociedad, por medio del cual la estructura de la demanda de bienes económicos y servicios es prevista o amplificadas y satisfecha a través de la concepción, promoción, intercambio y distribución física de tales bienes y servicios”.

El concepto de Mercadotecnia de William J. Stanton es:

“Mercadotecnia es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales”.

Para Philip Kotler Mercadotecnia es:

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

Una vez estudiados estos conceptos podemos conceptualizar a la Mercadotecnia de la siguiente manera:

Es un proceso dinámico e integral resultado de la interacción de muchas actividades (Investigación de Mercados, fijación de Precios, Promoción y Publicidad) enfocadas en adaptar a la Organización de tal manera que ofrezca un Producto o Servicio que satisfaga las necesidades o deseos de los clientes actuales y potenciales tan eficazmente que éstos nos prefieran en vez de a la competencia y repitan su compra.



---

## 2.2 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

Para sobrevivir y mantenerse fuertes las Organizaciones lucrativas tienen que vender sus Productos o Servicios. La Mercadotecnia ayuda directa o indirectamente a el logro de las Ventas; por lo tanto, a producir las utilidades esenciales para la supervivencia de la Organización y de toda la economía. Sin utilidades sería difícil comprar materias primas, contratar más empleados, atraer mayor capital, y como consecuencia producir más y generar más utilidades.

“Peter Drucker, uno de los más respetados teóricos de la Administración señala en uno de sus artículos, que el aspecto esencial de una economía subdesarrollada y el factor que la mantiene en esa situación es la falta de habilidad para organizar los esfuerzos y energías económicas que combinen los recursos, necesidades y capacidades, convirtiendo así un sistema estático en un sistema con crecimiento creativo, orgánico y autogenerado. Señala que en los países subdesarrollados la comercialización es la parte de la economía menos desarrollada. Como resultado, estos países están estancados pues usan de manera poco efectiva lo poco que tienen. La comercialización adecuada podría ayudarlos a cambiar efectivamente el entorno económico del sistema actual sin cambiar necesariamente los métodos de producción, en contraste con lo que opinan muchos: que es necesario primero aumentar la capacidad de producción para luego comercializar.”<sup>15</sup>

Además de que la Mercadotecnia es importante porque:

<sup>15</sup> Arellano, C., Rolando. Marketing Enfoque América Latina. Ed. Mc Graw Hill, México, 1999



- Identifica los deseos de los consumidores.
- Dicta el Programa de Producción, el cual si no es eficiente origina elevación de costos.
- Convierte la demanda existente en demanda propia.
- Canaliza la capacidad de compra existente hacia los productos o servicios de nuestra Organización.
- Crea las condiciones para aumentar la actividad económica.
- Desarrolla artículos novedosos.

## **2.3 RELACIÓN DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA CON OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Es necesario coordinar las actividades de Mercadotecnia con las demás áreas de la Organización: Recursos Humanos, Producción y Finanzas. A continuación veremos cómo se da esta relación:

### **Recursos Humanos**

Es importante la relación del área de Mercadotecnia con Recursos Humanos porque éste último brinda apoyo al coordinar la capacitación de su personal pero sobre todo a los vendedores para que conozcan nuevas técnicas de ventas, conozcan a profundidad el Producto o Servicio que ofrece la Organización y así poder mejorar las relaciones de los clientes con los vendedores que son la



carta de presentación de la Organización. Por otro lado, Recursos Humanos reclutará, seleccionará y dotará de nuevos vendedores u otro personal al área de Mercadotecnia.

## **Producción**

Está íntimamente relacionado con el área de Mercadotecnia en cuanto:

- Elaboración del Producto en cantidades adecuadas, momento apropiado y a un costo aceptable.
- Control de calidad del Producto.
- El pronóstico de Ventas que realiza Mercadotecnia será la base para planear la Producción, el cual debe ser lo más exacto posible para evitar mayores costos.
- Mercadotecnia ofrece a los clientes servicios posventa que el área de Producción realizará.

Por lo que es importante que exista una excelente comunicación entre estas áreas.

## **Finanzas**

Es el área que le facilitará a Mercadotecnia recursos financieros para publicidad, promociones de Venta y fuerza de Ventas; entre otras actividades, en donde Finanzas debe reconocer que son inversiones y no gastos. Por ello los ejecutivos



de Finanzas necesitan adaptar sus herramientas y teorías de modo que apoyen a Mercadotecnia y evaluar qué ganancias van a producir esas inversiones para evitar perder la oportunidad de ganar más Mercado.

Una vez determinado el concepto de Mercadotecnia, su importancia dentro de las Organizaciones y la relación que guarda con el área de Recursos Humanos, Producción y Finanzas. Es necesario mencionar el Medio Ambiente en el cual actúa.

## **2.4 MEDIO AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA**

Las actividades de Mercadotecnia cumplen sus funciones en un Medio Ambiente externo a la Organización, el cual está cambiando constantemente y no es controlado por ésta; sin embargo, al mismo tiempo la Organización posee recursos los cuales si son controlados por sus ejecutivos.

El éxito de Mercadotecnia se basa de gran manera en la habilidad para planear estratégicamente un programa de Mercadotecnia acorde a la estructura del medio ambiente externo de la Organización y los recursos que dispone. En base a esto debe procurar:

1. “ Pronosticar la dirección y la intensidad de los cambios en el ambiente externo.
2. Responder a estos cambios con la



### 3. Utilización efectiva de sus recursos controlables.”<sup>16</sup>

Para ello necesita identificar sus Fuerzas Macroambientales o ambiente externo y sus Fuerzas Microambientales o recursos controlables. Dichas Fuerzas se presentan de la misma manera para todas las Organizaciones lucrativas como un modelo, pero le corresponde a cada Organización dependiendo de la Industria a la cual pertenezca darle un nombre y ver que tanto le afecta cada “Fuerza” para sobrevivir y para diseñar su Oferta o Mezcla de Mercadotecnia.

Veamos cuales son las Fuerzas Macroambientales y las Fuerzas Microambientales para las Organizaciones lucrativas:

“Fuerzas Macroambientales:

1. Aspectos demográficos
2. Condiciones económicas
3. Fuerzas sociales y culturales
4. Fuerzas políticas y legales
5. Tecnología
6. Competencia.

Fuerzas Microambientales:

1. El Mercado
2. Proveedores
3. Intermediarios de la Mercadotecnia”<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Stanton, William J., Futrell Charles, Fundamentos de Mercadotecnia, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1988, pp 732

<sup>17</sup> ib



Siguiendo con una línea que va de lo general a lo particular para comprender el estudio de Mercadotecnia corresponde ahora estudiar a la Mezcla de Mercadotecnia.

## 2.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

A la cual también se le puede llamar Oferta de Mercado que es lo que el cliente percibirá en conjunto como Producto o Servicio para decidir si puede y desea comprarlo.

Para facilitar su estudio el profesor McCarthy sugirió dividirla en las llamadas cuatro P. Las cuales son:

1. "Producto
2. Plaza o lugar
3. Promoción
4. Precio."<sup>18</sup>

Representan las principales variables que dispone la Mercadotecnia y conforman la Oferta. Estudiemos cada variable.

### Producto

#### Concepto

"Es un haz de atributos percibidos físicos, químicos y/o intangibles que tiene

<sup>18</sup> Lipson, A.Harry, Darling R. John, Fundamentos de Mercadotecnia Textos y Casos, ed. Limusa, Mexico, 1979.



el potencial de satisfacer las necesidades de los clientes presentes y potenciales. Además del bien físico por sí mismo, otros elementos de un Producto podrían incluir su garantía, instalación, accesorios y empaque.”<sup>19</sup>

### **Clasificación de los Productos**

Pueden ser clasificados de distintas maneras pero la más común es el destino del mismo, es decir, Productos de consumo y Productos industriales, ambos a su vez tienen varias clasificaciones. Los Productos de consumo son adquiridos por los individuos para su uso personal y los Productos industriales son adquiridos por Organizaciones para las que la intervención de este tipo de Productos es necesaria en la Producción de otros bienes.

### **Ciclo de Vida del Producto**

Todo Producto tiene una evolución en el Mercado que se presenta en una serie de etapas secuenciales. El Ciclo de vida del Producto es el proceso cronológico que transcurre desde el lanzamiento o nacimiento del Producto al Mercado hasta su muerte o desaparición. Caracteriza al Ciclo de vida del Producto la evolución de las Ventas y el desarrollo de ganancias crecientes en el comienzo, para después disminuir progresivamente. Las etapas que se mencionaron presentan ciertas características y valores.

<sup>19</sup> Schoell, F. William, Guitinan P. Joseph, Mercadotecnia Conceptos y Prácticas Modernas, ed. Prentice-hall hispanoamericana, S.A., México, 1991.



Las etapas del Ciclo de vida del producto son:

- "Etapa de Introducción
- Etapa de Crecimiento o Desarrollo
- Etapa de Turbulencia
- Etapa de Madurez
- Etapa de Declive."<sup>20</sup>

## Marca

Asociado al Producto está la Marca. " Una Marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia." <sup>21</sup>

La Marca es diferente a las Patentes y Derechos de autor porque estos últimos tienen fecha de expiración. La Marca es para siempre. Una Marca puede significar hasta seis niveles de significado los cuales son:

1. "Atributos
2. Beneficios
3. Valores
4. Cultura
5. Personalidad
6. Usuario."<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Martín Dávila, Miguel et al. Marketing Fundamental. McGraw-Hill, España, 1998.

<sup>21</sup> Castro, José Enrique. El Gerente de Marca, ed. McGraw-Hill, México, 2001.

<sup>22</sup> Kotler, Philip. Dirección de Marketing, ed. Prentice Hall, México, 2001.



El mercadólogo debe procurar no basarse en los atributos de su Producto o Servicio porque estos son fácilmente copiados por los competidores y tienden a volverse obsoletos, tampoco debe promover un solo beneficio del Producto porque puede ser igualado. Lo recomendable es además darle fuerza a los valores, cultura y personalidad que son la esencia de la Marca y la diferencian. La amplitud de la Variable Producto se mide por el número de líneas que tenga, por la variedad de modelos, estilos, colores, marcas, empaques y los servicios. Para representarse en una lista de todos los artículos que una Organización ofrece en Venta.

En el Capítulo siguiente veremos qué estrategias se pueden hacer sobre esta Variable para conseguir ventajas competitivas.

## **Plaza o Lugar**

Esta Variable también llamada Distribución comprende el estudio del Mercado y de la Distribución.

## **Concepto de Mercado**

“Mercado es el conjunto de personas naturales o jurídicas con necesidades susceptibles de ser satisfechas con bienes o servicios (o conjunto de ambos), con un determinado poder adquisitivo que las respalde (o disposición a dar algo a cambio) y con el deseo de satisfacerlas, a un Precio o costo potencialmente “rentable” para el vendedor.”<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Martin, op cit



El concepto de Mercado también denota un espacio donde oferta y demanda están presentes, puede ser físico como los supermercados o virtual como el Mercado de Valores.

### **Clasificación de los Mercados**

EL Mercado se puede clasificar de muchas maneras:

- “Desde el punto de vista espacial
- Desde la perspectiva temporal
- Según las personas o agentes que intervienen
- Según características de los compradores y sus motivos de compra
- Según la naturaleza de los Productos
- Según el número de agentes que intervienen como oferentes y como demandantes
- Según el contexto del comprador
- Según el grado de expresión de la demanda.”<sup>24</sup>

La clasificación más general y la que más facilita el estudio del Mercado es según las características de los compradores y sus motivos de compra la cual divide el Mercado en Mercados de consumo y Mercados industriales.

- \* “Mercados de consumo. Los compradores son individuos o familias y adquieren los productos o servicios para satisfacer necesidades y deseos mediante su uso o consumo.

<sup>24</sup> Martín, op. cit



\* Mercados industriales. Los compradores son Organizaciones y adquieren los Productos o Servicios para satisfacer los objetivos de la Organización, integrándolos en sus proceso productivos o para revenderlos.”<sup>25</sup>

El Mercado representa para Mercadotecnia y la Organización un objetivo que se desea alcanzar y servir eficientemente, porque solo así se podrán obtener utilidades por eso es el principal objetivo de todas las decisiones de Mercadotecnia.

La actividad de Mercadotecnia que estudia ampliamente esta Variable es la Investigación de Mercados.

### **Concepto de Distribución Comercial**

Conjunto de operaciones por las cuales los Productos son dirigidos al consumidor.

La Distribución además de ser una variable de Mercadotecnia es una actividad o función de ésta.

La Distribución disminuye la distancia entre la oferta y la demanda. Comprende aspectos de transporte, almacenamiento, gestión de stocks de los Productos y algunos servicios adicionales prestados al cliente, asimismo de las transacciones que se realizarán entre la Organización y el distribuidor como financiamientos.

La Distribución debe ser coherente con las características del Mercado, con el tipo de Producto, y con la imagen deseada para él, motivo por el cual la

<sup>25</sup> Martín, op cit



Organización debe crear un vínculo de cooperación con las Organizaciones o personas externas a ella que le brindarán servicio para tal Distribución llamadas agentes o intermediarios que pueden ser:

1. “Los Comerciantes, como aquellos intermediarios que adquieren la propiedad de la mercancía asumiendo el consiguiente riesgo. Hay que distinguir entre:
  - Comerciante mayoristas. Aquellos que venden a compradores industriales o a otros intermediarios.
  - Comerciantes minoristas o detallistas. Aquellos que venden al consumidor final.
2. Los Agentes. Los cuales no adquieren la propiedad de los Productos.
3. Las Instituciones públicas. Que realizan una función de intermediación y regulación.”<sup>26</sup>

El camino recorrido entre la producción y el consumidor constituye el canal de comercialización el cual está formado por distintos agentes o intermediarios (antes señalados) y constituyen una repercusión sobre el Precio final del Producto dependiendo del tamaño del canal y los miembros involucrados en este dicho canal. Veamos cómo se pueden presentar los canales en la Distribución:

1. “Canal directo. Organización-consumidor
2. Canal corto. En los mercados de consumo, un canal corto sería fabricante-minorista-consumidor.

<sup>26</sup> Martin, op. cit



3. Canal largo. En el caso de los Productos de consumo, sería fabricante-mayorista de origen-mayorista de destino-detallista-consumidor.”<sup>27</sup>

### **Tipos de distribución**

- “Distribución exclusiva. Se le concede a un intermediario un contrato de exclusividad para vender los Productos de la Empresa en un área determinada, con la condición de que no venda Productos de la competencia. La Distribución exclusiva está asociada a canales de Distribución cortos.
- Distribución selectiva. Se elige un reducido número de distribuidores, aunque estos últimos si pueden vender Productos de la competencia.
- Distribución intensiva. El objetivo de estar presente en el mayor número posible de puntos de Venta. La distribución intensiva está asociada a canales largos.”<sup>28</sup>

La satisfacción del cliente involucra la necesidad de tener el Producto y el surtido de éste disponible en el momento que desea comprar en el lugar más cercano.

En el Capítulo siguiente veremos que estrategias se pueden hacer sobre esta Variable para conseguir ventajas competitivas.

### **Promoción y Publicidad**

También llamada variable de Comunicación, la cual es también actividad o

<sup>27</sup> Martin, op. cit.

<sup>28</sup> Martin, op. cit.



función de Mercadotecnia.

### **Concepto de Promoción**

“P. Kotler la conceptúa como: Un conjunto de instrumentos de incentivos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente, y/o en mayor medida, la compra de determinados Productos/Servicios por los consumidores o los comerciantes.”<sup>29</sup>

La Promoción se va a dirigir a los vendedores, intermediarios, prescriptores del Producto o Servicio y a los consumidores finales; por medio de los instrumentos de Promoción, los cuales se emplean para conseguir los objetivos promocionales.

### **Tipos de Promoción y sus Instrumentos**

*Promoción para los vendedores.*

Esta Promoción se realiza cuando Mercadotecnia combina la Publicidad y ciertas condiciones para un Producto o cliente y decide que sus vendedores son pieza clave, o bien, para mantener el dinamismo de su personal de Ventas. Se realiza cuando se desea:

- “Aumentar la eficacia de la oferta de Venta
- Incrementar las Ventas a determinados clientes

<sup>29</sup> Martin, op. cit.



- Desarrollar las Ventas de un determinado Producto
- Facilitar información sobre determinados Productos
- Estimular las Ventas fuera de temporada.”<sup>30</sup>

Los instrumentos promocionales más utilizados son:

- “Establecimiento de primas por objetivos
- Establecimiento de concursos donde se premia a los mejores vendedores
- Distinciones honoríficas.”<sup>31</sup>

#### *Promoción para los intermediarios*

Se realiza para mejorar las acciones de Mercadotecnia en el punto de Venta ya que los intermediarios la mayoría de las veces orientan la decisión de compra del consumidor, por lo que es necesario mantenerlos motivados. Se realiza cuando se desea:

- “Ampliar la gama de los Productos distribuidos
- Acciones de Publicidad
- Apoyo para aumentar las compras por pedido
- Apoyo para incrementar las preferencias por marcas de la empresa
- Mejorar la rotación de la existencia
- Inducir al minorista a manejar nuevos artículos.”<sup>32</sup>

Los instrumentos promocionales más utilizados son:

- “Descuentos por lanzamiento

<sup>30</sup> Martin, op. cit

<sup>31</sup> Martin, op. cit

<sup>32</sup> Martin, op. cit



- 
- Descuentos por cantidad comprada
  - Productos gratuitos
  - Premios
  - Muestras gratuitas”<sup>33</sup>

### *Promoción para los prescriptores del Producto o Servicio*

Se realiza cuando se desea que otros individuos que prescriban o recomienden bienes a otros para satisfacer necesidades recomienden nuestro Producto. Un ejemplo serían los médicos al recetar medicamentos de cierto productor farmacéutico. Se realiza cuando tenemos por objetivo:

- “Facilitar información sobre los distintos usos y características de los Productos.
- Crear una imagen de Marca

Conseguir la recomendación de la marca de la organización.”<sup>34</sup>

Los instrumentos promocionales más utilizados son:

- “Las muestras, que son cantidades de medicamentos que se regalan al prescriptor para que puedan ser probadas o analizadas.
- Seminarios o conferencias
- Visitas a fábricas, catálogos, obsequios, etc.”<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Martín, op. cit.

