



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

*¿CÓMO Iniciar y HACER NEGOCIOS?:  
Basado en el Mercadeo Japonés.*

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

OMAR MACÍAS PATIÑO

ASESOR:  
DR. ALFONSO AGUILAR ALVAREZ DE ALBA



MÉXICO, D.F.

2005

m.341320



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Omar Macías Patiño

FECHA: 23 Febrero - 2005

FIRMA: Macías PP

## DEDICATORIA

---

*A aquellos que quieran iniciar y hacer negocios.* \_\_\_\_\_

*A mi Familia* \_\_\_\_\_

*A mi Asesor de tesis: Dr. Alfonso Aguilar Alvarez de Alba.* \_\_\_\_\_

*A la FCA de la UNAM* \_\_\_\_\_

*A los Sinodales de Tesis* \_\_\_\_\_

*y Aquellos que quieran titularse por Tesis* \_\_\_\_\_

---

## CONTENIDO

<b>PROLOGO.....</b>	<b>1</b>
<b><u>Parte I. ¿CÓMO SE ESTUDIÓ EL MERCADEO JAPONÉS?...</u></b>	<b>3</b>
A) Introducción.....	4
B) Mercadeo Japonés.....	5
C) Conclusión .....	69
<b><u>Parte II. ¿CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA TÉCNICA? .....</u></b>	<b>70</b>
A) Introducción.....	71
B) Técnica propuesta.....	72
C) Conclusión. ....	86
<b>ANEXO: otros textos.....</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>

## PROLOGO

Después de varias experiencias reales en los negocios y de revisar, por motivos personales pero sobre todo profesionales, varios libros sobre cómo iniciar y manejar negocios incluyendo libros de mercadotecnia, y sobre los nuevos enfoques de administración, entre otros, con la mira de encontrar alguna técnica, método, que nos indique qué pasos seguir para iniciar y administrar un negocio de forma exitosa, y no basándose en las meras observaciones y decisiones intuitivas o azarosas, hemos llegado a encontrar, por el momento, después de un análisis y previa elaboración, un método para mercadear o hacer negocios, basándonos principalmente en el mercadeo japonés y más específicamente en el libro titulado “ la nueva competencia: más allá de la teoría z; el mercadeo al estilo Japonés “ de Philip Kotler, Liam Fahey y S. Jatusripitak, aunque también se tomaron otras referencias bibliográficas para tratar de comprobar nuestro punto de vista, por lo anterior fue que nos pusimos a la tarea de investigar el tema del presente trabajo de tesis, el cual hemos denominado *¿Cómo hacer negocios?: basado en el mercadeo japonés*, con la intención de dar una nueva propuesta más práctica, de qué pasos seguir para mercadear con éxito y no sólo dar buenas ideas desconectadas entre sí que a la hora de su aplicación pierden sentido práctico, haciéndose finalmente inútiles, por lo que la propuesta, que si bien, es perfectible, trata de ser una nueva aportación científica tecnológica en la investigación y desarrollo administrativo y en la mercadotecnia.

Por lo que nuestra pregunta problema fue *¿Qué pasos seguir para hacer negocios o mercadear con éxito o más seguro?*, a cuyo problema le dimos la supuesta respuesta o hipótesis de que, los negocios exitosos dependen de la serie de estrategias, pasos usados por los japoneses, que conectados y aplicados en un orden con secuencia de principio a fin los llevó al éxito, de aquí que tengamos nuestras dos variables de investigación; la dependiente

que es el mercadeo o negocios exitosos y la independiente son los pasos o estrategias japonesas a seguir conectados en secuencia de A a Z, de esto deriva que nuestro objetivo general sea la elaboración o determinación de dicha serie, y nuestros dos principales objetivos específicos sean identificarlos, conectarlos y ordenarlos secuencialmente, para que con todo lo anterior, logremos la misión personal y profesional, justificación de la presente investigación, al aportar una real técnica de Cómo hacer negocios, lista ya para usarla y generar fácil y rápidamente resultados

Continuando con nuestra introducción, comentamos que la fuimos desarrollando en dos partes, la primera parte, donde exponemos cómo fuimos analizando, sintetizando e integrando técnicamente las ideas del mercadeo japonés, para que con ello expliquemos porque razones se conviene que la propuesta técnica de Cómo hacer negocios o mercadear, es más práctica, fácil y porqué y qué pasos se deben realizar primero, segundo y así sucesivamente, y no en otro orden, es decir, porqué integramos o conectamos dichas buenas ideas de pasos estratégicos en esa secuencia práctica.

Después se expone la segunda parte, donde presentamos idea de Cómo hacer un negocio, en esta parte se presenta el resultado de lo que ya se hizo; el análisis de libro anteriormente mencionado para llegar a lo que se pretendía, es decir, presentar qué pasos estratégicos conectados debemos seguir al iniciar un negocio, aplicable incluyendo a un negocio ya en marcha.

Luego vienen las conclusiones a las que llegamos después de la investigación y la bibliografía utilizada, en donde aparecen principalmente el libro, objeto de investigación y centro de este estudio, anteriormente mencionado, entre otros libros que comprobaron la visión de la propuesta (cuyos análisis se presentan en la parte de anexos), partes del presente trabajo que contribuyen al logro de la misión personal y profesional mencionada de esta investigación.

# **PARTE I.**

# **¿CÓMO SE**

# **ESTUDIO EL**

# **MERCADEO**

# **JAPONÉS?**



### **A) Introducción.**

*Antes de comenzar es necesario explicar que el libro "la nueva competencia, más allá de la teoría z: el mercadeo al estilo japonés" objeto y base de estudio de esta investigación para contestar nuestra interrogante, sobre ¿cómo hacer negocios?, esta constituido en tres partes, esto es necesario saberlo porque primero analizamos dichas tres partes, y posteriormente las integramos, para conformar y fundamentar nuestra propuesta sobre la interrogante de nuestra investigación, considerando integrar la técnica de cómo hacer un negocio, en un paso, cuyo fundamento o razón de porque se determinó dicha técnica, se presenta o desarrolla en esta parte de la tesis.*

### ***B) Mercadeo Japonés.***

Después de varias lecturas, análisis, análisis de los análisis (incluso después de varias modificaciones y mejoras a la misma técnica propuesta) de todas las buenas ideas que nos da el libro "la nueva competencia, más allá de la teoría Z, el mercadeo al estilo japonés", objeto y base de estudio de esta investigación necesario para contestar nuestra interrogante sobre ¿Cómo Iniciar y Hacer negocios? Y que consta de tres partes, pero sin perder de vista que lo que buscamos es integrar todas dichas ideas de una forma técnica o mejor dicho en forma de técnica, lista para usarse y generar rápidamente resultados, hemos considerando empezar mencionando que nuestra interrogante de tesis es contestada integrando en solo un paso la técnica de cómo iniciar y hacer negocios, como a continuación se presenta y de la cual se explicará porqué razones y cómo se llegó a ella.

**La clave del éxito de los negocios es poder hacer que cada vez más gente prefiera comprar a nosotros que a los competidores, es decir hay que ser mejor que los competidores, satisfaciendo realmente mejor que ellos las necesidades del cliente, copiando y mejorando el concepto de solo aquellos negocios de entre todos los que pelean la guerra, el territorio, el mercado, a los cuales cada vez más gente prefieren y preferirán comprarles y demuestran estar cada vez más ganando o arrebatando territorio, terreno o mercado, desplazando o sustituyendo a los demás, no importando que su porcentaje de participación sea el menor en este momento.**

Dado que la técnica propuesta presentada fue elaborada analizando las explicaciones del libro sobre cómo los Japoneses hicieron sus negocios para que tengan éxito, podemos decir o afirmar que no es una idea o método meramente teórico si no una bien fundamentada y comprobada en varias ocasiones en la práctica que ha demostrado su eficacia asegurando que es una

forma adecuada de iniciar y hacer negocios que tengan éxito o por lo menos con mayores probabilidades.

Lo anterior es una de las primeras razones que justifica la confiabilidad de la técnica, sin embargo, haciendo no solo una simple lectura del libro, si no un verdadero análisis investigativo:

- Encontrando las relaciones existentes entre los comentarios o ideas presentados en una parte con los otros presentados en otra parte diferente.
- Integrando todas esas buenas ideas tanto las que aparecen al inicio, en medio como las del final que nos da el libro de cómo hacerle.
- Y mejorando no solo la explicación de qué técnica usaron los Japoneses para iniciar y hacer negocios que logren tener éxito.
- Si no elaborando una mejor técnica de cómo iniciar y hacer negocios, fácil de entender, lista para usarse, práctica, rápida de usar para generar rápida y fácilmente negocios que tengan éxito.

Hemos de dar a continuación de modo claro, breve pero completo y suficiente, las explicaciones y razones que fundamenten y justifiquen el porqué se elaboró de dicha forma la técnica:

La clave del éxito de la técnica que usaron los Japoneses esta en incorporar la presencia de dos importantes elementos : el mercadeo y la administración estratégica.

Primero explicaremos cómo, al momento de iniciar y hacer negocios los Japoneses aplican el mercadeo, luego cómo usan la administración estratégica y finalmente explicaremos la

relación que encontramos para unir estos dos elementos que nos ayudó a conformar la técnica presentada.

**De entrada cabe preguntarse ¿CÓMO LE HACEN LOS JAPONESES? ( ¿Cómo le hacen los japoneses para aplicar el Mercadeo?, a cuya pregunta daremos respuesta exponiendo primero a manera sintetizada pero modificada, lo que el libro explica sobre como los japoneses lo hacen y luego, pero después de estudiarlo varias veces, presentamos una propuesta sobre una manera abreviada de aplicarlo ).**

**Por lo tanto, antes de explicar nuestra propuesta sobre cómo se inicia un negocio usando el mercadeo japonés, para poder dar a entender cómo se llegó a ella es necesario, al mismo tiempo, analizar y explicar, por qué razones, se propone una modificación al respecto de lo que explican tanto en la primer parte del libro como en la segunda sobre el mercadeo, que sin duda alguna, esta basada en el criterio de adaptar o adecuar toda esta tecnología mercadotécnica japonesa al uso y necesidades problemas diarios y reales de quienes quieren iniciar un negocio y administrarlo, pero requieren algo ya listo para usarse fácilmente, pero también como se observará, tiene una razón técnica, cuyo principio es la lógica o la conexión relacionada e integrada entre las estrategias que la hacen pasar de unas muy buenas ideas de negocios, a ideas que a la hora de usarlas o en la práctica sean útiles:**

**Primero** abordaremos las modificaciones que le hicimos a las explicaciones de la primer parte del libro, **luego** a las de la segunda parte, **después** expondremos las relaciones vistas entre estos seguidos de un segundo reanálisis de todo lo anterior, el cual después de nuevamente analizarlo, ordenarlo y modificarlo una y otra vez de diferentes maneras, nos ayudó a llegar a nuestra técnica propuesta sobre el mercadeo.

Para empezar debemos mencionar, que al hacer lectura de la introducción del libro objeto de estudio, para determinar en base a ello, *Cómo hacer negocios*, que claramente se observa una determinante integración de recursos, acompañado de un anterior diagnóstico de los mismos que ya poseía, aún después de las guerras, lo que hace pensar que realmente no surgió como dirían, de la nada, pues si alguien quiere indagar cuál fue la clave de su éxito o una de ellas, se encontrará que, no hay ninguna magia, pues fue ni mas ni menos la detección y utilización de recursos que ya tenían y otros que por necesidad estratégica fueron integrando, de ahí que el **primer paso** deba ser determinar, a manera o modo de especie de inventario, con que (todos con los que se cuenten, seguros y posibles) recursos tanto de dinero, materiales, humanos, y algo también importante los recursos técnicos se tienen (mismos que están, sea en un libro, sea en la mente de una persona por estudio, experiencia y creatividad), y que puestos en uso, junto con los demás, hacen realizable y exitoso un negocio.

Aunque en el anterior paso todavía no se hace mención de qué negocio se pretende, en realidad no es de interés para lograr la finalidad del negocio exitoso, ya que la razón, es que el mismo diagnóstico e inventario de recursos nos va ha señalar claramente, qué es lo que podemos hacer con ellos, es decir qué clase de negocios podemos hacer con ellos, qué necesidades, problemas, gustos, preferencias podemos satisfacer con ellos, de tal forma que primero vemos que tenemos, y después, como **segundo paso**, es determinar qué podemos hacer, resolver, o negocio poner con ellos, para esto hay que tener ya en mente muy claro, el panorama de la economía, es decir, las actividades económico agro, industrial, comercial y de servicios que se están requiriendo, debiendo enfatizar esta anterior palabra, pues aunque puedan existir actividades económicas que se estén realizando y ya estén en declinación, hay que ser hábiles o mejor dicho simplemente observar qué otras las están sustituyendo, o están en ascenso por su requerimiento en crecimiento, es entonces cuando se realiza una lista de los negocios que se podrían hacer, de los cuales ya se podría, tentativamente y no determinante, hacer mención de qué negocios se pretenden, clasificándolos entonces en dos tipos, los de requerimiento o demanda en ascenso y descenso, es decir los que se están, relativamente iniciando y están pegando, y los que ya tienen tiempo y ya están siendo sustituidos.

Continuando hacia nuestro **tercer paso**, tal como lo hizo Japón, habría de hacer una comparación de conveniencia entre las alternativas de negocio posibles, que aunque para ello habrá de determinar específicamente para cada uno, mirando a los recursos de competencia (desde el que tenga menos al que tenga más), cuanto se requiere exactamente y no con mero cálculo aproximado, para iniciar y poner en marcha dichos negocios, de tal forma que ni nos excedamos en recursos, ni nos quedemos a la mitad a la hora de ponerlo, usando entonces la misma clasificación de recursos del inventario, valuándolos en dinero y cualitativamente (por ej. En suficientes, insuficientes, buenos, regulares, malos, etc... para los recursos técnicos y los otros.) es aquí cuando surgen a la vista o se manifiestan, cuáles son las oportunidades reales a las que podemos tener acceso, es decir, es cuando una supuesta oportunidad, se vuelve posibilidad o realidad, por lo que en realidad, como se menciona no hay ninguna magia por la cual surjan los buenos negocios, sólo es cuestión de saber cómo y porqué.