<sup>34</sup> Martín, op. cit.

<sup>35</sup> Martín, op. cit.



### *Promoción para los consumidores*

Es la más común y se trata de producir un estímulo para conseguir un efecto inmediato en las Ventas. Esta Promoción se aplica en un tiempo limitado. Se realiza cuando se desea:

- “Aumentar el número de consumidores
- Intentar incrementar las compras medias por persona
- Dar a conocer otros Productos complementarios de la Organización.
- Facilitar la difusión o Venta de los Productos.”<sup>36</sup>

Los instrumentos promocionales más utilizados son:

- “Cupones o vales de descuento
- Saldos y liquidaciones
- Mayor contenido de Producto por igual Precio
- Concursos de rifas y juegos
- Muestras y degustaciones
- Demostraciones.”<sup>37</sup>

## **Concepto de Publicidad**

“Publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada efectuada a través de los medios de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un Producto o de cambiar la

<sup>36</sup> Martin, op cit  
<sup>37</sup> Martin, op cit



opinión o el comportamiento del consumidor.”<sup>38</sup>

La Publicidad es dependiente de los objetivos de Mercadotecnia. Responde a tres necesidades: “informar, persuadir y recordar”<sup>39</sup>. Para ello tiene que “conocer la audiencia, seleccionar los medios de difusión, crear el mensaje publicitario, planificar los medios en función del tiempo, determinar el presupuesto y medir los resultados.”<sup>40</sup>

## Medios Publicitarios

“Los medios publicitarios son los diferentes subcanales de comunicación a través de los cuales pueden transmitirse los mensajes publicitarios. Estos medios o canales son muchos, pero destacan:

- Prensa
- Radio
- Televisión
- Cine.
- Publicidad exterior
- Publicidad directa
- Publicidad en el lugar de Venta”<sup>41</sup>

Una vez que tenemos el mensaje publicitario y el medio por el que se va a transmitir a los consumidores. Se realiza la campaña publicitaria “la cual es el conjunto de mensajes publicitarios organizados y planificados para alcanzar un determinado objetivo.”<sup>42</sup>

Como se habrá notado la Publicidad y la Promoción son distintas pero deben estar relacionadas, al acompañarse su efecto será mayor.

<sup>38, 39, 40, 41, 42</sup> Martín, op. cit.



En el Capítulo siguiente veremos que estrategias se pueden hacer sobre esta Variable para conseguir ventajas competitivas.

## **Precio**

### **Concepto**

Precio es la expresión cuantitativa del valor de intercambio de un Producto o Servicio.

El Precio para el consumidor es el valor monetario que está dispuesto a dar por el beneficio de los Productos o Servicios que el vendedor oferta.

Como se sabe las Organizaciones no permanecen en los negocios por vender Productos, se mantienen en el comercio porque obtienen ganancias de los Productos que venden, estas ganancias están en los ingresos que la Organización recibe al vender, para aumentar los ingresos sólo se puede hacer por dos vías: elevar los Precios o aumentar la cantidad que se vende. Como el aumento de ventas se puede lograr por varios caminos veamos que factores determinan el Precio.

### **Determinantes del Precio**

El Precio está determinado por:

1. Los Costos. Es el nivel más bajo al que puede fijarse un Precio y no implica ganancia.
2. La Demanda. Es el conjunto de los Productos y Servicios que los



consumidores están dispuestos a adquirir. Cabe aclarar que existen Mercados con mucha sensibilidad a la demanda de un Producto a cambios en su Precio y que a

3. su vez el Precio y la Demanda tiene una relación dependiente, es decir, el Precio depende de la Demanda y la Demanda depende del Precio.
4. La Competencia. "Son Empresas que satisfacen la misma necesidad de los competidores" P. Kotler, por lo tanto sus Productos y sus respectivos Precios son condicionantes para que la Organización pueda fijar su Precio.

Cabe considerar que la variable Precio fija las condiciones de Venta, al ser éstas: la combinación del Precio, modificaciones del Precio (descuentos periódicos, descuentos aleatorios, Precios promocionales), crédito y las condiciones de transporte y manejo u otras que se pacten con el cliente.

Para Mercadotecnia modificar el Precio es relativamente fácil en comparación con las otras variables y los cambios que conlleva pueden instrumentarse de inmediato.

En el Capítulo siguiente veremos que Estrategias se pueden hacer sobre esta Variable para conseguir ventajas competitivas.

Analizado a grandes rasgos cada variable de la Mezcla de Mercadotecnia y teniendo conocimiento que en conjunto integran la Oferta que la Organización ofrece a los consumidores queda por señalar el concepto que finalmente logrará el intercambio del Producto o Servicio por un ingreso, es decir, las Ventas.



## 2.6 LAS VENTAS

### Concepto

“Convenio por el cual una parte (vendedor) se compromete a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho a otra persona (comprador) que ha de pagar el Precio ajustado.”<sup>43</sup>

### Objetivos de Ventas

La determinación de estos objetivos tienen que realizarse de acuerdo con los objetivos de Mercadotecnia, los cuales a su vez están ligados con los objetivos de la Organización.

Los objetivos de Ventas han de ser:

- “Obtener una determinada cifra de ventas en cantidad monetaria o en unidades, y desglosada o no por territorio y Producto.
- Aumentar el número de clientes globalmente o para determinados Productos
- Incrementar las compras medias por cliente
- Obtener una determinada cuota de Mercado
- Conseguir un determinado margen comercial.”<sup>44</sup>

### Tipos de Ventas

Ventas al detalle. “Las Ventas al detalle son todas las actividades relacionadas

<sup>43</sup> García-Pelayo y Gross, Ramón. Larousse diccionario usual. Ed. Ediciones Larousse. México. 1989.

<sup>44</sup> Martín, op. cit.



con la Venta de Bienes o Servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios. Cualquier Organización que vende a los consumidores finales -sea fabricante, mayorista o detallista- realiza ventas al detalle. No importa cómo se vendan los bienes o servicios, ni dónde se vendan.

#### Tipos de detallistas

- Tiendas de especialidad
- Tiendas departamentales
- Supermercados
- Tiendas de descuento

Ventas al mayoreo. La Venta al mayoreo incluye todas las actividades relacionadas con la Venta de Bienes o Servicios a quienes los revenden o los usan en su negocio. La Venta al mayoreo excluye a los fabricantes y agricultores porque ellos se dedican primordialmente a la producción, y excluye también a los detallistas

#### Tipos de mayoristas

- Mayoristas comerciantes
- Mayoristas de servicio completo
- Mayoristas de servicio limitado
- Corredores y agentes
- Mayoristas diversos.”<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Kotler, op. cit.



Terminado el estudio de las variables de Mercadotecnia y el concepto de Ventas, tenemos una idea clara de las funciones de Mercadotecnia, que en conjunto con el concepto del proceso administrativo (capítulo uno) nos ayudará a estudiar que es un Plan de Mercadotecnia y que elementos la estructuran.

## 2.7 EL PLAN DE MERCADOTECNIA

### Concepto

“Es un documento escrito que proporciona un plano o esquema de las actividades de Mercadotecnia de la Organización; consta de la instrumentación, evaluación y control de las actividades de Mercadotecnia.”<sup>46</sup>

El Plan sirve para muchos fines:

- Logra los Objetivos de Mercadotecnia
- Pone en marcha las Estrategias de Mercadotecnia
- Menciona las actividades específicas de Mercadotecnia
- Dicta el momento en que deben realizarse las actividades de Mercadotecnia
- Especifica cómo se asignarán los Recursos
- Establece las Responsabilidades de los individuos
- Da explicación de los elementos de la Estrategia de Mercadotecnia, así como la justificación de los recursos necesarios y el Presupuesto requerido.

\* Ferrell, O.C., Hartline D. Michael Estrategia de Marketing, ed. Thomson, México, 2002.



Se puede realizar para: Productos, Mercados meta, Centrarse en una variable de la Mezcla de Mercadotecnia o como Plan de Desarrollo de Productos.

Observamos el siguiente esquema propuesto para elaborar un Plan de Mercadotecnia basado en el expuesto por O. C. Ferrell y Michael D. Hartline en el libro Estrategia de Marketing (bibliografía citada)

### **Esquema del Plan de Mercadotecnia**

1. Misión de la Organización
2. Establecer el objetivo o objetivos de Mercadotecnia
3. Análisis situacional y del entorno
4. Selección del Mercado
5. Fijación de Estrategias
6. Presupuesto de Estrategias
7. Programa de acciones
8. Ejecución y Control.

Misión de la Organización. “Un planteamiento de Misión debe responder a cinco preguntas básicas. Estas interrogantes han de esclarecer lo siguiente para los empleados de la Organización y cualquier otra persona que lo lea:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias fundamentales, valores, ética, etc)?



4. ¿Cuáles son nuestras competencias o ventajas competitivas fundamentales?
5. ¿Cuáles son nuestras preocupaciones e intereses en relación con nuestros empleados, comunidad, asuntos sociales y entorno?.”<sup>47</sup>

Objetivos. Son finalidades y puntos de referencia específicos y cuantitativos forman el criterio al cual se pueden medir los logros reales. Deben ser alcanzables con un grado razonable de esfuerzo.

Análisis situacional y del entorno. A este elemento del Plan le corresponde investigar cuáles son las oportunidades y las amenazas que se derivan del entorno que no es controlable por la Organización, así como analizar las fortalezas y debilidades que posee la Organización, para tener el panorama general del Sector Industrial al que pertenece la Organización donde habrá que establecer la Estrategia y saber si estas condiciones del entorno actúan a favor o en contra de la Organización y al mismo tiempo identificar los puntos fuertes y débiles de ésta descubriendo así nuestras ventajas. Necesitamos analizar factores como:

1. “Entorno interno.
2. Entorno del cliente
3. Entorno externo”<sup>48</sup>

El Entorno interno. Consiste en revisar que los Objetivos sean coherentes con la Misión y los entornos del Cliente y externo, el desempeño de la Estrategia actual,

<sup>47</sup> ib  
<sup>48</sup> idem



la disponibilidad de recursos de la Organización (Recursos financieros, humanos, así como socios en cadenas de Distribución, grupos de clientes, etc.). también revisar la Cultura y la Estructura Organizacional para saber si pueden influir en las actividades de Mercadotecnia, incluye cambios de puesto de directores, o problemas entre directores de área, compromiso de los empleados, etc.

Entorno Cliente. Este elemento revisa situaciones que sobresalen relacionadas con los clientes. Y debe recopilar información que identifique:

- "Los clientes actuales y potenciales
- Las necesidades predominantes de estos clientes
- Las características básicas de los Productos de la Organización y de los competidores que se perciban como satisfactorias para las necesidades del cliente
- Los cambios proyectados en las necesidades de estos últimos." <sup>49</sup>
- Entorno externo. Es el más amplio de este análisis comprende factores como:
  - "Presiones competitivas
  - Crecimiento económico y estabilidad
  - Tendencias políticas
  - Asuntos legales y reglamentarios
  - Cambios en la tecnología
  - Tendencias culturales"<sup>50</sup>

Estos factores pueden establecer presiones considerables en las actividades de

<sup>49</sup> ibidem  
<sup>50</sup> ib



Mercadotecnia por eso es indispensable e importante su estudio.

**Selección de Mercados.** Como resultado del análisis anterior la Organización debe elegir el segmento de Mercado en que valga la pena entrar y se pueda servir eficazmente. Segmentar el Mercado es dividir el Mercado en distintos grupos de consumidores que podrían necesitar mezclas de Mercadotecnia distintas, ya que los consumidores pueden diferir en localización geográfica, actitudes de compra, deseos, poder de compra, etc.

La Organización también debe decidir a cuántos segmentos servir considerándose después de ello Mercado meta que se puede definir como el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la Organización decide servir por medio de programas a la medida de cada segmento seleccionado.

**Fijación de Estrategia.** Ahora estamos en posibilidades de definir la línea de actuación que va a seguir la Organización para conseguir los Objetivos. Hay muchas maneras de ir delimitando dicha línea de actuación por lo compleja que será, una vez delimitada se deberá guiar el sentido de Dirección de cada variable de Mercadotecnia. Es preciso hacer notar que existen varios autores de Estrategias de Mercadotecnia para poder hacer elección de ellas, de acuerdo con la información obtenida en las etapas anteriores de el Plan de Mercadotecnia.

**Presupuesto.** Cuantificaremos los gastos para medir el impacto de la Estrategia en función de Rentabilidad y para trasladar dichas inversiones a el costo del Producto o línea del Producto para la cual se hace el Plan de Mercadotecnia y



definir la proyección de ingresos a la Organización.

Programa de acciones. Al seguir las Estrategias elegidas le corresponde una fijación de acciones concretas a desarrollarse y sus respectivas responsabilidades así como un calendario para coordinar dichas acciones con las de el área de Mercadotecnia y el resto de la Organización, también en este apartado debe aparecer el costo de cada una de las actividades.

Ejecución y control. Aquí se definirá quiénes desarrollarán la función de liderazgo en este Plan de Mercadotecnia así como el establecimiento de flujos de información en el transcurso de la ejecución del Plan. El control deberá ser ejercido en todo momento para siempre apearse al Plan y nos brinde estadísticas para identificar hasta que punto se ha cumplido con el objetivo o objetivos de la Organización y como han contribuido las diferentes actividades para conseguirlo.

En el siguiente Capítulo trataremos la etapa de Fijación de Estrategias de Mercadotecnia al estudiar a tres autores de éstas y poder establecer una Estrategia Básica, una Estrategia Competitiva y Estrategias de Producto, Plaza, Precio y Promoción. Lo que se traduce en “diseñar una oferta que responda más eficazmente a las condiciones específicas del Mercado y a los objetivos de la Empresa, ya que el consumidor no compra Productos o Servicios en sí compra ofertas y al hacerlo pondera, evalúa y compara todos los elementos que la integran en relación a las ofertas de la competencia.”<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Soriano Soriano, Claudio L. La Estrategia Básica de Marketing. Ed. Ediciones Diaz de Santos, S.A. España 1990

# CAPÍTULO III

## ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

3.1 Estrategia

3.2 La Estrategia Básica de Marketing

3.3 Las Estrategias Competitivas Genéricas de Michael E. Porter.

3.4 Las Estrategias Competitivas de Philip Kotler

3.5 Estrategias y la Variable Producto

3.6 Estrategias y la Variable Plaza

3.7 Estrategias y la Variable Promoción

3.8 Estrategias y la Variable Precio





### 3.1 ESTRATEGIA

#### Concepto

“Antigua palabra Griega “strategós” que significa “Arte de dirigir operaciones en la guerra.”<sup>52</sup>

“Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo”<sup>53</sup>

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

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

Analizados estos conceptos podemos decir que:

Estrategia son varias cosas a la vez, es conocimiento de los puntos fuertes y limitaciones, es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional, es una maniobra para ganar a un oponente, es el deseo de ser una Organización más eficiente, es la determinación de objetivos y el plan para alcanzarlos por medio de recursos y planes de acción.

“ Así, en la actualidad, al referirnos a Estrategia admitimos que la misma implica:

- a) Un proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de

<sup>52</sup> Ferrell, op. cit.

<sup>53</sup> García-Pelayo, op. cit.



utilizarse y ejecutarse en el futuro;

- b) Un plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en el terreno práctico;
- c) Que la misma se refiere a ejecuciones dentro de un ámbito conflictivo, en el que habrán de encontrarse intereses distintos y contrapuestos;
- d) Que el propósito de toda Estrategia es el de ganar;
- e) Que, finalmente, requiere el uso de recursos variados: físicos, humanos, intelectuales, etc.”<sup>54</sup>

## Niveles de Estrategia

### Estrategia Corporativa

Es el esquema que integra a las cuatro áreas de la Organización (Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos y Finanzas) para llevar a cabo la Misión de la Organización y alcanzar los objetivos. Determina que unidades de negocios se van a desarrollar o a eliminar.

### Estrategia de Unidad de Negocios

Por unidad de negocios se entiende una línea de Productos o división, por ejemplo, una Organización grande tiene un grupo de Productos farmacéuticos, otro de Productos hospitalarios y otro más de químicos especializados, ya que

<sup>54</sup> Soriano Soriano, Claudio L. La Estrategia Básica de Marketing



cada uno tiene ambientes competitivos distintos es necesario que cada unidad tenga su propia Estrategia.

### **Estrategias Funcionales**

Son las Estrategias correspondientes a cada área (Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos y Finanzas), por lo tanto comprometen al personal de cada área al darle un marco de referencia para la toma de decisiones y lo encaminan a lograr los objetivos.

### **Estrategia de Mercadotecnia**

Es la estrategia que diseña el área de Mercadotecnia para lograr su objetivo (posicionar en el Mercado un Producto para conseguir las Ventas esperadas) y enfrentar a la competencia.

“La Estrategia de Mercadotecnia de una organización se diseña para integrar los esfuerzos encaminados a lograr los objetivos de comercialización. Consiste en elegir uno o más Mercados meta y luego desarrollar una mezcla de Mercadotecnia (Producto, Precio, Promoción, Distribución) que satisfaga las necesidades y deseos de los integrantes del Mercado meta.”<sup>55</sup>

Comprendiendo el concepto de Estrategia de Mercadotecnia, a lo largo de este capítulo estudiaremos el enfoque de tres autores para desarrollar estas Estrategias adaptables a cualquier Organización -no importando su tamaño o

<sup>55</sup> Ferrell, op.cit



actividad-, Producto o Servicio.

En la actualidad existen muchos métodos para el desarrollo de Estrategias, este capítulo tratará el método de la Estrategia Básica de Marketing de Claudio L. Soriano, como estructura básica y se complementará con las Estrategias Competitivas Genéricas de Michael E. Porter; así como de el Diseño de Estrategias Competitivas de Philip Kotler. Para que el lector tenga una visión amplia sobre las Estrategias de Mercadotecnia y sobre las opciones que toda Organización posee para elegir su Estrategia Mercadológica de acuerdo a características que también se desarrollarán en este capítulo.

Comenzaremos por analizar la Estrategia Básica de Marketing.

### **3.2 LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING**

El concepto de Estrategia básica de Marketing es: “La plataforma estratégica fundamental a partir de la cual habrán de desarrollarse las estrategias sectoriales” <sup>56</sup>. Se entiende por Estrategias sectoriales las que se realizaran en las variables de Mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza y Promoción). La Estrategia básica es a la vez un método que nos brinda un esquema para el desarrollo de Estrategias de Mercadotecnia.

La Estrategia básica se realiza en función de rentabilidad, participación de

<sup>56</sup> Soriano Soriano, Claudio L. La Estrategia Básica de Marketing.



Mercado, posicionamiento y competencia (más adelante se hará un análisis de las opciones de Estrategia que brinda cada función), por lo que brinda una serie de posibles caminos a tomar llamadas opciones básicas que a su vez tienen derivaciones. Al elegir que camino tomar respecto a rentabilidad, participación de Mercado, posicionamiento y competencia y unirlos se forma la Estrategia básica. Para después con esta plataforma crear las Estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción variables que, en todas las acciones, programas, planes o actividades que se realicen e implantan en el área de Mercadotecnia siempre estarán presentes.



A continuación veremos el esquema de la Estrategia básica.

## MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ORGANIZACIÓN

### OBJETIVO DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA

	OPCIÓN BÁSICA
ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD	Explotación
	Estabilidad
	Inversión
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Crecimiento
	Defensa
	Reconversión
	Eliminación
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	No diferenciada
	Diferenciada
	Concentrada
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Con la competencia
	Por delante de la competencia
	Al margen de la competencia

### ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADOTECNIA

ESTRATEGIAS DE:	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
DIRIGIDAS AL:	MERCADO			

De acuerdo a este cuadro veremos qué son las opciones básicas y sus derivaciones así como de qué trata su adopción en la Organización.



---

## Estrategias de Rentabilidad

“Al seleccionar una determinada Estrategia de Rentabilidad lo que se pretende es decidir sobre niveles de beneficios deseados dentro de determinados períodos de tiempo; y la necesidad de asegurar la supervivencia de la Organización a largo plazo.”<sup>57</sup>

Es necesario considerar que “Rentabilidad es el margen disponible que existe entre Precio y Costo”<sup>58</sup>, es decir, ganancias o utilidades por lo que al elegirla se deben tomar en cuenta los conocimientos que el Área de Mercadotecnia tenga sobre el “Producto, una línea de Productos, una división, un área de negocios o para la organización como un todo”<sup>59</sup> por el que se esté haciendo el Plan, así como los conocimientos del Área de Finanzas sobre las necesidades de la Organización. A continuación se detallaran cuáles son las tres derivaciones de la Estrategia de Rentabilidad y cabe señalar que sólo se puede escoger una opción, ya que son excluyentes entre sí.

## Estrategia de Explotación

Al elegirla la Organización “se establece como objetivo financiero la obtención de la mayor Rentabilidad posible en el más corto período de tiempo”<sup>60</sup>, por lo tanto, sacrifica “el futuro del Producto con el fin de obtener beneficios en el presente”<sup>61</sup>. Se debe ser cuidadoso al elegir esta Estrategia por esta última razón, por ello es recomendable elegirla en situaciones específicas como:

57, 58, 59, 60, 61 Soriano Soriano, Claudio L. La Estrategia Básica de Marketing



- “Cambios importantes en la situación de Mercado que permitan explotar alguna oportunidad en este sentido.
- Salida prevista del Producto o de la Organización del segmento, o del Mercado”<sup>62</sup>

### **Estrategia de Estabilidad**

Al elegirla la “Organización se plantea el logro de un nivel de beneficios estable durante un largo período de tiempo. Generalmente, este nivel de beneficios o Rentabilidad se establece en función de un porcentaje deseado sobre las ventas”<sup>63</sup>. A diferencia de la Estrategia de Explotación ésta sacrifica el recibir ganancias a corto plazo con el propósito de que tales ganancias sean estables por largo plazo, sin que este sacrificio afecte la inversión en actividades de Mercadotecnia las cuales aseguren la estabilidad y el crecimiento de la participación de Mercado a largo plazo.

### **Estrategia de Inversión**

Al elegirla la “Organización invierte recursos “extraordinarios” con tal de lograr una rápida penetración en el Mercado a la espera de lograr altos niveles de beneficios en el futuro”<sup>64</sup>. Generalmente se utiliza cuando se introduce un Producto, se desarrolla, se relanza o se hacen extensiones de línea en el Mercado, va acompañada por lo regular de ofertar el Precio del Producto por debajo del

62, 63, 64 Soriano Soriano, Claudio L. La Estrategia Básica de Marketing



Costo, cuando es posible, para asegurar la participación de Mercado.

## **Estrategias de Participación**

Se refieren a decisiones sobre la participación de Mercado que la Organización desea en función de crecer, mantener su nivel de participación, participar en Mercados diferentes o dejar de tener participación en el Mercado o área de negocios.

### **Estrategia de Crecimiento**

Se considera si la Organización cuenta con los recursos y la capacidad para llevarla a cabo y desea aumentar sus Ventas. “ Se inicia con la elección entre dos opciones:

- La Organización ¿Crecerá con los Productos actuales?,
- O ¿Crecerá con Productos nuevos?”<sup>65</sup>

Para después decidir si se continuará en el segmento o Mercado donde actualmente participa la Organización o lo hará en nuevas áreas o segmentos o Mercados.

### **Estrategia de Defensa**

Al elegirla la Organización “tiene como objetivo mantener las posiciones de Mercado previamente alcanzadas reteniendo a los actuales consumidores o

65 Soriano Soriano, Claudio I. La Estrategia Básica de Marketing



usuarios y atrayendo nuevos consumidores o usuarios al Mercado con el fin de sustituir los que se van perdiendo.”<sup>66</sup> Lo que le implica a la Organización mantener niveles adecuados de calidad en el Producto e igualar las ofertas que lance la competencia, es decir, no tener una actitud pasiva.

### **Estrategia de Reconversión**

Al elegirla la Organización tiene como objetivo una transformación completa ya que se encuentra en un “proceso irreversible de deterioro y declinación.”<sup>67</sup> Se utiliza cuando:

- “Hay pérdida progresiva de participación de Mercado
- Aumento de las deudas
- Reducción de capital de trabajo.”<sup>68</sup>

Le implica a la Organización una búsqueda de nuevos Mercados, creación de Productos nuevos, sistemas de Distribución, etc.

### **Estrategia de Salida**

Al elegirla la organización tiene “una decisión consciente y planificada de aceptar una pérdida progresiva de participación del Mercado;”<sup>69</sup> por lo que se retira de él lo que le “implica un Plan por medio del cual antes del retiro definitivo del Producto del Mercado se propone alcanzar los más altos beneficios.”<sup>70</sup>

<sup>66, 67, 68, 69, 70</sup> Soriano, Claudio I. La Estrategia Básica de Marketing.



## **Estrategia de Posicionamiento**

La elección de esta Estrategia es una de las decisiones más delicadas de la Organización si tomamos en cuenta que el concepto de Posicionamiento es: “la forma como esperamos que sea percibido nuestro Producto en la mente del consumidor.”<sup>71</sup> Veremos que implica muchos conceptos que atiende el Área de Mercadotecnia, la cual tiene como principal objetivo estar presente en la mente del consumidor, pero además, que nuestro Producto sea considerado como su mejor opción de compra. Para ello tenemos tres Estrategias de Posicionamiento a elegir, las cuales se mencionan en seguida:

### **Estrategia no Diferenciada**

Al elegirla la Organización “considera el Mercado como un todo, haciendo caso omiso de los segmentos que lo componen, y se dirige a todos los grupos que lo integran de la misma manera y con las mismas Estrategias.”<sup>72</sup> Es importante señalar que aun eligiéndola la oferta la preferirán “los segmentos de Mercado que sean compatibles con ella, lo que implica cierto nivel de derroche de recursos”<sup>73</sup> aun así se puede utilizar cuando el Producto es una verdadera innovación.

### **Estrategia Diferenciada**

Al elegirla la Organización “reconoce la existencia de una amplia variedad de segmentos y trata de satisfacerlos todos o la mayoría de ellos. Para este

<sup>71, 72, 73</sup> Soriano, Claudio L. La Estrategia Básica de Marketing



propósito, la Organización desarrolla ofertas que respondan a las características de cada uno de los segmentos y, si es necesario, se adecuan las mezclas de Mercadotecnia de cada oferta.”<sup>74</sup> Es importante que la Organización en base a los conocimientos del Mercado evalúe en qué fundamentará su diferenciación.

### **Estrategia Concentrada**

Se considera cuando la Organización cuenta con pocos recursos lo que la imposibilita para competir directamente con organizaciones más poderosas. Al elegirla la Organización “centrará sus esfuerzos de Mercadotecnia en un segmento del Mercado muy bien definido y seleccionado,”<sup>75</sup> para evitar derroches de recursos.

### **Estrategia Competitiva**

Como sabemos difícilmente la oferta de cualquier organización se encuentra sola en el Mercado, y la competencia así como nuestra Organización busca día a día ganar más participación de Mercado lo que provoca ataques y contraataques que afectan drásticamente a la Organización. Por ello a esta Estrategia le corresponde constituir “la forma como la Organización hará frente a las acciones de Mercadotecnia de las demás Organizaciones que participan en sus Mercados o segmentos de Mercado.”<sup>76</sup> Contamos con tres opciones:

<sup>74-76</sup> Soriano, Claudio L. La Estrategia básica de Marketing



---

### **Estrategia con la Competencia**

Al elegirla la Organización “reacciona con rapidez y eficacia a los movimientos estratégicos de la competencia”<sup>77</sup> como imitar las innovaciones que lance al Mercado.

### **Estrategia por Delante de la Competencia**

Al elegirla la Organización “mantiene una actitud de liderazgo en el Mercado manteniéndose en todo momento por delante de la competencia.”<sup>78</sup> Por ejemplo, lanzar al Mercado verdaderas innovaciones, es decir, Productos nuevos en el mundo o nuevos en el Mercado o segmento.

### **Estrategia al Margen de la Competencia**

Al elegir esta Estrategia la Organización “toma un curso de acción por sí sola, sin tomar en consideración las directrices que traza la competencia, para introducirse en nuevas áreas o segmentos del Mercado con nuevas ofertas.”<sup>79</sup> Un ejemplo sería el desarrollo de nuevos Productos dirigidos a otras áreas.

Aumentemos nuestro concepto de Estrategia competitiva conociendo las opciones de otros dos autores.

<sup>77,78,79</sup> Soriano, Claudio L. La Estrategia Básica de Marketing



### 3.3 LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE MICHAEL E. PORTER

Para Michael E. Porter “la Estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.”<sup>80</sup>

Porter diseñó las Estrategias Competitivas Genéricas, las cuáles son tres, son utilizables en forma individual o combinadas; son globales pero en el desarrollo de su libro las traduce en otras más específicas que aplica a algunas clases de problemas de la Industria en la que se encuentre la Organización de estudio, pero para fines de este trabajo sólo las analizaremos de manera global.

#### **Estrategia de Liderazgo Global en Costos**

Esta Estrategia es aplicable a Organizaciones que posean una “participación relativamente considerable en el Mercado”<sup>81</sup>, a Organizaciones grandes y donde el Precio del Producto sea una variable importante no como en artículos de lujo donde el cliente está dispuesto a pagar cantidades considerables por obtenerlos. Esta estrategia “consiste en alcanzar el liderazgo en Costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico.”<sup>82</sup> Principalmente pone a la Organización en una “búsqueda de reducir

<sup>80-82</sup> Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Ed. CECSA, México, 2000.



los Costos a partir de la experiencia, control riguroso de gastos variables y fijos y minimizar los Costos en áreas como Investigación y desarrollo, fuerza de Ventas, Publicidad y otras.”<sup>83</sup> Además de hacer fuertes inversiones en equipo e instalaciones modernas, requerir la materia prima en grandes volúmenes y en ocasiones rediseñar el Producto. Cabe señalar que aunque se manejen bajos Costos no se debe descuidar la calidad ni el servicio que se brinda al cliente. Obviamente al adoptar esta Estrategia y lograr su liderazgo coloca a la Organización en ventaja frente a la competencia, la hacen fuerte en distintos aspectos como en poder encarar el aumento de los Costos de los recursos, en tener más oportunidades al tener Precios bajos y por supuesto, “los Costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que la competencia haya disipado las utilidades en la lucha.”<sup>84</sup> Adoptar esta Estrategia implica riesgos, señalaremos dos de estos:

- “Incapacidad de percibir el cambio necesario del Producto o de Mercadotecnia, porque la atención está concentrada en los Costos.
- Inflación de los Costos que aminora la capacidad de la Organización para conservar un diferencial de Precios y que le permite atacar las imágenes de Marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia.”<sup>85</sup>

## **Estrategia de Diferenciación**

“Diferencia el Producto o Servicio que ofrecemos, creando así algo que en la

<sup>83, 84, 85</sup> ib



Industria entera se percibe como único, las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de Marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de Distribución, u otras dimensiones.”<sup>86</sup>

Esta Estrategia nos permite prescindir de Costos bajos porque el Producto es diferente y logra la lealtad del cliente, ya que éstos no tienen opciones similares por lo tanto disminuye la sensibilidad al Precio y podemos conseguir más ganancias. Adoptar esta Estrategia también implica riesgos el más importante es:

- “El diferencial de costos entre los competidores de Costos bajos y la Organización crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la Marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios o parte de la imagen que representa sus productos.”<sup>87</sup>

### **Estrategia de Enfoque o Concentración**

Esta Estrategia “se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de Productos o en un Mercado geográfico, al igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades, procura ante todo dar un servicio excelente a un Mercado particular.”<sup>88</sup>

Al enfocarnos a un segmento y no en varios o en un Mercado extenso lograremos satisfacer más las necesidades de éste, así nos diferenciamos y es probable que

<sup>86, 87, 88</sup> idem



sea a un Precio menor. Se pueden lograr los dos beneficios pero de lo contrario uno si se obtendrá. La concentración nos permite saber en que Mercados hay competencia débil y si podemos atacarla. Esta Estrategia tiene algunas limitaciones en la participación alcanzable del Mercado además de otros riesgos como:

- “Se reduce la diferencia en los Productos o Servicios deseados entre el Mercado estratégico y el Mercado en general.
- Los competidores descubren submercados dentro del Mercado estratégico y desplazan a la Organización orientada al enfoque.”<sup>89</sup>

Revisemos el enfoque de Estrategia Competitiva de Philip Kotler.

<sup>89</sup> ibidem



### 3.4 LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PHILIP KOTLER

Kotler sugiere clasificar las Organizaciones según el papel que desempeñan en el Mercado del Producto de estudio de la siguiente manera:

#### PARTICIPACIÓN

40 %	Líder del Mercado
30 %	Retador del Mercado
20 %	Seguidor del Mercado
10 %	Ocupantes de nichos de Mercado

Y propone para cada clasificación Estrategias las cuales detallaremos a continuación:

#### **Estrategias del Líder del Mercado**

Estas Organizaciones “encabezan a las demás en cuanto a cambios de Precios, introducción de Productos nuevos, cobertura de Distribución e intensidad de Promoción”<sup>90</sup> pero para mantener su liderazgo deben tener vigilancia constante ya que podría salir al Mercado una innovación del Producto que la perjudique o la Organización “podría subestimar a la competencia y encontrarse de repente rezagado”<sup>91</sup>, para mantenerse en su lugar privilegiado la Organización requiere acción en tres aspectos:

<sup>90,91</sup> Kotler, op. cit.



1. "La Organización debe encontrar formas de expandir la demanda total del Mercado (Expansión del Mercado total).
2. La Organización debe proteger su participación actual de Mercado tomando buenas medidas defensivas y ofensivas (Defensa de la participación de Mercado).
3. La Organización puede tratar de incrementar más su participación de mercado, aunque el tamaño del Mercado no cambie (Expansión de la participación del mercado)."<sup>92</sup>

Para cada acción Kotler propone Estrategias y divisiones veamos la primera.