Al final de aplicar el tercer paso, tendremos una lista de negocios con demanda en ascenso, del que es más posible al que es menos posible, y otra lista de negocios en descenso, los cuales, aunque aún tienen un tiempo de vida, es recomendable no entrar a ellos, y por lo tanto no clasificarlos si son posibles o no, sin embargo si pueden significar, debido a que todavía existe algún mercado que esta siendo satisfecho por ese tipo de negocio o actividad económica, es mejor optar por negocios donde los segmentos atendidos de mercado están a la tendencia de crecer, y sobre todo los segmentos de este tipo que la competencia a dejado o no les pone atención, a pesar que considere uno que puede ser una competencia fuerte y pelear por el mismo segmento que atienden, claro que esta estrategia de mercado y ataque que se señala frontal, es igual de bueno que el de flaqueo y diversificado de mercado, sólo habrá de recordar de nuevo las posibilidades y no las supuestas oportunidades.

Siguiendo con esta explicación del proceso de simplificación, a través de una pregunta, hasta aquí los tres pasos son, igualmente, simples buenas ideas, lo que se busca es simplificar él ¿cómo hacer negocios?, y no dar un montón de pasos que no se puedan ni memorizar de tal forma que busquemos explicar cómo en pocos pasos recordables y fácilmente utilizables, por lo que es buena la idea de

determinar qué recursos se tienen, y con ellos saber qué negocios se podrían iniciar (para esto suponemos facilidad al tener que determinar cuántos recursos mínimos se necesitan para realizar cada tipo de negocio), sin embargo cuando indicamos que habría que distinguir entre negocios que van en declinación entre los que se comienzan a requerir, asumimos que dicha tarea sería fácil, lo cual requiere al igual que al determinar que tipo de negocios se podrían poner en marcha, es algo complicado, puesto que: en primera tanto en sector agropecuario, industrial, comercial y servicios, existe una infinidad de negocios micro a mega, de forma que realizar este estudio sería algo muy tardado, y en segunda el clasificarlos todos estos en ascenso o declinación, habría que realizar una muy grande investigación de cada uno, para determinar, en base a su historia, y demás estadísticas, qué tendencia tiene la demanda de cada uno, y así identificar qué negocios están sustituyendo a que otros.

Por todo ello buscando la manera de simplificar toda esta labor de investigación necesaria para poder tomar la simple decisión de sobre cuál negocio nos vamos a iniciar, se ha llegado a la idea de que considerando que aún cuando se este en una área rural de campo, donde existan grandes tierras de cultivos, y la ciudad donde se abastecen este retirada, o sea área rural, donde existan desde supercentros comerciales y de servicios, fabricas, muchas rutas de comunicación, y calles repletas negocios movibles, puestos semifijos, y vendedores ambulantes, se deberá sobretodo con el fin de simplificar la información esencial para tomar la decisión, distinguir pero a su vez tomar la decisión de sí en esta área se pondrá el negocio (y de ser contrario, en que otra zona) y entonces qué tipo de negocio es el se requiere en esa zona.

Aunque con la simplificación propuesta intentada en anterior párrafo, no representa una fácil tarea, en realidad ha simplificado de modo eficaz la investigación de la información clave para tomar con eficacia esta decisión (¿sobre qué negocio enfocarse?) ya que considerando que existe un lugar (y en realidad un lugar o espacio geográfico o local disponible,) libre para implantarse en dicha zona, y entendiendo qué tipo de negocios son los que se establecen ahí, cuáles realmente venden, o más correctamente, sería decir, a cuáles negocios realmente les compran los consumidores, y por tanto qué cantidad de recursos necesitan mínimo y máximo para poner en marcha ese tipo

de negocios, aclarando que podríamos aunque erróneamente no recomendable, filtrar o quitar negocios que no son, subjetivamente o en opinión personal, de interés, para todavía simplificar aun más, y finalmente proceder a comparar (es recomendable incluir negocios que tal vez, en nuestra opinión no sean de nuestro interés) la conveniencia según posibilidades en recursos, así cómo en rentabilidad posible, la cuál sólo se podrá determinar en este punto relativamente según cómo veamos que le compran a cada tipo de negocio posible de realizar, aunque se puede, ya que conviene investigar, cuáles son los ingresos de cada tipo negocio seleccionado como posible, para que sea una referencia más confiable, e incluso investigar cómo ha venido la tendencia del mismo, así como la cantidad de clientes y número de competidores.

Lo que trata de realizar en el párrafo de arriba es explicar de modo más integrado y conectado, así como simplificado y fácil de aplicar, cómo iniciar la búsqueda de un buen negocio, que si bien, aún es un poco ambiguo, procederemos a hacerlo más claro y breve, pero efectivo, por ello lo repropoemos de siguiente modo o en forma de pregunta:

- ¿Con los recursos que se tienen (humanos, técnicos, materiales y financieros) qué tipo de negocios, según la zona en donde se esté y/o se quiera establecer, se pueden iniciar (considerando la cantidad que ellos usan, mínima y máxima, pero sacando un promedio, el cual es indicador para sobrevivir competitivamente en dicho mercado) y cuál de todos esos, es el que más conviene según por su tendencia de la demanda creciente, ser un negocio sustituto, cantidad de competencia, cantidad de mercado, cantidad y tendencia de ingresos y ganancias?

Pero a la pregunta anterior es necesario agregarle algo que es importante, que fue obtenido después de un análisis sobre las formas o modo en que los Mexicanos realizan actualmente las actividades económicas de comercio, servicios, fabricación, que los caracterizan y que en otros países como Rusia, Estados unidos, no se estila a realizar, y que nos dio por resultado el siguiente comentario: cuando una persona, familia o socios, incluso empresas grandes quieren iniciar un negocio, tengan o no recursos, sólo tienen tres categorías de negocios a los cuales invertir, esto incluye sin importar si se dedicará



a alguna actividad agropecuaria, industrial, comercial o de servicios, la primera categoría son los locales (*aquí podemos encontrar desde locales de 1 metro cuadrado pasando por los centros comerciales, hasta las centrales de abasto de Iztapalapa*), la segunda son los puestos movibles fijos de lamina, semifijos con ruedas o de tubos armables (*en las banquetas, tianguis, a bajo de la banqueta, dentro de un terreno*) y la tercera son los puestos móviles (*que van desde una persona vendiendo algo de casa en casa, negocio en negocio, que carga en una bolsa o mochila o carrito lo que vende, pasando por los que venden tamales, limpiadores, camotes, agua purificada en sus triciclos, hasta los que tienen algún carro, camioneta, camión o hasta trailers que usan como medio de carga y transporte para vender sea a los consumidores en casas o a negocios distribuidores*), esas son las tres categorías en las que puede y/o tendrá que caer cualquiera o alguien al iniciar casi cualquier negocio, por lo que se tiene que ajustar a una o todas ellas, estando conscientes de ellas, lo cual permite ampliar posteriormente mejores formas de hacer los negocios (actuaciones o estrategias competitivas), además que simplifica eficazmente la visión sobre cómo se realizan los negocios.