### **Estrategia de Expansión del Mercado Total**

Se refiere a que "el líder de mercado debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos y más consumo de sus productos."<sup>93</sup> Para encontrar nuevos usuarios del Producto la Organización puede buscar en "quienes podrían usar el Producto pero no lo hacen (Estrategia de penetración del Mercado), quienes nunca lo han usado (Estrategia de nuevo segmento de Mercado) o quienes viven en otro lugar (Estrategia de expansión geográfica)"<sup>94</sup> Para encontrar nuevos usos "los Mercados pueden expandirse descubriendo y promoviendo nuevos uso para el Producto"<sup>95</sup>, por ejemplo promover el uso de los cereales no solo en las mañanas sino durante todo el día.

<sup>92, 93, 94, 95</sup> Kotler, op. cit.



Sobre lograr más consumo la Organización podría “convencer a la gente de que use más Producto en cada ocasión de uso.”<sup>96</sup>

### **Estrategia de Defensa de la Participación de Mercado**

Mientras se realiza la Estrategia anterior la Organización “debe defender continuamente sus ventas actuales contra los ataques de sus rivales. La mejor defensa es una buena ofensiva. El propósito de la Estrategia defensiva es reducir la probabilidad de ataque, desviar los ataques a áreas menos peligrosas y aminorar su intensidad.”<sup>97</sup> Para ello se disponen de seis Estrategias las cuales son:

\* *Defensa de Posición.* “La defensa básica consiste en construir una fortificación inexpugnable alrededor del territorio propio,”<sup>98</sup> pero tampoco es bueno invertir todos los recursos en una sola fortificación.

\* *Defensa de Flanco.* “El líder del Mercado también debe erigir puestos de avanzada para proteger un flanco débil o tal vez servir como base de invasión para un contraataque.”<sup>99</sup> Es decir, al obtener éxito un Producto de una Organización en el Mercado, nacerán competidores que deseen parte de ese éxito o participación, lo que se puede hacer para mantenerse al frente de la creciente competencia es usar varias defensas de flanco al sacar a la Venta Productos nuevos e innovadores o buscar ampliar el negocio por ejemplo: una cadena de cafeterías puede extender su negocio al vender su café en grano en los supermercados o en el negocio restaurantero.

<sup>96, 97, 98, 99</sup> Kotler, op. cit.



\* *Defensa Preventiva.* “Una maniobra más agresiva consiste en atacar antes de que el enemigo inicie su ofensiva. Una Organización puede lanzar una defensa preventiva de varias maneras: puede emprender acciones de guerrilla en todo el Mercado -golpeando a un competidor aquí, a otro allá- y mantener a todo mundo desconcertado, o bien, puede tratar de cubrir todo el Mercado en grande. Puede iniciar ataques sostenidos con base en el Precio; o puede generar señales de Mercadotecnia que desanimen a los competidores que podrían estar pensando en atacar.”<sup>100</sup>

\* *Defensa Contraofensiva.* “La mayoría de los líderes del Mercado, al ser atacados, responden con un contraataque. El líder no puede mantenerse pasivo ante un recorte de Precios de su competidor.”<sup>101</sup>

\* *Defensa Móvil.* “En la defensa móvil el líder extiende su dominio a nuevos territorios que pueden servir como futuros centros de defensa y ofensiva. La expansión se realiza ampliando los Mercados o diversificándolos.”<sup>102</sup>

\* *Defensa de Contracción.* “Las Organizaciones grandes a veces se dan cuenta de que ya no pueden cubrir todo su territorio. En tales casos, el proceder prudente parece ser la contracción planeada que implica ceder los territorios más débiles y reasignar recursos a los territorios más fuertes.”<sup>103</sup>

## **Estrategias del Retador del Mercado**

Este tipo de Organizaciones “pueden atacar al líder y a otros competidores en

100, 101, 102, 103 Kotler, op. cit.



un intento agresivo por incrementar su participación de Mercado.”<sup>104</sup> Por eso antes de cualquier acción debe decidir a quién atacará, al líder del Mercado o a Organizaciones de su propio tamaño o a Organizaciones más pequeñas. Veamos las cinco estrategias competitivas que pueden utilizar los retadores del Mercado.

### **Estrategia de Ataque Frontal**

“El atacante iguala el Producto, la Publicidad, el Precio y la Distribución de su oponente”<sup>105</sup> para ello se necesita que el atacante tenga recursos en comparación con su oponente de 3 a 1.

### **Estrategia de Flanqueo**

Se utiliza cuando el retador no cuenta con tantos recursos como su oponente. Se puede dirigir geográficamente o por segmento. “En un ataque geográfico, el retador encuentra áreas en las que el oponente está teniendo un desempeño inferior.”<sup>106</sup> Un ataque de segmento “consiste en satisfacer necesidades del mercado que no se habían descubierto.”<sup>107</sup>

### **Estrategia Envolvente**

Implica a la Organización atacante contar con mayores recursos que su oponente. Esta Estrategia “es un intento por capturar una amplia tajada del territorio

<sup>104, 105, 106, 107</sup> Kotler, op. cit



enemigo mediante un ataque relámpago. Esto implica lanzar una importante ofensiva en varios frentes.”<sup>108</sup>

### **Estrategia de Desvio**

“Implica pasar por alto al enemigo y atacar Mercados más fáciles a fin de ampliar la base de recursos propia.”<sup>109</sup> Se puede hacer por medio de:

- “Diversificarse en Productos no relacionados
- Diversificarse en nuevos Mercados geográficos
- Adoptar nuevas tecnologías.”<sup>110</sup>

### **Estrategia de Guerrilla**

La utilizan Organizaciones pequeñas en contra de Organizaciones grandes. Sirve para atacar Mercados poco defendidos y aislados. “Consiste en efectuar ataques pequeños e intermitentes para acosar o desmoralizar al oponente y en algún momento lograr afianzarse de forma permanente en algunos segmentos.”<sup>111</sup>

### **Estrategias de Seguidor de Mercado**

Las utilizan Organizaciones que copian o mejoran productos de otras Organizaciones ahorrándose los gastos de informar y educar al cliente sobre el Producto, por lo que puede obtener ganancias considerables. La mayor parte de

<sup>108</sup> <sup>109</sup> <sup>110</sup> Kotler, op. cit.



estas organizaciones prefieren no robarse los clientes de las demás, por lo regular presentan ofertas similares. Las Estrategias para el seguidor del mercado son:

#### **Estrategia de Falsificador**

“El falsificador copia el Producto y la presentación del líder y la vende en el Mercado negro o a través de distribuidores faltos de ética.”<sup>112</sup>

#### **Estrategia de Clonador**

“El clonador emula los productos del líder, su nombre y su presentación, con pequeñas variaciones.”<sup>113</sup>

#### **Estrategia de Imitador**

“El imitador copia algunas cosas del líder pero mantiene la diferenciación en términos de presentación, Publicidad, Precio, etc.”<sup>114</sup>

#### **Estrategia de Adaptador**

“El adaptador toma los Productos del líder y los adapta o mejora. El adaptador podría optar por vender a otros Mercados. Sin embargo, es común que crezca para convertirse en retador.”<sup>115</sup>

<sup>112, 113, 114, 115</sup> Kotler, op. cit.



---

## Estrategia de Ocupante de Nicho de Mercados

Por lo regular el éxito de estas Organizaciones depende de dirigirse a Mercados con poco o ningún interés para las Empresas mayores y aún así pueden llegar a ser rentables. “La razón principal es que el ocupante de nicho llega a conocer tan bien a sus clientes meta que satisface sus necesidades mejor que otras Organizaciones que venden a ese nicho casualmente. El resultado es que el ocupante de nicho puede cobrar un Precio considerablemente alto en comparación con sus Costos, es decir, logra un margen alto, mientras que quienes hacen Mercadotecnia masiva logran un volumen alto.”<sup>116</sup>

Como hemos visto la fijación de Estrategias de Mercadotecnia para una Organización cualquiera, se puede reducir al hecho de escoger del manajo de opciones escritas por diversos autores.

Hemos analizado a tres autores, donde el primero nos brinda a parte de Estrategias un método para determinar Estrategias del Área de Mercadotecnia el cual ha sido enriquecido con la perspectiva de otros dos autores en lo que respecta a las Estrategias Competitivas porque como se mencionó al principio de este Capítulo al hablar de Estrategias admitimos que las mismas implican ejecuciones dentro de un ámbito conflictivo, en el que habrán de encontrarse intereses distintos o contrapuestos, además de que tanto la competencia como nuestra Organización pretenden y encaminan sus esfuerzos en lograr más

<sup>116</sup> Kotler, op. cit



participación de Mercado o Ventas en un mismo Mercado. Por estas razones considero importante el tener más bases teóricas en este tipo de Estrategias.

Pero nuestro análisis no termina aquí es necesario definir una vez que ya poseemos las herramientas para crear nuestra Estrategia Básica, lo que respecta a las cuatro variables de Mercadotecnia que a continuación se detallaran.

### **3.5 ESTRATEGIAS Y LA VARIABLE PRODUCTO**

“En lo que respecta al Producto, al actuar sobre uno o varios de los subcomponentes de éste, cualquier actividad que realice quedará enmarcada dentro de una de las siguientes seis opciones básicas:

- Mantener: mantenimiento del producto sin alteraciones.
- Reducir: reducción de costos.
- Perfeccionamiento del Producto.
- Ampliar: ampliación de la línea de Productos.
- Simplificar: reducción o simplificación de la línea.
- Introducción de nuevos Productos.”<sup>117</sup>

#### **Interrogantes para el Desarrollo de Estrategias de los Componentes Respecto al Producto**

- “¿Qué necesidades del consumidor satisface el Producto?

<sup>117</sup> Soriano Soriano L.Claudio. Marketing Mix: Conceptos, Estrategias y Aplicaciones. Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.1991.



- ¿Qué funciones cumple mi Producto que lo hacen capaz de satisfacer esas necesidades? ¿Qué características generan esas funciones?
- ¿Qué beneficios aporta mi producto al consumidor? ¿Cuál es el beneficio principal? ¿Cuáles son los beneficios secundarios?
- ¿Posee mi Producto una característica que lo hace único en el mercado?
- ¿Cómo se compara mi Producto con los de la competencia? ¿Cuáles son sus “fortalezas” y cuáles son sus “debilidades”?
- ¿Cuán a menudo se utiliza el Producto? ¿Quién lo utiliza? ¿Cuándo, dónde y cómo es utilizado?
- ¿Qué cambios se están produciendo en el Mercado que podrían afectar al Producto?
- ¿Cómo podemos mejorar el producto? ¿Le podemos agregar funciones o Servicios?
- ¿Qué tipo de Servicios antes, durante y después de la venta requiere el Producto? ¿Cómo podemos mejorarlos?”<sup>118</sup>

### **Sugerencia de Posibles Estrategias del Producto**

- “Agregarle algo, cambiarlo, modificarlo, mejorarlo.
- Hacerlo más seguro.
- Aumentar su calidad

<sup>118</sup> Soriano, Soriano L. Claudio. Marketing Mix



- Relanzar su Producto en base a nuevas regulaciones municipales, gubernamentales o ecológicas.
- Agregar accesorios.
- Ofrecer nueva gama de colores.”<sup>119</sup>

### 3.6 ESTRATEGIAS Y LA VARIABLE PLAZA

#### Interrogantes para el Desarrollo de las Estrategias de los Componentes Respecto a la Distribución

- “¿Debería la Empresa establecer la Venta directa al consumidor?
- ¿Qué tipo de Servicio, apoyo o control se requieren para mantener la eficacia de los canales?
- ¿Cuál es la importancia regional de cada canal?
- ¿Cuáles son los compradores más importantes?
- ¿Qué importancia le atribuyen los intermediarios al Producto?
- ¿Qué necesidades u “oportunidades” de Promoción plantean los canales?
- ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Cuánto gasta?”<sup>120</sup>

#### Sugerencias de Posibles Estrategias de la Variable Plaza

- “Agregar o reducir mayoristas.
- Proveer servicios especiales de ingeniería a sus compradores.

<sup>119</sup> Soriano, Soriano L. Claudio. El Plan de Marketing. Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. 1989.

<sup>120</sup> Soriano, Soriano L. Claudio. Marketing Mix.



- Establecer una red de centros de Servicios.
- Proveer un Servicio de asistencia más rápido para emergencias.
- Organizar planes de arrendamiento para sus Productos.
- Asignar hombres clave para la atención de clientes especiales.”<sup>121</sup>

### **3.7 ESTRATEGIAS Y LA VARIABLE PROMOCIÓN**

“ Las acciones en las actividades de Promoción y Publicidad pueden ir dirigidas a:

- Conversión: de consumidores de marcas competidoras.
- Atracción: de consumidores de otros segmentos o Mercados.
- Retención: de los consumidores actuales del Producto.
- Aumento: del consumo del Producto por los actuales consumidores.”<sup>122</sup>

#### **Interrogantes para el Desarrollo de las Estrategias de los Componentes Respecto a la Promoción y Publicidad**

- “¿Existe una oportunidad de Mercado que podría ser explotada mediante actividades de comunicación?
- ¿A quién debería ir dirigida la comunicación?
- ¿Cuál debería ser el mensaje?
- ¿Qué medios deberíamos utilizar?
- ¿Posee nuestra comunicación un claro mensaje de Ventas?

<sup>121</sup> Soriano, Soriano L.Claudio. El Plan de Marketing.

<sup>122</sup> Soriano, Soriano L.Claudio. Marketing Mix



- ¿Comunica claramente los beneficios que el Producto reporta al consumidor?
  - ¿Existe una justificación clara para esos beneficios?
- ¿Está la comunicación claramente orientada a consolidar el posicionamiento del Producto?
- Las inversiones realizadas o por realizar ¿garantizan los niveles necesarios de continuidad, alcance y frecuencia?.”<sup>123</sup>

### **Sugerencias de Posibles Estrategias para la Variable Promoción**

- “Aumentar los incentivos publicitarios a sus intermediarios.
- Establecer un programa de material de exhibición para el punto de Venta.
- Mejorar los argumentos de Ventas a los clientes potenciales.
- Ofrecer seminarios de entrenamiento para los usuarios de sus Productos o Servicios.
- Crear programas especiales para captar clientes especiales.
- Motivar o interesar grupos de consumidores específicos.”<sup>124</sup>

## **3.8 ESTRATEGIAS Y LA VARIABLE PRECIO**

“ Los caminos estratégicos que se pueden tomar respecto al Precio y sus distintos subcomponentes son:

- Política de Precios altos.

<sup>123</sup> Soriano, Soriano L.Claudio. Marketing Mix

<sup>124</sup> Soriano, Soriano L.Claudio. El Plan de Marketing.



- Política de Precios medios o estables.

- Política de Precios bajos.”<sup>125</sup>

Además, las acciones de los Precios pueden ser:

- “Permanentes: modificaciones de Precios que pasan a formar parte del catálogo oficial de Precios.

- Temporales o coyunturales: que se adoptan como parte de una Estrategia global y que se aplican mediante descuentos, actividades promocionales, etc.”<sup>126</sup>

## **Interrogantes para el Desarrollo de las Estrategias de los Componentes del Precio**

- “¿Cuándo y bajo qué condiciones se podría cambiar el Precio?

- ¿Cuáles son las Estrategias que utiliza la competencia?

- ¿Cómo se compara el Precio del Producto con los de la competencia?

- ¿Cuál es el aporte del Producto a los beneficios considerando los costos del producto y los presupuestos de las Estrategias del Producto, de la Distribución y de la comunicación? ¿Se corresponden con las expectativas de la Empresa?”<sup>127</sup>

## **Sugerencias de Posibles Estrategias para la Variable Precio**

- “Utilizar el Precio como factor de segmentación de Mercados.

- Elevar su Precio para distanciarse de la competencia y hacerse más selectivo.

125, 126 Soriano, Soriano I. Claudio. Marketing Mix.

127 Soriano, Soriano I. Claudio. Marketing Mix.



- Elevar su Precio para cubrir los costos de mejores servicios posventa o de una garantía ampliada.
- Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras.
- Ofrecer términos de pago más amplios.
- Ofrecer descuentos por pronto pago.”<sup>128</sup>

Hasta ahora, contamos con la información necesaria para establecer las Estrategias de Mercadotecnia para cualquier tipo de Organización. Las cuales forman parte del Plan de Mercadotecnia que se realiza para un Producto, una línea de Productos, una división, un área de negocios o para la Organización como un todo; de las Empresas.

En el siguiente Capítulo se desarrolla un Caso Práctico donde aplicaremos los conceptos antes estudiados.

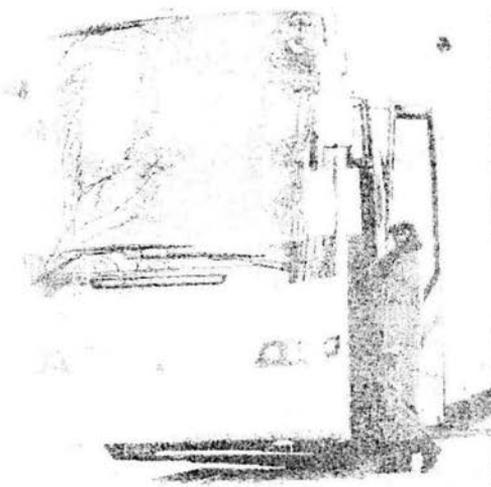
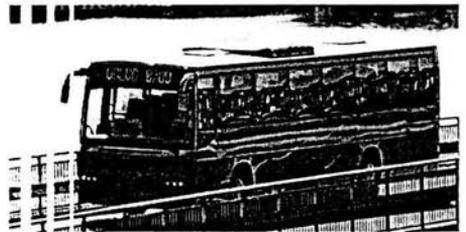
<sup>128</sup> Soriano, Soriano I. Claudio. El Plan de Marketing.