Otro punto importante, es el hecho de la evolución en la demanda de productos y servicios de la humanidad, considerando en el feudalismo las necesidades eran satisfechas a través del auto producción, auto consumo, sin o con un nivel mínimo de industrialización, posteriormente en el capitalismo, cuando integran la ciencia y la tecnología, la industrialización de productos de tipo agropecuarios hasta carros, camiones, edificios, barcos, etc., en un ambiente de urbanización (formación de casas personales y familiares, carreteras), se genera la necesidad de comprar este tipo de productos industrializados, al tiempo que surge demanda de los servicios tales como el comercio, transporte, servicios médicos, educativos, de entretenimiento, etc., de los cuales, el primero hace llegar los productos industrializados de todo tipo y en vías de amplia diversificación, a la sociedad consumidora, mientras que los demás complementan la gama de satisfactores necesarios para la nueva forma de vida en los burgos o ciudades modernas. (puesto que en esta nueva forma de vida postfeudalista se necesita de lavanderías, tintorerías, mecánicos, eléctricos, médicos, transportistas, educadores, etc., para poder vivir con calidad en los nuevos feudos.).

El anterior comentario es necesario entenderlo, ya que aporta la herramienta para poder definir más atinadamente qué tipo de negocios son los que se deberían analizar, basado ello, claramente, en la necesidad del momento, para saber cuál es el negocio que se requiere ahora, saber qué tipo de empresa o unidad productora de bienes y servicios esta requiriendo la sociedad en este momento, agregando a esto el fenómeno de la sustitución de bienes y servicios, y las categorías de negocios existentes que se pueden realizar. De aquí que tratando de adelantarse, y queriendo pronosticar y afirmar, pero advirtiendo que habrá de hacer siempre referencia y consultar al cliente o mercado en estudio, que el tipo de negocio que se requiere en este momento, cuya demanda es suficiente y va en crecimiento, es el negocio que brinda servicios, aunque aquí también incluimos todavía, a pesar de su saturación, al comercio, puesto que otra referencia que haga comprobar esto, es el hecho de que aquí en México, primero la población económicamente activa era absorbida en el campo, luego en la industria, después en el comercio, y finalmente en el servicio.

Sin embargo, el hecho de que vivamos en una ciudad donde estemos invadidos por industrias extranjeras, y de un montón de locales comerciales grandes y pequeños, o de servicios (abogados, dentistas, escuelas, mecánicos, estéticas, salones, etc..) no significa que satisfagan la demanda al cien % de calidad, aunque por la cantidad, pudiésemos decir que sí, por lo que es aquí cuando entrarían en acción las estrategias de iniciar y hacer negocios competitivamente, buscando con los clientes sus puntos débiles o desventajas, y así acertada, adecuada o exitosamente de entrada y continuamente golpear con la mezcla de mercadeo del momento requerida, queriendo decir con esto que no negamos la posibilidad de un negocio del sector agropecuario o industrial.

Es necesario saber qué hacer después de contestar esa pregunta, ya que aunque es observable que la pregunta simplifica mucho la investigación, a la vez que tiende a hacerlo sin perder la eficacia, facilitando la decisión sobre qué tipo de negocio conviene que tengamos en mente, pues sólo responderemos de modo genérico el tipo de negocio, es decir, diremos farmacia, papelería, librería, taquería, tortería, etc... ya que después de esto tendremos que retomar lo investigado, sobre todo lo referente a; cantidad de competidores (no

importando tamaño sea diferente más pequeño o más grande, no solo los del mismo tamaño, e incluyendo la competencia indirecta), mapeo de la ubicación de los mismos (a 15 minutos, 1 km o hasta donde, si es una zona de casas y cerca hay mercado, tianguis, centros comerciales, centrales o calles, avenidas, vías principales con gran cantidad de locales y puestos, hasta donde se trasladen a la redonda), incluyendo los clientes metas, cantidad de estos, repartición de estos según su preferencia entre los competidores, a lo que se le deberá anexar lo siguiente:

- La competencia se analizará por su mezcla de mercadeo, en producto, servicio, precio, distribución, y promoción, para saber cómo hace sus negocios, o lo que es lo mismo cómo satisface a su mercado meta, por lo que deberemos describir exactamente cómo realizan cada una de esas actividades, qué actuaciones o estrategias utilizan
- También es necesario para lograr éxito, reconsiderar e investigar más, los recursos con los que cuentan, las debilidades en cada uno y fortalezas, así como la antigüedad de los negocios, ya que esta da idea de la experiencia, relaciones y acreditación que tiene el negocio competidor y por el otro lado
- El mercado o segmento/s meta que atiende cada competidor, serán investigados, sus preferencias o criterios que buscan en cada competidor y que toman a la hora de consumir, o lo que es lo mismo las necesidades, problemas que le resuelven, recordando que cada cliente puede ser un segmento, lo cual incluye la estrategia de mercado o desarrollo de mercado que usa la competencia, desde si tiene una o no, si tiene cuál es, y si no tiene, buscar qué es lo que, a partir del cliente, lo mantiene en el mercado.

Con lo anterior se debe poder determinar que mezcla de mercadeo (producto, servicio, precio, promoción y distribución), se usará, para concretizar las estrategias de mercadeo de ataque en forma frontal o de flanqueo, y posteriormente las estrategias según las llaman los japoneses de defensa, que aborda el libro en su segunda parte y que a continuación expondremos la modificación propuesta al respecto:

Los Japoneses proponen (o más correctamente aplican inteligente y eficazmente), identificar las oportunidades en el mercado como **primer etapa** o paso, seguido de otros tres más que indican entrar, expandirse y mantenerse en el mercado, en las cuales primero hacen uso de estrategias de ataque, y posteriormente de estrategias de defensa, sin embargo existe, por lo menos técnicamente, una desconexión técnica en cuanto a; primero a la forma en como supuestamente ellos detectan oportunidades la desconectan erróneamente de las estrategias de ataque, pues es claro que cuando el gobierno e iniciativa determinan a través de una previa investigación de tipo mercadológica las industrias objetivo a las cuales darles apoyos que sin duda y claramente son de recursos para hacerlas viables, identifican de una forma muy predeterminada, dónde dar el golpe, y eso no puede ser otra cosa, más que una simple estrategia de ataque, pues al considerar los recursos que consideran que tienen y que formarán su fuerte o ventaja competitiva al entrar al mercado, y al observar a las otras industrias los recursos utilizados para ello, están planeando su ataque en sus puntos débiles, no importando entonces ya, si después darán un golpe frontal o por los lados, puesto que en realidad ya lo están dando.

Efectivamente su forma de detectar oportunidades de mercado es tramando su estrategia de ataque, por lo que otra forma de comprobar esta relación es que cuando se organizan simplificando la economía fortalecen frente a su competencia el suministro de recursos de no solo de proveedores materiales, si no también financieros, tecnológicos, administrativos y mercadológicos, superando visible y eficazmente a la competencia, lo que no quiere decir o es más que la instrumentación o puesta en marcha de una actuación o estrategia de ataque frontal, basada en dicha investigación de las debilidades en la industrias en crecimiento o requeridas por el mercado, que no son otra cosa que las oportunidades de mercado, pues dichas debilidades significan para el cliente, necesidades que no satisface el competidor actual, y por tanto una ventana abierta o mal cerrada, según sea para la nueva competencia o también para la competencia existente si aplicará dicho forma de hacer negocios de forma constante.