# CAPÍTULO IV

## CASO PRÁCTICO: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA ELEVAR LAS VENTAS DEL AUTOBÚS C 11R VOLVO EN LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO

### 4.1 Volvo Buses de México

### 4.2 Análisis previo a la determinación de Estrategias de Mercadotecnia para el Autobús C 11R Volvo en la zona Metropolitana del Valle de México





## 4.1 VOLVO BUSES DE MÉXICO

### Antecedentes del Grupo Volvo en el Mundo

“ Volvo fue incorporado en 1915 como una subsidiaria de AB SKF, la fabricante sueca de rodamientos. En 1924 Assar Gabrielsson y Gustaf Larson, los dos fundadores, decidieron comenzar con la fabricación de automóviles. La producción original de los modelos fueron diseñados para resistir y durar ante los difíciles caminos y bajas temperaturas que predominaban en Suecia.

Haciendo una cronología de los eventos relevantes de Volvo podemos comenzar con:

- 1927 Producción de automóviles comienza en Gotemburgo, Suecia. Un total de 297 automóviles se producen ese año.
- 1928 Comienza la producción de tractocamiones. Se fabrican los primeros autobuses sobre Chasis Volvo con carrocerías maquiladas por otros.
- 1930 Se adquiere la planta de motores Pentaverken, Skövde.
- 1934 Comienza la producción de chasis y motores para la industria marina. Sale al mercado el primer autobús realmente Volvo.
- 1941 Se hace la adquisición de la mayoría de acciones de Svenska Flygmotor AB, hoy día Volvo Aero Corporation.
- 1944 Se introduce a los vehículos el primer parabrisas laminado, un punto más a la seguridad de los clientes.



- 1950 Se hace la adquisición de la planta manufacturera de equipo de construcción AB Bolindre-Munktell, después formando parte del grupo VME hoy día Volvo Construction Equipment.
- 1955 El primer automóvil Volvo embarcado a los Estados Unidos.
- 1956 Se establece una compañía importadora.
- 1963 Comienza el ensamble de automóviles en Halifax, Canadá.
- 1964 Se inaugura la planta Torslanda para la fabricación de autos.
- 1965 Se inaugura la planta de Ghentm, en Bélgica también para fabricar autos.
- 1967 Volvo siempre preocupado por la seguridad, hace una de las mayores contribuciones en este renglón a la industria automotriz, se crea el cinturón de seguridad de tres posiciones.
- 1972 Siempre innovando Volvo presenta VESC, Volvo Experimental Safety Car.
- Nueva planta de Tractocamiones en Australia.
- Adquisición de planta de Tractocamiones en Escocia.
- Volvo siempre preocupado por el medio ambiente surge el primer convertidor catalítico.
- 1978 Nueva planta en Tuve, Gotemburgo.
- Nueva planta de autobuses en Boras, Suecia.
- 1979 Inauguración de la nueva planta en Curitiba, Brasil, en donde se construyen Autobuses y Tractocamiones.



- 1988 Durante estos casi diez años hace fusiones con diferentes empresas de diferentes ramos como la industria alimenticia, farmacéutica. Así mismo en este año adquiere Leyland Bus Group Ltd.
- 1994 Se disuelve la alianza con Renault.  
Es producido el primer autobús en China por Xian Silver Bus.
- 1995 En junio de este año Volvo adquiere el 51% de las acciones de la manufacturera Canadiense de autobuses Prévost Car. Inc.  
Este mismo año el modelo B12-600 se designa como carrocería del año.  
El prototipo ecológico de tracto y autobús son introducidos este año.
- 1997 El 23 de abril en la junta general anual, Sören Gull deja su posición como presidente y CEO y en su posición se queda Leif Johansson.  
Se llega a un acuerdo para que a fin de año se adquiriera Nova Bus. Carrus Oy, el productor más grande de carrocerías en la región Nórdica, es adquirida a finales de este mismo año.  
La división de Equipo de Construcción adquiere la compañía canadiense Champion Road Machinery.
- 1998 Con la introducción de los modelos Volvo 7550 y 7000 autobuses urbanos la parte de autobuses completos incluyendo chasis y carrocería de sus propias plantas se incrementa.  
Con la visión de expandir su mercado hacia América, Grupo Volvo



adquiere Mexicana de Autobuses MASA.

Desde su fundación en 1959, Mexicana de Autobuses, S.A. de C.V. se dedicó a la manufactura y ensamble de autobuses para el transporte urbano, suburbano y foráneo. Esto fue en las primeras instalaciones, las cuales se encontraban en Vallejo. Posteriormente se adquieren los terrenos y se edifican las instalaciones en Tultitlán Edo. De México Volvo AB es un grupo importante en el sector de transportes pesados, el cual decide invertir en MASA más de 70 millones de dólares. Inaugurando las nuevas instalaciones el ex presidente Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, que comprende tanto las líneas de chasis, como de carrocería del Volvo 9700, así como un túnel de fosfatizado y casetas de pintura con tecnología de punta, en el año 2000.

1999 Volvo adquiere el 13% de las acciones de Scania.

Ese mismo año Volvo hace una oferta para adquirir todas las acciones de Scania

En Septiembre de este año Volvo decide financiar la adquisición de Bluebird una compañía de autobuses americana por parte de Henley.

En diciembre se llega a un acuerdo de mutua cooperación entre Volvo y Mitsubishi Motors.

2000 Acuerdo entre nueva compañía de autobuses en China con



---

Volvo Buses y SAIC Shanghai Automotive Industry Corporation)  
2001 Volvo adquiere Renault VI y Mack Trucks y se forma Volvo  
Global Trucks.”<sup>129</sup>

VOLVO AB. Es una empresa consolidada mundialmente, la cual tiene por objetivo buscar las mejores soluciones en el transporte pesado. Su matriz se encuentra en Suecia en la ciudad de Gotemburgo.

Actualmente este grupo cuenta con 5 divisiones:

- \* Volvo Trucks Corporation
- \* Volvo Construction Equipment Corporation
- \* Volvo Bus Corporation
- \* Volvo Penta Corporation (Motores marinos)
- \* Volvo Aero (Componentes espaciales y turbinas aéreas)

## **Volvo Bus Corporation**

Volvo Bus Corporation tiene filiales en distintas partes del mundo: Canadá, U.S.A., México, Perú, Brasil, Suecia, Marruecos, Israel y China.

## **Volvo Buses de México**

Como fabricante de autobuses pesados, Volvo Bus Corporation ocupa el

<sup>129</sup> Desarrollo de Personal, Inducción VBM, 2ª edición, Volvo Bus de México, México, 2002.



segundo lugar en el mundo y tiene el reto de ser el número uno, a través de una política de expansión.

Volvo Buses de México, S.A. de C.V. es una empresa automotriz de equipo pesado para transporte de pasajeros. Diseña, manufactura y comercializa autobuses integrales y carrozados, con la mayor calidad, y seguridad posible en sus Productos para beneficio de sus clientes.

En materia de transporte público de pasajeros, Volvo Buses de México promueve el Sistema Bus Rapid Transport (BRT) que ha funcionado en otras latitudes y que se aplica en León Guanajuato, a través del Sistema Integral de Transporte (SIT), con una experiencia positiva de dos décadas, porque Volvo no solo se dedica a mover personas de un sitio para otro con seguridad y confort, sino que además participa en la planeación de sistemas de transporte, sobre todo con sus unidades articuladas para solucionar problemas viales.

Volvo Buses de México está dentro de la Industria Manufacturera en la división de fabricación de equipo de transporte en el comercio al por mayor de transportes. Dentro del tipo de transporte terrestre de pasajeros excepto por ferrocarril.

#### **Características generales de la planta Volvo Buses de México, S.A. de C.V.**

- Superficie total: 225 000 m<sup>2</sup>
- Superficie construida: 60 000 m<sup>2</sup>
- Capacidad instalada de construcción de unidades por día:



\* 1 Foráneo Carrozado (BUSSCAR)

\* 3 Foráneos de lujo (VOLVO 7550)

\* 6 Carrozados ligeros (C 11 R)

- Capacidad de personal

\* Hasta 2600 personas

\* Hasta 3 turnos.<sup>130</sup>

## Historia

- 1998 Grupo Volvo adquiere en 70 millones de dólares los activos de Mexicana de autobuses.
- 1999 Grupo Volvo invierte 23 millones de dólares en la modernización de la planta de Tultitlán. Presenta la unidad Volvo 7550.
- 2000 Inaugura sus instalaciones en Tultitlán para la producción de unidades Volvo 7550. Presenta el autobús Volvo 7350.
- 2001 Entrega las unidades 999 y 1000, del modelo Volvo 7550.
- 2002 Presenta la unidad Volvo 9700 TX y arranca la producción de este modelo al obtener el pedido más grande de su historia.
- 2003 Presenta las unidades Volvo 7600 mejor conocido como articulado para uso urbano y arranca su producción al obtener pedidos importantes.

<sup>130</sup> ib.



## Principales Productos

- Autobuses Urbanos y Suburbanos: C 11R y Volvo 7600 (Articulado)
- Autobuses Foráneos: Volvo 7150, Volvo 7350, Volvo 9700 TX.

### Características del Autobús C 11R

“Con la tecnología más vanguardista principalmente en el área de emisiones contaminantes, este autobús representa la mejor opción del mercado de vehículos de pasajeros.

El diseño del modelo C11R, con su motor trasero, su transmisión manual, semiautomática o automática, ofrece una mayor potencia además de un interior más silencioso y cómodo para los usuarios y el conductor.

Es un autobús funcional, resistente y con alto desempeño que garantiza un eficiente rendimiento de combustible que se traduce en gran rentabilidad.

Satisface las necesidades para el transporte urbano y suburbano de pasajeros. Este tipo de vehículo puede utilizarse en calles abiertas al tráfico o en vías rápidas o carreteras que conectan ciudades y poblados, puede adaptarse a cualquier tipo de terreno con excelente maniobrabilidad en las curvas.”<sup>131</sup>

### *Seguridad*

“Los vehículos Volvo se caracterizan por ser los más seguros en todo el mundo, ya que se utiliza para su manufactura tecnología de punta y el autobús C 11R

<sup>131</sup> Texto tomado de la Publicidad del Autobus C 11R Volvo.



cuenta con los sistemas de seguridad más vanguardistas del Mercado con su sistema de frenos neumáticos con doble circuito independiente, retardador electromagnético montado en eje trasero, e intarder hidráulico interno en la opción de transmisión automática”<sup>132</sup>.

### *Economía*

“El autobús C 11R es un autobús funcional, resistente y con alto desempeño que garantiza un eficiente rendimiento de combustible que se traduce en rentabilidad. El rendimiento especificado en condiciones optimas de manejo y mantenimiento es de 5.0 km/Lt. pero la experiencia nos arroja que por las condiciones en la Cd. de México y área metropolitana es en promedio de 3 Km/Lt”<sup>133</sup>; mientras su competidor directo de Mercedes Benz El Torino en promedio da 2.6 Km/Lt.

### *Uso Principal*

El autobús C 11R satisface las necesidades para el transporte urbano y suburbano de pasajeros.

### *Uso Secundario*

El autobús C 11R puede satisfacer otras necesidades como el transporte escolar, turístico, y el de personal para empleados de empresas.

<sup>132 133</sup> Texto tomado de la Publicidad del Autobús C 11R Volvo.



### *Procesos Usados en la Manufactura*

El autobús C 11R se manufactura en una línea de producción que cuenta con 10 estaciones de trabajo en el área de chasis; con 6 estaciones de trabajo en el área de estructura; y con 19 estaciones de trabajo en el área de ensamble. Dentro de una de las estaciones de trabajo del área de estructuras se tiene un proceso de fosfatizado único en México, que garantiza la vida útil de la carrocería en al menos 15 años a niveles altos de corrosión. Se cuenta con casetas de pintura especiales para aplicar bases y cortes de pintura monocapa, bicapa y tricapa.

### *Composición*

“Se tienen razones primordiales para usar materiales específicos en la manufactura del autobús C 11R esto debido a que el servicio que presta es conducido y utilizado por seres humanos; por lo que, se pone mucho énfasis en los materiales utilizados en los items de seguridad tales como son en el sistema de frenos, el sistema de suspensión, el sistema eléctrico, el sistema de dirección, el sistema mecánico y neumático, llantas y rims”<sup>134</sup>.

### *Dónde Fueron Obtenidos los Materiales*

Los materiales para la manufactura del autobús C 11R para la carrocería utiliza 549 piezas de las cuales 476 se adquieren de proveedores nacionales, 73 son de procedencia extranjera.

<sup>134</sup> Texto tomado de la Publicidad del Autobús C 11R Volvo.



El chasis está compuesto por 698 piezas de las cuales 618 son adquiridas localmente y 80 son importadas.

#### *Calidad de Materiales*

Los materiales son adquiridos de acuerdo a las especificaciones de calidad que marcan los estándares Volvo, los cuales son de una alta calidad en general y celosamente revisados en las instalaciones de los proveedores y posteriormente revisados al azar al ingresar a las instalaciones de Volvo Buses México y también bajo los estándares que marcan las diferentes Normas Oficiales Mexicanas (NOM) para los diferentes materiales con los que son armados los vehículos automotores de transporte pesado.

#### *Costo de Materiales*

Los costos son muy variables debido a que se utilizan materiales nacionales e importados, y el Precio de los mismos varia de acuerdo al mercado local e internacional, y estos también dependen de la cotización flotante del peso mexicano contra el dólar Norteamericano y el Euro.



## 4.2 ANÁLISIS PREVIO A LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA EL AUTOBÚS C 11R VOLVO EN LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO

### Misión de Volvo Buses de México

- “Al crear valor para nuestros clientes creamos también valor para nuestros accionistas.
- Usamos nuestra experiencia y conocimiento para crear productos y servicios relacionados con el transporte y que sean de la más alta calidad, seguros y ecológicos, dirigidos a clientes exigentes de segmentos selectos.
- Trabajamos con energía, pasión y respeto por la persona.”<sup>135</sup>

Visión de la empresa Volvo Buses de México, S.A. de C.V.

Queremos ser valorados como los líderes en soluciones de transporte comercial.

### Objetivo del Área de Mercadotecnia para el Autobús C 11R

Elevar las ventas de autobuses C 11R en la Zona Metropolitana del Valle de México en un 8% durante el 2004.

<sup>135</sup> Johansson, Leif, The Volvo Way. AB Volvo (publ), Sweden, 1999



## **Análisis Situacional y del Entorno**

### **Entorno Interno**

A esta división le corresponde detallar aspectos de revisión de objetivos, la Estrategia y el desempeño actual; disponibilidad de recursos; cultura y estructura organizacionales de Volvo Buses de México. Sin embargo, para fines de este estudio solo nos enfocaremos a la determinación de fortalezas y debilidades de esta Organización, las cuales se presentaran en un cuadro junto con las oportunidades y amenazas para esta empresa al finalizar esta etapa del Plan.

### **Entorno Externo**

De acuerdo al uso del autobús C 11R a continuación se desarrollará de manera global el estado imperante en la Zona Metropolitana del Valle de México en cuanto al transporte de pasajeros urbano y suburbano, y el transporte escolar, de personal y turístico; así como los asuntos legales y reglamentarios que les concierne, para por último citar quiénes son los principales competidores del autobús C 11R.

Empezaremos por definir el área de estudio la cual se limita a la Zona Metropolitana del Valle de México, a la que nos referiremos como ZMVM, la cual está conformada por las 16 delegaciones del D.F., 58 municipios conurbados del Edo. de México y un municipio del Edo. de Hidalgo, representa una superficie de más de 741 mil hectáreas (el 0.37% de la superficie total del país) de acuerdo



con los resultados del XII Censo General de Población y Vivienda la población total de la ZMVM es de 18 millones 335 mil 427 habitantes (18% de la población total del país). Según el mismo Censo indica una tasa de crecimiento anual del 1.7% para la ZMVM, con un crecimiento más rápido de la población en los municipios conurbados (2.8% anual) con respecto de las Delegaciones del DF (0.6% anual), algunas de las cuales presentan decrementos en su población.

Para hacer frente a la demanda de movilidad de esta población el Gobierno del Distrito Federal GDF cuenta con recursos materiales y humanos así como el marco jurídico, la infraestructura vial y sistemas de transporte. Dentro de este sistema se cuentan con distintos medios de transportación los cuales son:

- Sistema Colectivo Metro, brinda su servicio por medio del Metro.
- RTP (Red de transporte de pasajeros del DF), brinda su servicio por medio de autobuses.
- 9 Empresas concesionarias de autobuses, brindan su servicio también por autobuses
- STE (Servicio de transportes eléctricos del DF), brinda su servicio por medio de: Trolebuses y el Tren ligero.
- Servicio público de transporte de pasajeros concesionado a particulares, los cuales brindan servicio por medio de: Microbuses, Combis y algunos camiones.
- Transporte individual, brinda su servicio por medio del Taxi.



Veamos en la siguiente tabla, de acuerdo al medio de transporte el número de líneas o rutas que operan, cuantas unidades poseen cada medio y por último cuántos pasajeros transportan en un día laborable.