Los japoneses proceden después de detectar dichas ventanas abiertas o mal cerradas, o debilidades, base y con el fin de y para establecer su estrategia competitiva de ataque, igualmente aparentemente

desligado, explican la **etapa de entrada**, con la generación de estrategias de mezcla de mercadeo, desde el producto, precio, promoción hasta la distribución, explicándolo como si fuera olvidado que, estas son en realidad las armas para poder dar o hacer realidad la estrategia de ataque de oportunidad de mercado, pues no existiera ningún ataque hacia la competencia, si no se ofrece a su mercado algún producto a cierto precio a través de un canal de distribución y promoción para hacerles conocer y llegar los beneficios, satisfactores y soluciones que consideren es mejor, más adecuado, a sus preferencias que el de la competencia, de ahí que esté necesaria y esencialmente ligado a la primera etapa la segunda, no debiendo olvidarla y desligarla de la secuencia lógica integrada, pues es ahí donde realmente surge la entrada al convencer al mercado de la superioridad o conveniencia.

Así continuando seguimos con la explicación de las estrategias usadas en la **tercer etapa** japonesa, la de **expansión**, que sin duda remarca, como es y debe ser, los mismos elementos o desde mi punto de vista armas o herramientas satisfactoras de mercadeo (producto, precio, promoción y distribución), pero modificados, planeados o pensados hacia el avance de ataques posteriores, para seguir debilitando a las competencias, quitándoles mercados que ya atienden (ataque frontal, por ser el lado fuerte de la competencia) o ganándole anticipadamente mercados no atendidos olvidados o despreciados, o mal atendidos (ataque de flanqueo por ser el lado donde está débil o descuidado), con un enfoque de avance continuo y no solo de entrada como al principio, es decir, de entrada, pegan y luego, siguen pegando.

Finalmente explican la **cuarta etapa**, la **conservación**, donde hacen uso de estrategias de defensa, para mantener o conservar la cantidad de mercado lograda, consideran que defensa, es la aplicación de una estrategia que ellos la llaman móvil, otra preventiva, otra de flanqueo, otra más contradictoria llamada de contraataque y otras dos, una de retirada y otra de posición estática, que aunque explican, al igual que las de ataque, cuándo conviene y a quién aplicar cada una, sucede lo mismo y algo más que a la hora de su utilización, se pierde o desconecta técnicamente, puesto que debieran indicar, por lo menos ser un proceso cíclico, que aunque sí lo mencionan en otras partes del libro, lo hacen desligadamente, pero sobretodo cambiar el enfoque de defensa (también significa; castillo, protección, cerca, impedimento,

muralla, muro, defensor, mantenedor o protector, conservador.), la que prácticamente nos indicaría, no dejar, evitar que la competencia nos quite o convezca clientes nuestros, donde la estrategia será la que coordinará los elementos o armas del marketing para lograr no dejarlos lo cual sin duda alguna realmente si lo hace en esta etapa de conservación, enfatizando el control y adaptación o adecuación a los cambios en las reglas-tipo sobre elementos de mercadeo para competir en el campo de batalla.

En efecto en la etapa de conservación, los japoneses van remodificando o controlando sus armas de mercadeo al consumidor, según los cambios tanto de estos como derivados de la competencia, así como los macroeconómicos nacionales e internacionales, que afectan tanto a los competidores como al mismo cliente, fijándose para ello en factores propios como la calidad perteneciente a las estrategias de producto al incorporar precisamente el control de calidad y la mejora aprendizaje continuó, para conservar, pero además mejorar continuamente los beneficios satisfactoros que prefieren los consumidores de ellos y así dejarlos sin razones o pretextos para ir con la competencia, haciendo de esta forma difícil a la competencia el arrebatarle el mercado ya logrado, pero a su vez, sin dormirse en sus laureles o éxitos, en forma avance continuó, las estrategias de defensa engloban todos los elementos de mercadeo, también el precio, la promoción y la distribución.

Continuando con la explicación sobre la relación esencial que no debemos olvidar en la práctica, de las defensas y la interconexión entrada entre la primera, segunda y tercera etapa que observan en la forma más eficaz de hacer los negocios, los japoneses, donde entonces ya estamos formando, hasta este punto de la explicación, el entendimiento de dos pasos, atacar (que consta en las tres etapas) y la última que según ellos es la defensa, sin embargo, nuevamente vuelve a existir una desinterconexión técnica, ya que la única forma que evitar y no dejar que la competencia tome clientes de la empresa, es atacándolo, de aquí que recordemos un buen e relacionado dicho que a veces se escucha en ajedrez o en lo militar, karate, o deportes, la mejor defensa es el ataque.

Afirmamos que la defensa mencionada en el texto es en realidad un ataque, lo cual fue razonado del siguiente modo; hablan confirmando el dicho anteriormente citado de que la estrategia estática (o

mantenemos quietos) es mala en un ambiente de constante cambio, en lo que estamos de acuerdo, por ello recomiendan, aplicar según condiciones, una estrategia móvil, que al explicarla no otra cosa más que diversificar mercados y por tanto productos, por lo que es un ataque en los flancos de la competencia, en cuanto a la estrategia de defensa preventiva (fortalecer lo fuerte), es hacer más de lo mismo, o más correctamente, hacer ataques frontales continuos, ofreciendo algo mejor siempre antes de la competencia, lo mismo sucede con la estrategia de defensa de flanco, o fortalecer lo débil, al corregir los elementos de mercadeo, para no dejar ventanas abiertas y ventanas mal cerradas, mientras que la estrategia de contraataque es o la explican de nuevo con una respuesta de ataque o de flanqueo, y una tercera nueva que es derivada del ataque, el contraataque de tenaza, que es responder el ataque de la competencia, con un ataque que lo corte y definitivamente lo derribe, y finalmente la estrategia de retirada, que si bien es un ataque de flanqueo, otros dirían es incursionar a otro mercado con otros competidores igual, mas fuertes o más débiles.

Por lo que no podemos hablar, al llegar ahora hasta este punto del proceso analítico creativo y constructivo, de que en realidad existen dos pasos, contradiciendo lo dicho y escrito en el párrafo anterior, puesto que se ha logrado ahora encontrar la interconexión que existe entre el primer paso triple (por que contiene las tres etapas) y entre el cuarto etapa o para nosotros segundo paso, al distinguir que en realidad no hablamos de aplicar estrategias que paren el ataque u ofrecimientos de la competencia a nuestros clientes, si no de actuaciones que son mas bien ataques ejecutados tanto antes de un ataque de la competencia (nos referimos a la defensa móvil, preventiva y de flanqueo, incluyendo la de retirada, aunque también podemos cuando no haga nada la competencia estar estáticos), cómo después del mismo (nos referimos al contraataque frontal, de tenaza y flanqueo, incluyendo la de retirada, aunque también podemos, no recomendable quedar estáticos).

Las estrategias a las que ellos llaman de defensa, en realidad no sólo impiden la entrada (ó ataques) a los competidores a el mercado ya atendido, si no que además amenazan los mercado de los competidores, de ahí que no se puedan llamar estrategias de defensa, es decir, al ejecutar un ataque antes de que el competidor lo lance, no sólo amenazamos el mercado que atiende, si no además evitamos que

el contrario amenace quitándonos nuestro mercado, y ello es debido a que al ser amenazado su propio mercado deberá, coordinar nuevamente sus elementos de mercadeo hacia el mercado que esta siendo amenazado, para evitar que se los quiten, que aunque si podría lanzar al mismo tiempo un ataque hacia el nuestro, sobre todo cuando es empresa más fuerte.

Es entonces visible que a lo que si podemos llamar defensa es a las estrategias ejecutadas (de contraataque hacia nuestro propio mercado) después de un ataque de los contrarios a nuestros mercados, enfocándolo hacia protegerlos o mantenerlos, incluyendo antes de los ataques (preventiva y de flanqueo), pero siempre y cuando sea hacia el mercado ya atendido y logrado, por lo que no podemos llamar estrategias de defensa a las que son dirigidas hacia el mercado del contrario, no importando si ha lanzado o no un ataque, como la móvil, el contraataque hacia el contrario sea frontal o de flanqueo o de tenaza, ya que estos en realidad serían acciones dirigidas hacia quitarles el mercado, de ahí que sean estrategias de ataque y no de defensa.

Reconsiderando y nuevamente intentando una eficaz simplificación, concretización y tecnificación, de toda la anterior explicación sobre las cuatro etapas del mercadeo Japonés y las estrategias de ataque defensa utilizadas en ellas, pero a su vez, interconectándolas a la pregunta inicial (recurso, negocios, y negocio conveniente) que conforma nuestro primer paso, y a los tres guiones sobre investigación de la competencia y cliente, consideramos que a nuestro primer paso, se le integre el paso de las cuatro etapas, ya que como en este nos debe dar como resultado un negocio que tengamos en mente, es ahí la relación, de que igualmente estemos buscando una oportunidad de mercado de dónde dar el golpe o ataque.

Ya que ahora, vemos en realidad solo un paso, pues la pregunta que formulamos como primer paso al interconectarse con las etapas, mezclas y estrategias japonesas simplificadas, quedaría entonces simplificada : ¿Qué negocio o oportunidad estratégica de ataque y de mercado conviene escoger, de entre los negocios alternativos que se pueden realizar con los recursos de se tienen?.



También podría quedar : ¿Qué negocio, estratégicamente podemos hacer que nos convenga más, de entre todas las alternativas de negocios que podemos hacer con los recursos que se tienen?.

La pregunta aunque breve, continúa siendo eficaz, ya que permite iniciar negocios que tengan un éxito más seguro, sin embargo la investigación que se propone que sea hecha después de contestar la pregunta en forma de negocio genérico sobre los competidores y los segmentos del mercado es con el fin de formular estrategias de ataque defensa, lo que en realidad, aunque no expresado de la misma forma, ya se aplicó al solucionar o dar respuesta a la pregunta, pues la misma pregunta indica, *estratégicamente*, para lo cual habrá por consiguiente comparado las estrategias ataque defensa de los competidores e investigado a los segmentos de los mercados que atienden bien, mal y a los que no atienden, por lo que sólo es necesario, desde el principio investigar ello, para poder determinar estratégicamente cuál negocio conviene más.

Por lo tanto, podemos decir o afirmar justificadamente que en realidad, tenemos un solo paso, y que entonces, no hay alguna cosa más que hacer o investigar después de contestar la pregunta, primer paso propuesto sobre ¿Cómo hacer un negocio? basándose en el mercadeo japonés, lo que nos permite de una forma simplificada, fácil, aunque no tan lista para usarse de inmediato para generar resultados al hacer los negocios, si asegura en parte hacerlos de forma eficaz, sin embargo es evidente que nos falta explicar y profundizar breve y eficazmente, qué significa (ya que nos da una idea general de cómo hacer un negocio, objetivo de nuestro estudio) y además cómo dar respuesta a esa pregunta.

Para poder explicar lo que significa la pregunta y así tener entonces una idea integral de cómo se hace un negocio eficazmente, es necesario transcribirla de nuevo:

¿Qué negocio, estratégicamente podemos hacer que nos convenga más, de entre todas las alternativas de negocios que podemos hacer con los recursos que se tienen?

La pregunta inicia, con ¿Qué negocio?, lo cual hace pensar que tendríamos como respuesta, un negocio genérico poco específico o concreto, es decir, tendríamos como respuesta: "papelería, panadería,

zapatería, ropa, etc..”, sin embargo si continuamos la lectura, nos menciona o especifica, “estratégicamente podemos hacer que nos convenga más”, ello quiere decir que, o más correctamente sería que lo que queremos dar a entender es que definamos algún negocio pero **aplicando desde el principio las estrategias de ataque defensa**, que ya tengamos identificada la oportunidad de mercado a través de buscarle en dónde podríamos aplicar dichas estrategias, y por tanto qué mezclas de mercadeo se necesitaría, pues como mencionamos, ellas son las que concretizan a las estrategias sin olvidar y ya teniendo en mente cómo entraremos, cómo nos expandiremos y conservaremos nuestro mercado.

Pero además, nos continúa diciendo; que lo podamos hacer, queriendo decir con ello, que tengamos los recursos necesarios para concretizar el negocio, por ello consideramos necesario un diagnóstico de recursos tanto financieros, como técnicos (habilidades o aptitudes), materiales y humanos, incluyendo el recurso tiempo y otro, la actitud y los valores, que aunque entrarían dentro de humanos, es necesario hacerlo en otra categoría por separado, pues es, actualmente factor importante del éxito, que lo vemos claramente con los japoneses y otras naciones.

Finalmente, más adelante nos sigue preguntando; “de entre todas las alternativas de negocios que podemos hacer con los recursos que se tienen”, queriendo hacernos referencia a la lista de negocios que serían posibles con los recursos disponibles, acordándonos de él análisis de los tipos de negocio que existen tanto en la zona, como las tres categorías que mencionamos de negocios que se pueden realizar aquí en México, y por tanto de la comparación de ellos, con respecto a su posibilidad en cuanto a recursos, como por la tendencia de la demanda o requerimiento de dichos negocios, es decir si es negocio que satisface un segmento que esta en crecimiento o en declinación, tratando de sustituir a otro negocio menos adecuado a las necesidades actuales.

También para el anterior último enunciado de la pregunta, hay que recordar que es necesario tratar de diferenciar entre negocios que aunque no están comenzando a ser sustituidos por otros, y tengan un mercado amplio, incluso poco tiempo en el mercado, (que generalmente por condiciones de monopolio y/o falta de iniciativa no

tienen competencia) son en realidad negocios que satisfacen una necesidad de forma inadecuada al consumidor, ya que estos no encuentran otra alternativa mejor, pero que confusa y aparentemente muestran tener éxito, y aquellos negocios que realmente ofrecen sustituir a otros, satisfaciendo necesidades de una forma más eficaz y adecuada al cliente.

Como vemos, para poder definir el negocio, es necesario **aplicar las estrategias de ataque y defensa desde el principio de la búsqueda de un negocio**, sólo así podemos tener en mente un negocio, pues la estrategia para definir el negocio es buscar dónde se puede ejecutar alguna estrategia de ataque defensa, aunque es necesario aclarar que es sobre todo la de ataque, puesto que estamos amenazando el mercado de alguien, aun cuando sea un competidor débil y todavía no estamos defendiendo algún mercado ya ganado sin embargo es verdad que después de dar el golpe, quitar algún mercado a alguien será necesario pensar anticipadamente siempre, cómo defenderlo, pero sobre todo cómo seguir quitando otros mercados o mejor sería ganarlos antes que alguna competencia directa indirecta los tome (aunque este caso sería crear uno). Esto es básicamente lo que significa la pregunta, es decir hacer lo escrito en este párrafo, sin olvidar el que sea la mejor opción entre varios negocios y que sean negocios posibles con los recursos disponibles.