	METRO	AUTOBÚS RTP	TROLEBÚS	TREN LIGERO	AUTOBÚS CONCESIONADO	MICROBÚS, COMBI	TAXI
LÍNEAS	11	100	17	1	97	106	
UNIDADES	302	1400	344	15	1197	27,928	102110
	Trenes			Trenes			
PASAJEROS	4.2	750,000	81,434	17,876	1.2	No	1.1
	Millones				Millones	Disponible	Millones

Fuente: SETRAVI Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006.  
Datos ocurridos en el año 2000.

Como puede suponerse la población que se moviliza en y a la Ciudad de México lo hace predominantemente utilizando cualquiera de estos medios.

De acuerdo al Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006 para el año 2000, el transporte estatal registró una participación porcentual del 26.1%, debido a la liquidación de la Ruta 100 de Pasajeros y la concesión a particulares de parte de sus rutas y a una caída relativa de la afluencia de pasajeros al Sistema Eléctrico Estatal (Metro, Trolebuses y Tren ligero); mientras que los servicios de transporte público concesionado aumentaron su participación a 73.9% , con un mayor porcentaje de viajes realizados en microbuses y combis (71.5% del total de viajes del servicio público de pasajeros) y la nueva participación de los autobuses concesionados a las nuevas empresas sociales (2.4%) cubriendo, a la vez, los vacíos dejados por el descenso en el transporte estatal y por un pequeño descenso en la participación del automóvil privado.



El crecimiento urbano y la gran movilidad de la población metropolitana implican el crecimiento de la demanda de transporte, la liquidación de la Ruta 100 y la generalización de los microbuses, han llevado al deterioro del servicio, la saturación de la vialidad y la elevación de la contaminación atmosférica.

Cabe señalar que en el DF se presenta la llamada población itinerante, calculada en más de 4 millones de personas que llegan diariamente a trabajar formal o informalmente, adquirir bienes o usar servicios públicos; por lo tanto los viajes metropolitanos los que cruzan el límite del DF y el Edo. de México se han incrementado, se estima que para el 2020 representará cerca del 20% del total de viajes en la ZMVM, así una porción importante de la población se aleja de la zona centro y centro norte mejor dotada de infraestructura vial y de transporte masivo ( como el metro) y se desplaza a zonas sin suficientes vialidades y sin infraestructura de transporte masivo.

Al analizar la demanda de movilidad de los habitantes de la ZMVM y los recursos que tiene el GDF para la satisfacción de ésta se han encontrado ineficiencias entre la capacidad de recursos y la demanda de servicios de transporte lo que provoca congestiones en vialidades, saturación y deterioro del transporte público, lo que provoca a su vez un aumento considerable de la contaminación del Valle de México. También existe desarticulación entre la red vial y los sistemas de transporte, uno requiere del otro para poder funcionar y dar un mejor servicio. Sin olvidar que la cd. De México tiene una de las concentraciones de automóviles más elevadas del mundo.



Revisemos ahora como el transporte público afecta a peculiares segmentos de la sociedad:

Es importante señalar que el Servicio de transporte público representa una fuente importante de trabajo, lo que significa el sustento diario de miles de familias de la ZMVM.

Una parte de la población en México sufre de discapacidad se calcula que en México existen 12 millones de personas con discapacidad (Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006). Actualmente la RTP opera 5 rutas para personas con discapacidad, en estas rutas se pretende incorporar autobuses con características especiales para personas con discapacidad. En el año 2000 el total de pasajeros con discapacidad transportados fueron 629,114 (Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006).

Una acción de alto impacto en el tránsito de la Ciudad es el que ocasionan las zonas escolares encontrando aquí otra problemática del transporte en la ZMVM.

Sobre el Transporte Escolar, de Personal y turístico podemos decir que es un servicio que brindan Empresas para la transportación de alumnos a sus escuelas y empleados a sus Empresas donde laboran, además dan servicio de transportación para visitar museos, zonas arqueológicas, ciudades coloniales, parques de diversión, pistas de hielo, zoológicos, así como la transportación que se necesite en excursiones en el área metropolitana de la ciudad de México.

Estas empresas se encargan de:



- Asuntos laborales y fiscales.
- Responsabilidad civil de alumnos, empleados y terceros.
- Mantenimiento y conservación de los autobuses con los que brindan el servicio.
- Vialidad y tránsito.
- Aspectos financieros para renovación de equipo.
- Seguro de viajero.

Además de estos beneficios que aportan a quienes los contratan ayudan en el caso de transporte de personal a mejorar la productividad de las Empresas y a mejorar el medio ambiente. La finalidad del transporte de servicio escolar es disminuir la vialidad y contaminación ya que cada unidad cuenta con más de 40 asientos logrando así que un promedio de 25 autos no asistan al colegio a dejar alumnos y así facilitar la vialidad y la segura llegada. Debido a estos beneficios el Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001 - 2006 menciona que se ordenará la operación de este servicio, principalmente en zonas en las que por condiciones de la vialidad, tengan un efecto importante en el tránsito. Gracias a esta nueva acción la demanda de este servicio se incrementará y las empresas transportistas de estos servicios requerirán nuevas unidades para prestar su servicio, el autobús C11R por sus características es ideal para cumplir con las demandas de estos servicios, por lo tanto es importante considerar a estas Empresas como Mercado potencial.



Al estudiar los párrafos anteriores podemos finalmente concluir, primero, que la población de los municipios conurbados crecerá más que la población en las delegaciones. Encontrando así una problemática en aumento ya que como se mencionó en los municipios conurbados no se cuenta con infraestructura de transporte masivo e invertir en ello es inalcanzable, quedando como opción a corto plazo el aumento de rutas de transporte de pasajeros por parte de Empresas o particulares concesionarios.

Por otra parte, si consideramos:

- El aumento de participación del Transporte Público Concesionado principalmente en viajes realizados en microbuses y combis.
- La estimación de crecimiento de demanda de transporte.
- La población itinerante que llega o sale diariamente de la ciudad de México a la ZMVM.
- El problema de contaminación atmosférica.
- La incorporación del diseño de unidades con aditamentos adaptados para asegurar la integridad de los usuarios con discapacidad en el Transporte Público.
- Los problemas de tránsito que ocasionan las zonas escolares y la búsqueda de soluciones. Dentro de las que destacan el ordenamiento del uso de transportistas escolares y de personal.
- El programa de sustitución de microbuses por autobuses nuevos.



Encontraremos un total de demanda de autobuses que cubran este conjunto de necesidades para las cuales el autobús C-11R está diseñado.

*Asuntos Legales y Reglamentarios.*

**\* PROGRAMA DE SUSTITUCIÓN DE MICROBUSES POR AUTOBUSES**

Como una acción para reducir el número de microbuses y las emisiones contaminantes se crea este programa para sustituir 2 mil microbuses por autobuses limpios en el que el GDF por medio de la Secretaría de Transportes y Vialidad SETRAVI otorgará a los concesionarios un apoyo financiero de 100 mil pesos como apoyo para la adquisición de un autobús nuevo. El microbús tiene que ser modelo 1995 o anterior. Como un requisito el concesionario tendrá que entregar su unidad actual, antes de la recepción del nuevo vehículo, para llevar a cabo su destrucción, es decir, serán “chatarrazados” para asegurar que no se incorporarán nuevamente a la prestación del servicio.

El apoyo financiero será parte del enganche el resto es cubierto por los distribuidores, por medio de financiamientos al concesionario para completar la adquisición del autobús.

Es necesario cubrir con los requisitos de este programa ante la SETRAVI, además de los requisitos establecidos por la agencia distribuidora.

El objetivo es apoyar a los concesionarios para que renueven sus unidades, mejoren la calidad del servicio de transporte en la ciudad aseguren la vigencia de su concesión cumpliendo con las normas para la prestación del servicio,



ofrecer seguridad al público usuario y reducir el índice de accidentes.

Dentro de este programa participan las empresas armadoras Volvo, International y Mercedes Benz, así como las carroceras Eurocar, Reco, Catosa, O-Farril y Alfa, entre otras. Las nuevas unidades provistas -según el GDF- cumplen con las normas de protección ambiental EPA 2002, que permiten la reducción de emisiones contaminantes y mejoramiento de la calidad del aire.

\* DECRETO POR EL QUE SE OTORGAN DIVERSOS BENEFICIOS FISCALES A LOS CONTRIBUYENTES QUE SE INDICAN, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL EL 30 DE OCTUBRE DE 2003.

En dicho diario se publica el artículo Décimo Quinto que cita "Se otorga un estímulo fiscal a los contribuyentes fabricantes, ensambladores o distribuidores autorizados, residentes en el país, que enajenen autobuses integrales y convencionales con capacidad de más de 30 asientos de fábrica, nuevos, año modelo 2003 en adelante al recibir de los clientes de estos vehículos a cuenta del precio una unidad con 15 años o más de antigüedad que será destruida. El estímulo será equivalente a la cantidad que resulte menor entre el precio en el que se reciban los vehículos usados, el 15% del precio del vehículo nuevo o la cantidad que se especifica a continuación, según corresponda al tipo de vehículo:

- Autobuses integrales con capacidad de más de 30 asientos de fábrica \$120,000.00 M.N.



- 
- Autobuses convencionales con capacidad de más de 30 asientos de fábrica \$70,000.00 M.N.

Los contribuyentes (en este caso Volvo) podrán acreditar el monto del estímulo contra el impuesto sobre la renta a su cargo, las retenciones efectuadas a terceros por dicho impuesto, así como contra el impuesto al activo o el impuesto al valor agregado, que deban enterarse en las declaraciones de pagos provisionales, definitivos o, en la declaración anual, según se trate, que correspondan al ejercicio en el que se aplique dicho estímulo.

Los requisitos son:

- Los vehículos que se reciban deberán haber sido utilizados para prestar el servicio público de autotransporte federal de pasajeros cuando menos los últimos 12 meses a los anteriores de este decreto.
- Realizar la baja del vehículo antiguo ante la Secretaria de Comunicaciones y Transportes SCT.
- Solicitar factura en el caso de vehículos extranjeros, y su pedimento de importación, constancia de regularización, factura del fideicomiso liquidador de instituciones auxiliares de crédito.
- Se le dará al contribuyente (en este caso Volvo) un certificado de destrucción por vehículo, el cual formará parte de la contabilidad del contribuyente.”



El Programa de Sustitución de microbuses por autobuses nuevos y este decreto tienen gran relación con el autobús C11R y con la Empresa Volvo ya que pueden ser de gran utilidad para aumentar las Ventas de dicho autobús al poder la Empresa promocionarlos y así facilitar la adquisición de un C11R nuevo por medio de descuentos a posibles clientes que laboren en el negocio de autotransporte con unidades antiguas.

#### *Principales Competidores del Autobus C 11R*

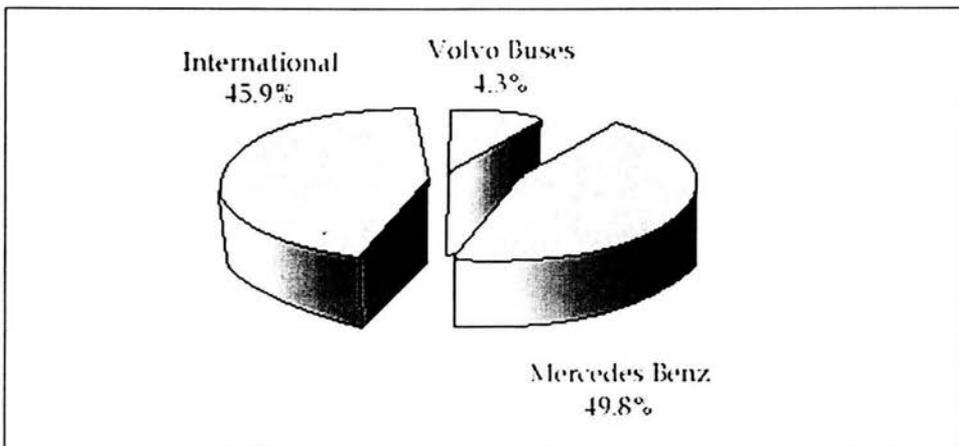
En la Industria de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones - Regulada y representada por Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones, A.C. ANPACT existen varias marcas líderes que compiten con sus Productos para satisfacer las necesidades del Mercado de transporte comercial, en nuestro país se encuentran consolidadas algunas de estas marcas ubicando sus plantas en territorio mexicano. En materia de nuestro estudio, las marcas de Autobuses que compiten con Volvo Buses de México son:

- Mercedes Benz México. A partir del 2004 con razón social DaimlerChrysler Vehículos Comerciales México. La cual también fabrica marcas reconocidas como Freightliner y Sterling en el mismo Mercado. Forma parte del Grupo DaimlerChrysler Consorcio Internacional.
- Camiones y Motores International de México, S.A. de C.V.
- Scania



### *Participación de Mercado*

Es importante señalar que esta Industria está compuesta por segmentos de Mercado dentro del cual el de autobuses urbanos y suburbanos presenta más altas Ventas en comparación con el Mercado de autobuses foráneos. Cabe señalar que dentro del Mercado de autobuses foráneos Volvo Buses de México tiene un 45% del total de ventas de este segmento mientras que su competidor, también en este segmento, Mercedes Benz posee el 33%, Scania el 14%, Oisa el 7% y MCI/DINA el 1%. Desafortunadamente dentro del segmento de autobuses urbanos y suburbanos materia de nuestro estudio la Marca líder es Mercedes Benz con una participación del 49.8%, ocupando el segundo lugar esta la Empresa conocida como International con un 45.9% del Mercado y Volvo Buses de México capta el 4.3%. la empresa Scania no ha logrado gran participación en el Mercado de autobuses urbanos y suburbanos pero también es considerada como competidor.



Fuente ANPACT, 2003



La situación de Volvo Buses de México en este segmento de Mercado crea la necesidad de buscar Estrategias para lograr el aumento de Ventas en este sector, para ello teniendo conocimiento de la competencia se desarrolló el siguiente cuadro comparativo (al cual remitimos al lector) donde están los datos principales a considerar de cualquier autobús para las condiciones de transporte de pasajeros. Veremos lo que cada competidor ofrece a este Mercado para comparar sus atributos con los del autobús C 11R, en los siguientes párrafos se analizarán los resultados obtenidos.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS PRINCIPALES OFERTAS DE AUTOBUSES PARA SERVICIO URBANO Y SUBURBANO



EMPRESA	VOLVO	MERCEDES BENZ	INTERNATIONAL
NOMBRE	C11R	TORINO	4700-SCD
PRECIO *	\$ 932,661.00	\$ 902,875.35	\$ 583,000.00
DESCRIPCIÓN DEL CHASIS			
MODELO	CH11R/260H.P.	OMC 1423/51L	4700 SCD
MOTOR	Cummins ISB 260(EPA) 2000, 260 hp @ 2300 rpm, 660 lb-pie @ 1600 rpm, velocidad gobernada 2500 rpm.	OMC 906 L.A. de 6 cilindros (6,370 cm3) con 260 H.P. @ 2,300 R.P.M. Y torque de 900 Lbs-Pie @1,200 R.P.M.	International DT 466 175 H.P. @ 2,300 RPM torque 460 lbs/ft @1,400 RPM
RENDIMIENTO	3.6 km/lt	2.6 km/lt.	No disponible.
CAPACIDAD DEL TANQUE DE COMBUSTIBLE	300 lt.	216 lt.	204 lt.
SISTEMA DE FRENSOS	Neumáticos con doble circuito independiente. - Retardador Telma FI70 electromagnético montado en eje. SF Intarder hidráulico interno a la transmisión (solo automática)	Neumáticos de sistema independiente. Del. 15x7 Pul. Tras. 16.5x7 Pul.	Aire dual leva-tambor autoajustables 16.5" x 7.0" Bendix Tu-Flo 550 13.2 CFM
RINES	8.25" x 22.5"	Tipo disco de 8.255 x 22.5 Pul.	Disco de acero 8.25" x 22.5"
LLANTAS	11R 22.5 radial acero	Michelin XZE 11R 22.5	Radial 11R 22.5
DESCRIPCIÓN DE LA CARROCERIA			
NOMBRE	MASA C11R	Marco Polo	Ayco Magno 1040 SC
ESTRUCTURA	De perfiles tubulares de acero galvanizados en diferentes calibres.	De perfiles tubulares de acero galvanizados en diferentes calibres.	De perfiles tubulares de acero galvanizados en diferentes calibres.
LAMINACIÓN	Toldo y costados en lámina galvanizada, frente trasero de resina de poliéster reforzado con fibra de vidrio y diseño aerodinámico seccionado.	Laminación exterior en lámina de aluminio interna Formuplac	Laminación exterior costados faldillas y puertas en lámina galvanizada, toldo en plástico reforzado de una pieza. Interior en lámina troquelada calibres 20 y 22.
PISO	Linoleum grabado ignífugo	Piso plano en madera naval resinada de 14 mm-. Cubierta de vinilo.	En lámina troquelada calibre 14 forro de linoléum de tráfico pesado.
PUERTAS DE ACCESO	2 de servicio de dos hojas plegables opcionales.	2 de servicio de 850 mm. Con cristales	2 plegadizas operadas con booster neumático.
VENTANILLAS	Panorámica en cristal filtrarol, y con perfiles de aluminio.	estructura de aluminio y goma, con cristales claros, con corredizo de los cristales en la parte superior o inferior.	marco aluminio color negro y cristal templado claro.



ASIENTOS PASAJEROS	43 asientos de plástico inyectado con 2 puertas	41 asientos urbanos bajos en polipropileno en 2 puertas.
ASIENTO CONDUCTOR	Isrihaussen con cinturón de 2 puntos hidráulicos	Mecánico en tela.
MAMPARA CONDUCTOR	En acero inoxidable con terminales en acabado granallado	Opcional
DESEMPAÑADOR	Defroster en el parabrisas con aire frío.	Costo adicional
SALIDAS DE EMERGENCIA	2 sobre el toldo y 4 ventanillas de seguridad	2 fallabas y si se desean salidas en ventanilla tiene un costo adicional
PINTURA	Sistema bicapa Marca Croma Premier horneada.	Terminada primer epóxico anticorrosivo
COBERTURA DE GARANTIA CHASIS	24 meses o 160,000 km.	24 meses o 160,000 km
COBERTURA DE GARANTIA MOTOR	2 años libre de kilometraje.	24 meses o 160,000 km
COBERTURA DE GARANTIA CARROCERIA	24 meses.	24 meses o 200,000 km.
DISTRIBUIDORAS EN LA ZMVM.	Cuatro	Siete
PESO BRUTO VEHICULAR	14,136 kg. (31,000 lb)	15,436 kg. (34,000 lb)
CLASE VEHICULAR	Siete	Ocho
FINANCIADORA	Volvo Comercial Credit de México	Arrendadora Financiera Navistar.
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE		
PRECIO	Malo	Bueno
CALIDAD DEL PRODUCTO	Muy bueno	Malo
DISTRIBUIDORES	Bueno	Bueno
PROMOCIÓN	No recuerda	No recuerda
SERVICIO POSTVENTA		
REFACCIONES	Bueno	Bueno
SERVICIO	A los primeros 10,000 Km cambio de aceite y filtros después cada 25,000 Km. Lo realiza el Distribuidor.	A los primeros 5,000 Km a los 6,000 y después a los 10,000 Km. Y 30,000Km
* Precio de lista Enero 2004.		

Fuente: Datos obtenidos por medio de entrevistas con ejecutivos de venta de las empresas Volvo, Mercedes Benz e Internacional.



De la comparación de los autobuses C 11R, Torino y 4700 SCD considerando para los tres el modelo de carrocería básica, es decir el modelo más austero, el cual es sin cajuela, con pasamanos, asientos en plástico y dos puertas de salida. (Los tres pueden tener aditamentos especiales pero con costo adicional, como aire acondicionado, calefacción, etc.). De esta comparación obtuvimos que en términos generales los tres tienen el mismo proceso de fabricación, manejan los mismos materiales, en su mayoría compran a los mismos proveedores. Sin embargo existen diferencias en los acabados interiores del autobús C 11R ya que son de mejor calidad, el proceso de pintura que tiene este autobús es único en el mundo, también supera las regulaciones locales del medio ambiente en cuanto a emisiones contaminantes. Otra diferencia entre ellos es el desempeño del motor tal como observamos en los datos obtenemos .4 kilómetro por litro de combustible más que el competidor más fuerte el Torino. Esto es muy importante si consideramos que un autobús diseñado para uso de transporte de pasajeros urbanos y suburbanos recorre aproximadamente al día entre 200 mil y 250 mil km. El .4 Adicional que obtenemos resulta un gran ahorro económico además de que la capacidad del tanque de combustible es de 84 lts más que el del autobús Torino.

En cuanto a la carrocería presenta una ventaja más el autobús C 11R ya que ésta es fabricada y ensamblada por Volvo Buses lo que hace que la garantía recaiga en esta misma Empresa a diferencia de la competencia que tienen una carrocería de otra Empresa lo cual hace que se derive la garantía a esta última. En este sentido



de derivar responsabilidades a el Autobús C-11R se le presenta en cuanto al motor por ser marca Cummins. Otro factor de ventaja del autobús C 11R es el que el primer Servicio lo necesita a los primeros 10,000 km a diferencia de sus competidores que lo necesitan realizar a los primeros 5,000 km., el segundo Servicio para el autobús C 11R se distancia hasta los 25,000 km, mientras que para el Torino es a los 6,000 km., para el autobús 4700 SCD es a los 24,000 km. Estas diferencias repercuten en el Precio del autobús C 11R haciéndolo más caro, pero a largo plazo resulta una buena inversión por lo que ya se mencionó, como el ahorro de combustible, las coberturas de las garantías y el costo del Servicio que se necesitará después de que se hayan obtenido beneficios comerciales de su uso. El competidor más fuerte es el autobús Torino y es muy poca la diferencia en Precio en comparación con el autobús 4700 SCD, el cual representa competencia únicamente en el precio pero no en calidad del Producto.

### **Entorno del Cliente**

El entorno del cliente en este caso está implícito en el desarrollo del entorno externo. En esta división mencionaremos el Mercado y el segmento al cuál pertenece los clientes o futuros clientes, para después definir quiénes son y quiénes pueden estar interesados en la compra del autobús C 11R.

Considerando como universo el Mercado de autobuses para pasaje los segmentos que lo componen son cuatro:

- Transporte para Turismo



- Transporte Foráneo
- Transporte Urbano
- Transporte Suburbano

Para satisfacer cada segmento y sus características particulares las Marcas productoras de autobuses tienen diferentes Productos los cuales se clasifican de acuerdo a su peso bruto vehicular el cual es el peso real del vehículo expresado en kilogramos sumado al de su máxima capacidad de carga conforme a las especificaciones del fabricante y al de su tanque de combustible lleno. Para lo cual se cuenta con la siguiente tabla:

	(kg)	(lb)
Clase 3	4,536 a 6,350	10,001 a 14,000
Clase 4	6,350 a 7,257	14,001 a 16,000
Clase 5	7,257 a 8,845	16,001 a 19,500
Clase 6	8,845 a 11,793	19,501 a 26,000
Clase 7	11,793 a 14,968	26,001 a 33,000
Clase 8	Más de 14,968	Más de 33,001

Fuente: Boletín estadístico mensual ANPACT, No. 132, noviembre de 2003

Las clases 6,7 y 8 satisfacen necesidades del segmento de transporte urbano y también satisface necesidades del segmento suburbano razón por la cual se ha estudiado el entorno de estos segmentos con anterioridad ya que el autobús C 11R pertenece a la clase siete.

Por lo tanto el Mercado potencial donde se encuentran los clientes y futuros clientes para el autobús C11R es:

- Mercados industriales, Organizaciones corporativas, pequeñas y medianas



empresas o personas físicas que se encuentren en el ramo del auto transporte de pasajeros y que tengan la necesidad de transportar personas o de entrar en el Programa de Sustitución de microbuses por Autobuses clase 7-8, con el fin de renovar el parque vehicular de los transportistas en la ZMVM, incluso propietarios de una o dos unidades y así ofrecer un servicio urbano, suburbano, turístico, escolar o de personal en general; ya sea que cuenten con el poder adquisitivo para comprar un autobús de contado o por medio de financiamiento, con el propósito de hacer utilidades y alcanzar sus objetivos.

- Mercados gubernamentales, como lo es el GDF y el Edo. de Méx., en el que adquieran el autobús C 11R con el objeto de ofrecer el servicio público de transporte urbano a quienes lo necesiten, dentro de sus rutas concesionadas y la Red de Transporte Público (RTP).

La parte final de la etapa del análisis situacional y del entorno queda comprendida en el siguiente cuadro, con la información anterior, quedará completamente comprendido el panorama general del Sector industrial al que pertenece Volvo Buses de México así como su propio estado y el de el autobús C 11R en el Mercado de autobuses para pasaje.



## ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENZAS

<p><i>Fortalezas</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Marca de alto prestigio.</li><li>2. Tecnología de punta.</li><li>3. Respaldan a la empresa 77 años de experiencia.</li><li>4. Oferta de producto posicionada y reconocida para cualquier segmento.</li><li>5. Excelente relación con clientes finales por medio de los distribuidores y líneas de transportes de pasajeros de forma directa.</li><li>6. Seguridad, calidad alta en nuestros productos.</li><li>7. Póliza de mantenimiento correctivo y preventivo en cualquier lugar de la República Mexicana.</li><li>8. Respeto hacia los clientes.</li><li>9. Proceso de trabajo en equipo y mejora continua.</li><li>10. Soporte financiero.</li><li>11. Excelente relación con nuestros proveedores, y un programa de desarrollo de proveedores de vanguardia.</li></ol>	<p><i>Debilidades</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Precio hasta un 25% más alto que la competencia.</li><li>2. Autobús carrozado, el mercado todavía los prefiere integrales.</li><li>3. Pocos distribuidores.</li><li>4. Trámites aduanales.</li><li>5. Participación en el mercado baja.</li><li>6. Mala promoción.</li></ol>
<p><i>Oportunidades</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Reducción de costos mediante proveedores de piezas para manufactura local.</li><li>2. Debilidad en servicio de la competencia.</li><li>3. Desarrollo y fortalecimiento de nuestra red de distribuidores.</li><li>4. Explotación de la cultura VOLVO con la distribución y hacia nuestros clientes.</li><li>5. Exportación.</li><li>6. Abrir nuevos mercados.</li></ol>	<p><i>Amenazas</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Colapso de la economía mundial provocada por la desaceleración en E.U.</li><li>2. Políticas gubernamentales en México, así como la reforma fiscal.</li><li>3. Precios del petróleo por formar parte de la materia prima de las piezas que componen al autobús.</li><li>4. Problemas sindicales.</li><li>5. Mercado de saturación (Competencia)</li></ol>



## Selección del Mercado

El Mercado meta para el autobús C11R de acuerdo a la segmentación geográfica para efectos de este estudio es:

La Zona Metropolitana del Valle de México.

En el Mercado de autobuses para pasaje: la selección del mercado meta es: el segmento de transporte urbanos y suburbanos.

En el segmento de transporte urbano seleccionaremos como Mercado meta a los nichos de: Microbuses ya que actualmente se cuenta con el programa de Sustitución de microbuses por autobuses (de otra manera no sería un posible mercado meta) y, claro está el nicho de autobuses para transporte público que necesite adquirir la Red de Transporte Público RTP , además autobuses para transporte público que necesiten adquirir las Empresas concesionadas, y por último aquellas personas físicas o morales que quieran iniciarse en el negocio del transporte para pasajeros de uso público concesionado dentro del Distrito Federal.

En el segmento de transporte suburbano seleccionaremos como mercado meta a los nichos de: Empresas Transportistas de escolares y de personal que deseen ampliar su inventario de autobuses o sustituir los autobuses “viejos” por nuevos y prestadores del servicio regular de transporte de pasajeros en el estado de México que quieran cambiar sus unidades por nuevas o simplemente aumentar el número de sus unidades, por último aquellas personas físicas o morales que quieran



iniciarse en el negocio del transporte de escolares y de personal y en el negocio de prestar servicio de transporte público de pasajeros en el Estado de México.

De acuerdo a la segmentación demográfica el Mercado meta es:

- Empresarios o personas físicas de sexo masculino de edad madura fluctuante entre los 35 a los 55 años, originario del área metropolitana que tengan al menos 5 años de experiencia en el ramo del auto transporte urbano y suburbano de pasajeros, con capacidad de decisión en la compra del producto, sus orígenes sociales, sus medios y su nivel de vida lo ubica dentro de la clase salarial AB, y C+. Que vivan en la ZMVM y que acostumbre ser cauteloso con mentalidad económica y experimentador.
- Servidores públicos de sexo masculino o femenino pertenecientes a una dependencia gubernamental, con el poder en la toma de decisión para escoger la mejor oferta tanto económica como técnica en una licitación pública.

De acuerdo a la segmentación psicográfica el Mercado meta es:

- Empresarios, personas físicas o servidores públicos con una personalidad dominante, seguros de sí mismo, sociables, cumplidores, realizadores, luchadores e incluso batalladores, que buscan la motivación en los negocios. Con un estilo de vida, empresarial y negociador.



De acuerdo a la segmentación por el ciclo de vida familiar el Mercado meta es:

- Adulto casado con hijos, adulto casado sin hijos, casado en edad avanzada y soltero en edad avanzada.

### **Propuesta de Estrategias**

Se considera que el lector tiene conocimientos del tercer Capítulo, debido a eso solo se mencionarán las Estrategias que se eligieron de acuerdo a el panorama general del Sector Industrial al que pertenece Volvo Bus de México así como su propio estado y el de el autobús C 11R en el Mercado de autobuses para pasaje.

#### **Estrategia de Rentabilidad**

Se elige la Estrategia de Estabilidad, por plantear el logro de ganancias durante un largo período de tiempo, lo cual permite a su vez tener capital para las acciones de Mercadotecnia necesarias para aumentar la participación de Mercado. Cabe señalar que la compañía puede subsidiar por medio de otros Productos la situación financiera, por lo tanto no se ve en la necesidad de provocar un flujo de efectivo acelerado.

#### **Estrategia de Crecimiento**

Se elige la Estrategia de Crecimiento con Producto Actual en el Segmento Donde Actualmente Participa. Dicho Producto actual es el autobús C 11R en



el segmento de transporte Urbano y Suburbano por el que se desea se aumente su participación de Mercado, lo cual es posible porque Volvo Buses de México cuenta con los recursos, la capacidad y desea aumentar las Ventas de este Producto.

### **Estrategia de Posicionamiento**

Se elige la Estrategia Diferenciada. Porque la compañía Volvo dentro de sus políticas establece: "las operaciones llevadas a cabo en el Grupo Volvo deben estar agrupadas en unidades de negocio diferenciadas que, basadas en los valores esenciales, hayan establecido posicionamientos diferenciados de Marca en su Mercado específico" por lo tanto también será nuestra pauta en esta Estrategia, además de que vamos a actuar sobre un segmento definido al cual se dirigirán bastantes recursos evitando el derroche de éstos en otros segmentos con nulas posibilidades de éxito. A dicho segmento se le diseñará una mejoría de la Oferta. Nos fundamentaremos en el Producto y la Promoción.

### **Estrategia Competitiva**

Se elige la Estrategia por delante de la Competencia. Por ser política de Volvo buscar el liderazgo y porque lanzaremos al Mercado una innovación en el Autobús C 11R. Cabe señalar que se deberá mantener un sistema de información que nos permita conocer cada movimiento de nuestros competidores para lograr nuestro objetivo.



## **Estrategia Competitiva Genérica**

Actualmente elegiremos utilizar la Estrategia de Diferenciación porque buscamos diferenciar el Producto con una innovación que en el Mercado sea única, lo que nos permita continuar con un Precio alto porque el Producto es diferente, aun con el riesgo que esto implica; el cual se disminuye con el prestigio de la Marca Volvo.

La Estrategia de Enfoque o Concentración también se considera en cierto modo al enfocar el Producto a un segmento procurando darle un servicio excelente al cual se le invertirán cuantiosos recursos.

En un futuro que se pretende comenzar a trabajar hoy se adopta la Estrategia de Liderazgo Global en costos ya que buscaremos reducir los costos de materiales componentes del autobús por medio de la búsqueda de proveedores nacionales que iguallen la calidad de las actuales importaciones. Para así poder enfrentar el aumento del costo de otros recursos o para disminuir el Precio.

## **Acciones Competitivas**

Corresponde tomar acciones del Seguidor del Mercado y del Ocupante de Nicho debido a la participación de Mercado que posee Volvo. Sin embargo, se considera importante proponer las medidas que toma el líder en cuanto a expandir la demanda total del Mercado para lo cual tenemos una gran oportunidad al existir las dos reglamentaciones estudiadas anteriormente para que el autobús C 11R sea usado por quienes podrían usar el Producto pero no lo hacen y promover



el uso del transporte de personal, escolar y turístico. Un líder también protege su participación actual tomando medidas defensivas y ofensivas para lo cual Volvo maneja en esta circunstancia una defensa de flanco ya que aunque en este segmento sea débil, en el segmento foráneo es líder lo que lo hace fuerte financieramente. Sin embargo, para este Producto se utilizará una Estrategia de Defensa Preventiva por decidir actuar por delante de la competencia, lo que conlleva un ataque antes de que el enemigo inicie su ofensiva. Se iniciaran ataques sostenidos con base a la Promoción.

Sobre las Estrategias que optaría un Retador del Mercado el cual tiene que decidir a quién atacar si al líder o en nuestro caso a quien se encuentre debajo de nuestra participación no tomaremos acciones al respecto.

En cuanto a Estrategias de Seguidor de Mercado, Volvo no puede considerar el falsificar, clonar, imitar o adaptar porque desea ser el líder en soluciones de transporte comercial.

Veamos que sucede con las Estrategias de Ocupante de Nichos de Mercado. Tampoco concierne a esta compañía en cuanto a que el Mercado en el que está representa un gran interés por parte de la competencia solo le concierne en cuanto a que la razón principal del Ocupante de Nicho es conocer muy bien al mercado meta, por lo que satisface sus necesidades mejor que otras Organizaciones aunque esto supone un Nicho pequeño y no un segmento grande como al que nos dirigiremos.