Lo anterior es una explicación muy breve, que aunque representa un avance sobre la simplificación y la eficacia por estar ya más interconectadas entre sí, no dejan de ser, solo buenas ideas, que a la hora de querer usarlas se pierde la lógica sobre el cómo usarlo para generar rápido y bien resultados buscados, puesto que falta exponer y desarrollar la forma en cómo se respondería esta pregunta, que aunque ya mencionamos en algunas partes de este proceso ideas de cómo resolverla o responderla es necesario ahora, ordenar la forma de responder esta pregunta de una forma, nuevamente, eficaz, fácil de entender, rápida de usar, pues incluso en la misma pregunta esta la respuesta o por lo menos algunos datos o claves.

Aunque la forma o el cómo breve y determinativa (acabada y definitiva) de dar respuesta a esa pregunta (o en otras palabras de cómo hacer un negocio con éxito), en realidad no se expondrá aquí en esta parte lo que sí, entonces, se explicará es más bien cómo se llegó a esa

forma de responder, es decir qué proceso analítico constructivo se utilizó para generar dicho proceso para definir Cómo hacer un negocio:

1 Sin bien, si se explica en el proceso de cómo iniciar un negocio, es necesario, para nuestro fin de querer explicar dicho proceso, consideramos que el diagnóstico de recursos no es materia directa de nuestra tesis, por ser del área de mercadotecnia, si es un factor influyente en el éxito, sin embargo no lo trataremos muy afondo, pues ello es parte del área de Administración de proyectos, y más en específico el estudio técnico financiero y de factibilidad técnica financiera, es importante mencionar esto porque entre mejor este realizado este estudio sobre los recursos que tenemos y podríamos llegar a tener, nos sirve como base para poder posteriormente determinar cuáles son las alternativas de negocios que podríamos realizar. Es necesario mencionar que el estudio técnico financiero, lo plantean en la administración de proyectos una vez que tienen en mente, ya predeterminadamente qué proyecto de negocio quieren poner en marcha o pretenden, sin embargo aquí el enfoque es al revés, aún no tenemos dicha idea, para tenerla hay que aplicar el estudio para identificar o diagnosticar (auto estudio o diagnóstico) **qué recursos tenemos.**

2 Las alternativas de negocios que podríamos iniciar, si son materia más directa de nuestra área de investigación, por relacionarse más con la mercadotecnia, ya que podrían haber muchas formas, criterios o referencias para hacer una lista de negocios, sin embargo, **aquí usaremos principalmente los recursos que tenemos, pues sólo pondremos los negocios** (que existan en la zona/s escogidas) **que sean posibles, es decir, que para ser considerados una alternativa de negocio, al evaluar la cantidad mínima y máxima de recursos que usan para ponerlo en marcha en cada zona, y comparar con los recursos propios, los recursos usados por el negocio estudiado sean igual o menores que los propios, pues si son mayores, no se podrán en lista.**

Para definir la zona es necesario, considerar de forma hipotética dos o más zonas, los recursos necesarios para moverse a ese lugar o a otro, anexarlos a los recursos requeridos para poner los negocios, (resultado de considerar, de preferencia, los negocios que existan en ambas o varias zonas y por lo tanto la cantidad que para ponerlos se necesita, indicando solo los viables) es decir, **saber cuál el costo total**

**de poner el mismo negocio en cada zona**, de tal forma que con ello determinar si dicha zona es viable o no, a través de una simple comparación de dicho costo que se generaría con la cantidad de **recursos que se tienen**, por lo que **si estos son mayores o iguales al costo se considerará viable** poner dicho negocio/s en esa zona, y de ser menores los recursos, se considerará no viable dicha zona.

Otro factor, también importante, aspecto mercadotécnico, es la demanda o requerimiento de los productos y servicios que presta el y los negocios considerados como alternativas, para ello, una vez enlistados, lista que no es definitiva, habrá de considerar estudiar la demanda el mercado geográfico de todos las alternativas de negocios posibles en cada zona, filtrando aquellos cuya demanda tienda a la baja, sea poca y exista mucha competencia fuerte, seleccionando solo aquellos cuya demanda este a la alza, sea suficiente y no exista mucha fuerte competencia

**3** Por lo que, teniendo ya la **lista de los negocios posibles de poner en las diferentes zonas**, en base a un análisis (*se verá que una zona será entonces más viable, pues un mismo negocio ponerlo en una zona diferente puede ser más caro en otra zona*) **de cada tipo de negocio se deberá distinguir, en qué zona, por su demanda, es mejor ponerlo** (no solo por su costo, generando así una **lista de negocios convenientes por su demanda y competencia** que analizándola se distinguirá cuál es negocio que más conviene)

Para lo anterior habrá de escoger aquella zona, que no sólo sea la más viable por tener un costo menor, si no aquella que después de estudiar el factor de la demanda del mercado, muestre mejor tendencia de demanda, por ir a la alza y no a la baja (estas zonas las anulamos), por mejor cantidad de demanda, poca cantidad de fuerte competencia, ya que de las zonas y negocios que aparecen convenientes por el costo viable, **se logrará distinguir la que mejor conviene** por tener además una demanda buena y una competencia relativamente débil y poca.

Entonces de todos los negocios que se pueden poner y convienen por que la demanda y competencia de la zona es adecuada, habrá de compararlos para distinguir de entre los negocios **cuál/es se pueda/n considerar estratégicamente más viable de tener éxito** a la hora de ponerlos en marcha (*mencionamos; considerar estratégicamente más*

*viables de éxito, porque habremos de determinar las estrategias de ataque y defensa a usar, y considerar su viabilidad y eficacia para ganar mercado a la competencia que catalogamos como poca y débil).*

Necesario **comentar** que en realidad ya se han estado **aplicando las estrategias** de ataque e incluso las de defensa **desde el principio** a la hora de determinar los recursos propios, al momento de sólo escoger los negocios que se puedan poner con ellos, la zona en que es más viable ponerlo, y en donde la demanda pero sobre todo la competencia sea adecuadas para que aseguren que al ponerlo tengamos mercado ya se están considerando hacia qué mercados de los competidores conviene dar el golpe, lo cual representa una estrategia de ataque, pero además trata de asegurar que los ataques de la competencia no puedan debilitar los ataques y defensas de entrada de nuestro negocio.

Otro **comentario** importante que agregar es que no sólo queremos dar a entender que este proceso se aplica a negocios en locales para hacer comercio, o puestos fijos, semifijos, o puestos móviles, si no también un local representa un establecimiento que fabrica algo, para el cual, habrá de considerar solo el lugar donde vende sus productos, si no el lugar donde la competencia o los otros negocios (con este término lo manejamos aquí) están para facilitar a sus proveedores y suministros, e incluso aplica para los negocios del sector agropecuario, ya que estos al dar un producto o servicio a quienes se dedican al campo o consumen del campo, son negocios o locales o establecimientos en los cuales se lleva el intercambio, o la contratación del servicio, aún cuando el servicio se preste en donde el cliente este por lo que es **aplicable para cualquier tipo de negocio**, aunque para negocios internacionales habrá de considerar casi el mismo procedimiento, aún sería de utilidad para quienes tienen la idea exportar, ya que habrá nuevamente el mercado o zona, los competidores y sus ubicaciones, sea cuando este dentro del país o zona o fuera de este, pues esto es lo que en realidad aplicaron tanto los japoneses como los otros países que imitaron su forma de hacer los negocios para tener éxito.