## Estrategias de Producto

- A largo plazo cambio de motor marca Cummins por motor Volvo para asegurarle al cliente la calidad, garantía y tecnología que ofrece la Marca Volvo y así dar garantía por todo el autobús.
- Perfeccionar el Producto al ofrecer al cliente la incorporación en el autobús C11R de aditamentos adaptados para ser usado por personas con discapacidad para hacer más práctica, cómoda y segura la estancia de personas con discapacidad en el autobús mientras se trasladan, con esto se pretende que el dueño del autobús tenga más opciones para ser considerado, ya que el Programa General de Transporte y Vialidad 2001-2006 menciona como acción concreta la reestructuración del servicio de transporte para personas con discapacidad, para lo cual necesitará de autobuses con ciertos aditamentos.
- El autobús tenga solamente emblemas Volvo y no MASA como se ha manejado por que la marca Volvo no da todo su respaldo por tener este autobús un motor de otra compañía.
- Reducción de costos cambiar los proveedores extranjeros que participan en la composición del autobús por proveedores nacionales para que el autobús pueda ser ofertado a un Precio menor y ser aún más competitivo.
- Asegurar y mantener la existencia de refacciones para mantener el buen funcionamiento del autobús.
- Cambiar el nombre de C11R por otro que sea más fácil de mantener en la mente del cliente y posible cliente, es decir, que nos facilite su posicionamiento.



- 
- Cambiar el diseño de imagen del autobús para ofrecer un Producto de apariencia innovadora.
  - Disminuir los tiempos de entrega de refacciones importadas.
  - Ofrecer el Servicio de terminado de pintura de acuerdo a las necesidades del cliente, es decir, con logotipos de ruta o de Empresas.

### **Estrategias de Plaza**

- Crear conciencia dentro de Volvo Buses que cada distribuidora tiene una importancia enorme ya que cierra el proceso de comercialización.
- Aumentar la importancia que le atribuyen los distribuidores al autobús C11R.
- Exigir a los distribuidores mayor fuerza de ventas.
- Trabajar bajo la actitud de “Todos Ganamos” entre el personal de Ventas interno de Volvo, distribuidores y vendedores.
- Trabajar juntos personal de Ventas interno de Volvo, distribuidores y vendedores en reducción de costos y movimientos innecesarios en el canal de distribución.
- Compartir los conocimientos que adquieran los vendedores en su trato directo con el cliente o posible cliente en cuanto a las inquietudes que se le presenten a estos últimos y sobre aspectos de la oferta que no le agraden o que no satisfacen sus necesidades. Para así ir adecuando la oferta lo más posible a dejar lo más satisfecho al cliente.
- Todo el canal de distribución debe tener claro los objetivos de las Estrategias



a seguir.

- Mantener un compromiso de servicio y atención al cliente tanto como sea necesario.
- Establecer como política dar a los clientes lo que desean más rápido de lo habitual.
- Los vendedores deberán tener una excelente presentación, además de reunir otros requisitos porque ellos serán la referencia de Volvo ante el posible cliente.
- Mantener las instalaciones de los distribuidores en un ambiente agradable y con publicidad del Grupo Volvo.
- Asignar hombres clave para la atención de clientes especiales, es decir, posibles clientes de más de tres unidades.
- Fomentar entre los distribuidores el uso de El Plan de Piso el cual ofrece Volvo Comercial Credit de México a distribuidores Volvo para el financiamiento que permite allegarse de los inventarios necesarios para su operación, evitando retrasos en la entrega de unidades.
- Capacitar en planta a los clientes y verificar que ellos den la misma capacitación a su gente.
- Cumplir las promesas que se hagan a los posibles clientes.
- Poner énfasis en informar al cliente el tiempo de garantía por unidad e integrar la garantía en el contrato de Venta.
- Disminuir los tiempos de entrega de las unidades.



- Entregar la unidad al cliente completamente limpia y con sellos.
- Esmero en servicios posventa.
- Antes de entregar la unidad el departamento de calidad debe asegurarse del cumplimiento de las especificaciones que ofrecemos así como la calidad de las unidades.

### **Estrategias de Promoción**

- En el argumento de Venta hacer hincapié del ahorro de combustible que se obtiene con el autobús C11R que se traduce en rentabilidad para el posible cliente.
- Informarle al posible cliente todos los beneficios que adquiere al comprar el autobús C11R:
  - \* Autobús manufacturado en la compañía Volvo la cual tiene 77 años de experiencia, es una Marca de prestigio que representa calidad.
  - \* Rendimiento que ofrece este autobús por el ahorro de combustible.
  - \* Cumple con los requisitos de las diferentes Normas Oficiales Mexicanas (NOM) para los materiales con los que se arman los vehículos automotores de transporte pesado.
  - \* Mencionar que desde hace tiempo la Secretaría de Comunicaciones y Transportes SCT pretende sacar de la circulación a los vehículos con una antigüedad mayor a 15 años con motores obsoletos,



contaminantes y con un alto grado de consumo de combustible.

\* Informar que el autobús C11R es el único en suspender su uso porque se encuentre en servicio a los primeros 10,000 km y el segundo a los 25,000 Km.

\* Dirigir la comunicación a nuestro Mercado meta, buscando atraer posibles clientes, convertir los clientes de los competidores en nuestros cuando éstos quieran aumentar el número de sus unidades, retener a nuestros clientes actuales y fomentar el aumento de compra de los clientes actuales.

- Hacerle Publicidad y Promoción al Programa de Sustitución de Microbuses por Autobuses, al cual Volvo está inscrito para ser proveedor de estos autobuses.
- Consolidar el posicionamiento del Producto como el mejor en el Mercado de autobuses urbanos y suburbarnos además en el uso de transporte público brindando rendimiento.
- Establecer un programa de material publicitario en el punto de Venta de los distribuidores.
- Las Ventas personales serán el punto clave para el logro de la comercialización, por lo que se debe crear un programa de capacitación constante para los vendedores donde se actualicen en información sobre técnicas de ventas, conocimiento técnico del Producto, financiamientos y políticas del grupo Volvo.
- El Mensaje publicitario debe ser coherente basado en la rentabilidad



que se obtiene del uso del autobús en todos los elementos de la mezcla promocional.

- La Publicidad debe de crear actitud de preferencia por el autobús C11R por el mayor beneficio que le ofrece al cliente: Rentabilidad.
- Ofrecer información y asistencia al cliente para que tome su decisión de compra asegurando que cuenta con el servicio y la ayuda necesarios para utilizar el autobús C11R
- Crear conciencia de la existencia del autobús C11R.
- Ofrecer seminarios de entrenamiento para los operadores del autobús.
- Crear programas clave para captar clientes especiales en asociaciones como Asociación Nacional de Transporte Privado, A. C. ANTP; Confederación Nacional de transportistas mexicanos CONATRAM.
- La página en Internet debe ofrecer toda la información técnica del autobús C 11R (ficha técnica), imágenes claras y nítidas del exterior e interior del autobús, así como los programas de financiamiento y hacer mención de que pertenecemos al Programa de Sustitución de Microbuses por Autobuses de la Secretaría de Transportes y Vialidad SETRAVI. Acompañar las imágenes del autobús con imágenes acordes al estilo de vida que representan nuestros segmentos meta siguiendo las características demográficas, psicológicas y de pertenencia al ciclo de vida familiar. Para crear identificación en el posible cliente.
- La Publicidad se hará en medios de comunicación impresos masivos: el



periódico y revistas especializadas de la industria (Transportes y Turismo, Automotores, Autobuses la revista del autotransporte de pasaje y turismo, Motor a diesel).

- La publicidad deberá ser dirigida a clientes que deseen adquirir, renovar o ampliar su equipo de transporte.
- Crear una Base de datos de los clientes actuales y potenciales para enviarles información actualizada sobre el autobús, exposiciones, modelos de financiamiento, etc.
- Realizar constantes encuestas al cliente para saber si está satisfecho ó no con el autobús.
- Promocionar el uso del autobús para transporte de personal, escolar y turístico.
- Dirigir la Publicidad a la ZMVM para maximizar los beneficios de estas inversiones en un sector limitado del Mercado.

### **Estrategias de Precio**

- Continuar con la política de Precios altos ya que se trata de la mejor opción en el Mercado de autobuses urbanos y suburbanos, pero a cambio el cliente obtendrá rentabilidad (beneficio esperado sobre la inversión), garantías más amplias y la seguridad de utilizar un autobús que genera menores emisiones contaminantes que cualquier otro autobús de su clase.
- El Precio solo podrá disminuir cuando se incrementen las Ventas.



- Como Estrategia a largo plazo para mejorar nuestra ventaja competitiva reforzaremos la disminución del Precio por medio del cambio de proveedores extranjeros a proveedores nacionales así se reducirán los costos de los materiales que se utilizan para la manufactura del autobús.
- Tenemos el Precio más alto en el Mercado de autobuses urbanos y suburbanos, lo cual se debe traducir en exclusividad y calidad.
- Fomentar el uso del Crédito Refaccionario que ofrece Volvo Comercial Credit el cual cuenta con la flexibilidad necesaria en el porcentaje de financiamiento, pago inicial y tipo de amortización para cada tipo de posible cliente. El financiamiento se ofrece tanto en pesos como en dólares y sus plazos varían de 6 a 60 meses.
- Fomentar el uso del Arrendamiento Puro que ofrece Volvo Comercial Credit el cual está enfocado a grandes flotilleros que ofrece la unidad en renta por un periodo previamente determinado. En este caso el propietario del bien es Volvo Comercial Credit por lo que no se afecta la estructura financiera del cliente. El financiamiento se ofrece tanto en pesos como en dólares y sus plazos varían de 6 a 60 meses.
- Fomentar el uso del Financiamiento acorde a las necesidades del pequeño transportista.
- Fomentar la utilización del Programa de Sustitución de Microbuses por Autobuses nuevos para que los pequeños transportistas obtengan un apoyo financiero de 100 mil pesos para la adquisición de un autobús nuevo.



- Fomentar la utilización del Artículo Décimo Quinto para “chatarrizar” los autobuses antiguos y lograr un descuento al comprar un autobús nuevo.
- Dar solución de financiamiento por medio de Volvo Comercial Credit a los pequeños transportistas los cuales conforman la mayor parte de los autotransportistas de la Zona Metropolitana del Valle de México que no tengan las garantías requeridas para respaldar un crédito. Ofreciendo ellos como garantía su propio vehículo.
- Realizarle a cada posible cliente que tenga el deseo de obtener un autobús C 11R para el uso de transporte público un estudio de Proyecto de Inversión para obtener el rendimiento (utilidades esperadas sobre la inversión) y el retorno (tiempo en el cual se paga la inversión) de la compra del autobús visto como una inversión, considerando la depreciación del autobús, gastos fijos y gastos de operación para obtener el flujo de efectivo y demostrarles matemáticamente como es posible realizar el pago mensual de acuerdo al financiamiento y plazo otorgado.

Hasta aquí se concluye la propuesta de Estrategias de Mercadotecnia. Cabe señalar que en caso de desear realizar completo el Plan de Mercadotecnia para este Producto de acuerdo al esquema estudiado en el capítulo II restarían las etapas de Presupuesto de Estrategias, Programa de Acciones, Ejecución y Control.



## CONCLUSIONES

Las Organizaciones lucrativas se crean para satisfacer por medio de Productos y Servicios los requerimientos del medio humano. Persiguen cuatro tipos de objetivos, el principal es el objetivo económico que busca aumentar el capital que invierten sus accionistas, al mismo tiempo de sostener la supervivencia de la Organización; los demás objetivos son de índole social, de servicio y de tecnología. La administración es el arte, ciencia o técnica que actúa como el medio por el cual se obtienen los objetivos antes mencionados, posee como principal herramienta el proceso administrativo conformado por etapas: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; las cuales a su vez proporcionan más específicamente el camino para el logro de los objetivos de la Organización.

El proceso administrativo se aplica en las cuatro divisiones que conforman a la Organización: Mercadotecnia, Recursos humanos, Finanzas y Producción.

El área de Mercadotecnia se encarga de romper la línea entre la Organización y los consumidores, es el área que estudia la necesidad del consumidor para la cual las ofertas de la organización están diseñadas a satisfacer, mantiene en vigilancia constante las acciones de las Organizaciones que compiten con la Organización a la que pertenece, observa el comportamiento del Mercado de la Industria a la que pertenece, está en constante actividad buscando innovaciones para sobrevivir en un entorno sumamente cambiante; acciones que la convierten



un área compleja. Para facilitar su trabajo ésta debe apoyarse en las herramientas administrativas, una de ellas es el desarrollo del Plan de Mercadotecnia el cual se puede aplicar para un Producto, una línea de Productos, una división, un área de negocios o la Organización como un todo. Dicho Plan le proporciona un esquema de las actividades que posteriormente realizará, delimitará responsabilidades, desarrollará presupuestos, etc. y principalmente por ser tema central de esta Investigación la fijación de las Estrategias, las cuales se adoptan en términos de lo que desea lograr la Organización en: Rentabilidad, Participación de Mercado, Posicionamiento y Competencia. Las Estrategias competitivas hoy en día son determinantes para la sobrevivencia de la Organización ya que cada vez más, actúa en un ambiente altamente conflictivo donde los competidores persiguen los mismos objetivos en el mismo Mercado, por eso es indispensable crear maniobras para ganar a los oponentes.

El Mercado de autobuses para transporte de pasajeros se encuentra en crecimiento en la Zona Metropolitana del Valle de México, porque actualmente su población está necesitando del beneficio que ofrecen estos autobuses ya que dicha zona padece desarticulación entre la red vial y los sistemas de transporte. El crecimiento urbano y la gran movilidad de la población metropolitana implican el crecimiento de la demanda de transporte. Particularmente en esta zona la población se traslada constantemente del D. F. al Edo. de México y viceversa, por lo que se requiere de medios de transporte. Un medio de transporte es el autobús que puede ser utilizado en áreas urbanas y suburbanas, el cual es ideal



para el tipo de transporte que se requiere donde se cruzan los límites de la ciudad. El autobús C 11R Volvo por sus características está diseñado para cubrir estas necesidades, pero no se encuentra solo en el Mercado, compite con dos autobuses por eso el departamento de Mercadotecnia de Volvo Buses de México necesita Estrategias que muestren al Mercado su ventaja competitiva para la cual este trabajo propone Estrategias basadas en un previo análisis.

Se propone seleccionar como Mercado meta el segmento de transporte para pasajeros urbano suburbano, mantener los ingresos estables (no aumentar ni bajar el Precio por el momento) e invertir en Publicidad para ello se puede apoyar de las Ventas de autobuses foráneos. Ya que el Mercado está creciendo, existe la oportunidad de aumentar su participación, se propone crear acciones para conseguirlo. Por medio del posicionamiento diferenciado, diseñar ofertas que correspondan al segmento meta, es decir, conociendo que dicho segmento está compuesto por particulares y algunas personas morales que quizá no tengan el poder de compra ofrecerles planes de financiamiento e informarles del apoyo económico del gobierno para que sustituyan sus microbuses por autobuses.

Se sugiere que internamente Volvo reduzca sus costos, que establezca grandes diferencias entre su oferta y la de sus competidores rediseñando el autobús para poder ser usado por personas con discapacidad y reiterando, invertir sus acciones y recursos en el segmento elegido.

El área de Mercadotecnia también debe incrementar su creatividad para lanzar innovaciones en la oferta antes que la competencia, proteger su participación



de Mercado que posee al no descuidar los Servicios posventa. Aumente su Publicidad en los medios impresos, etc.

Como podrá observar el lector, el resultado del planteamiento de Estrategias es la diferencia entre obtener utilidades o no. Por eso el diseñarlas no es por realizar un proceso más administrativo, es altamente recomendable llevarlas a cabo.

El aporte de esta Investigación es ofrecerle al lector información acerca de Estrategias de Mercadotecnia, la cual se obtuvo del análisis de tres autores (Claudio Soriano, Michael E. Porter y Phillip Kotler). Creando así un modelo —que une los conceptos de los autores mencionados— para diseñar Estrategias de Mercadotecnia escrito en un lenguaje claro, sencillo y de fácil aplicación a cualquier Organización, Producto y Línea de Productos para hacer frente a la competencia.



## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS DE TEXTO

- Arellano, C., Rolando, Marketing Enfoque América Latina. Ed. Mc Graw Hill, México, 1999.
- Castro, José Enrique, El Gerente de Marca, ed. McGraw-Hill, México, 2001.
- Desarrollo de Personal, Manual de Inducción VBM, 2ª edición, Volvo Bus de México, México, 2002.
- Fernández Arena, José A. El Proceso Administrativo, ed. Diana, México, 2002
- Ferrell, O.C., Hartline D. Michael. Estrategia de Marketing, ed. Thomson, México, 2002.
- García-Pelayo y Gross, Ramón. Larousse Diccionario Usual. Ed. Ediciones Larousse. México. 1989.
- Johansson, Leif, The Volvo Way. AB Volvo (publ), Sweden, 1999.
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing, ed. Prentice Hall, México, 2001.
- Lipson, A. Harry, Darling R. John, Fundamentos de Mercadotecnia Textos y Casos, ed. Limusa, México, 1979.
- Martín Dávila, Miguel et al. Marketing Fundamental, McGraw-Hill, España, 1998.
- Münch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 1986.



- Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Ed. CECSA, México, 2000.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, ed. Limusa, México, 1985.
- Robbins, P. Stephen. Administración Teoría y Práctica, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1987.
- Schoell, F. William, Guiltinan P. Joseph, Mercadotecnia Conceptos y Prácticas Modernas, ed. Prentice-hall hispanoamericana, S.A., México, 1991.
- Soriano, Soriano L. Claudio. El Plan de Marketing. Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. 1989.
- Soriano Soriano, Claudio L. La Estrategia Básica de Marketing. Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. 1990.
- Soriano Soriano L. Claudio. Marketing Mix: Conceptos, Estrategias y Aplicaciones. Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. 1991.
- Stanton, William J., Futrell Charles, Fundamentos de Mercadotecnia, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1988.

#### INTERNET

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.setravi.df.gob.mx>

<http://www.df.gob.mx/leyes/prontuario/41.htm>