4 De tal forma que la última parte del proceso de cómo hacer negocios a la cual, hasta este momento, hemos llegado, es **determinar las estrategias ataque defensa (que sean aplicado desde el principio)**,

que aunque estas serán explicadas de forma más definitiva en la parte dos nominado ¿cuál es nuestra propuesta técnica?, en esta parte explicaremos que la integración o interconexión entre las estrategias de ataque y defensa, expuestas en el libro, objeto de nuestro estudio, no es demostrable o no esta expuesta en él, ya que en él no la mencionan, dichas estrategias las explican como si una estuviera separada una de la otra, cosa que de algún modo hace que sólo sean unas muy buenas ideas de cómo hacer negocios, pero que a la hora de la realidad pierden el sentido práctico.

Por lo anterior consideramos que en realidad entre las **estrategias de ataque y defensa**, existe una **relación** técnica o de proceso, puesto que al iniciar un negocio, sus determinaciones y aplicaciones, son paralelas o simultáneas, ya que no sólo planearemos cómo quitar mercado al competidor débil (y en realidad no fuerte como ellos lo mencionan, ya que no se podría llamar ataque), si no además, porque es necesario, pensemos cómo mantenerlo o conservarlo, al planear y ejecutar alguna acción, nuevamente de ataque (he aquí porqué en el análisis de la segunda parte del libro del mercadeo japonés, consideremos que la defensa, es en realidad un ataque), para evitar que la competencia nos quite el mercado ya ganado.

Otro aspecto a considerar para determinar las estrategias y su viabilidad es, reconocer la **interconexión entre las estrategias de tipo ataque**, ya que la frontal, y la envolvente, son en realidad la misma, puesto que para ellas se requiere tener como ellos mencionan los suficientes recursos, más que los de la competencia o igual, y además, su segunda evidencia de que son la misma, es que golpean en algo que la competencia hace supuestamente bien o aceptable, no interesando, ya que es con fin de simplificación, el hecho que la envolvente golpea en varios aspectos de la mezcla de mercadeo del oponente, lo que implica que este lo hace bien, o no lo suficiente bien, puesto que esta desprotegido, es decir débil, lo cual además de simplificar a una sola estrategia frontal unilateral (un aspecto) o multilateral (varios aspectos) a puntos fuertes, ayuda o facilita entender su sentido práctico, al poner o preparar dichas buenas ideas ya listas para usarse, si no que también conserva su eficacia a la hora de su aplicación.

Mientras que las **otras de ataque**; la de flanqueo, desviación, guerrillas, también representan una sola estrategia, puesto que las tres dan un golpe en algo en que la competencia hace mal o es débil, no importando si son golpes a un punto (flanqueo) o en puntos de este tipo (desviación) o si además de ser variados son al azar para ponerlo a las expectativas y tomar desprevenido al oponente (guerrillas), por lo que dichas estrategias de ataque son para dar golpe/s en punto/s más débiles de forma ordenada o sorpresiva.

Por lo que sintetizándolo, sólo hay **dos categorías de golpes de ataque**, los enfocados a puntos fuertes y los otros a puntos débiles del oponente, mientras que en las **estrategias de defensa**, sea en la forma de preventiva, de flancos, móvil y de retirada, se consideran una sola por pensarlas **antes** de la respuesta de ataque de la competencia, al planear fortalecer lo fuerte (preventiva), lo débil (flancos), y diversificar segmentos (móvil) o lo que es lo mismo, atacar otros mercados (incluye la estrategia de retirada), en realidad **son ataques de dos diferentes niveles**; al mercado propio ya ganado, y al mercado de la competencia ya atacada o por atacar, con el fin de eliminar sus esfuerzos o intentos de contra entrada (mercado propio ya ganado) o debilitarlos (mercado ajeno por ganar)

Por el otro lado tenemos las **estrategias de defensa, del tipo de contraataque** frontal, contraataque de tenaza, contraataque de flanqueo, a las cuales no podemos sacar una mejor evidencia, sobre que no se tratan de estrategias diferentes del ataque, separadas o aparte de estas, puesto que en su mismo nombre lleva escrita la palabra ataque, por lo que son propiamente dichos y así mejor conviene llamarlos; **ataques** enfocados a aplicarlos **después** de una **respuesta** de la competencia al ataque anteriormente lanzado, y dirigidos hacia competir o golpear en lo que hacen bien (frontal), lo que hacen mas o menos bien (tenaza) y lo que hacen mal o son débiles (flanqueo), con el fin de eliminar sus esfuerzos o intentos (tenaza y flanqueo) o debilitarlos (frontal), considerando que estas acciones van hacia los mercados propios ya ganados como hacia otros.

Retomando entonces tenemos la síntesis de que las estrategias denominadas de defensa, son en realidad **ataques lanzados antes y después de la respuesta** de ataque de la competencia al primer ataque de entrada que lanzamos tanto hacia los mercados propios ya



ganados como a los ajenos por ganar, **mientras que las estrategias de ataque están enfocadas a puntos débiles y fuertes**, lo que nos da a entender, que para poder desarrollar las estrategias y determinar su viabilidad para lograr el éxito, debemos iniciar *(tal como se hizo desde el principio, al dar un golpe hacia el aseguramiento de recursos necesarios, aseguramiento de una demanda suficiente, y competencia poca y débil)* o más bien continuar pensando dónde (elementos de la mezcla de mercadotecnia) daremos el y los siguientes golpes de ataque al entrar, para luego seguir pensando nuevamente cómo continuaremos la entrada, expansión y conservación, forzosamente necesariamente, simultáneas a través de las estrategias de ataque (o de defensa, como ellos les llaman) de preataque, y considerando posibles respuestas, las de postataques.

Según nuestro análisis, síntesis e integración, la única estrategia de mercadeo que existe, es la estrategia de ataque tanto antes como después de la respuesta de la competencia a el ataque propio lanzado, a puntos fuertes y/o débiles de la mezcla de mercadeo del oponente para dirigirlos hacia el mercado ajeno por ganar y/o hacia mercados propios ya ganados para conservarlos.

De ello que una forma de expresar este desarrollo de cómo hacer un negocio o mercadear, sea basado en la idea de: *primero pensar cómo y dónde golpear de entrada, después seguir pensando dónde y cómo continuar golpeando antes de una respuesta y después de esta, es decir, primero golpear, segundo, si hay o no hay respuesta, seguir golpeando, si hay respuesta, seguir golpeando, y así sucesivamente.*

Por **ejemplo** si consideramos dos zonas y cinco negocios, de los cuales solo tres negocios se pueden poner en cualquiera de las dos zonas (2 de los negocios no son viables en ninguna zona), es decir son viables por sus costos, por lo que tenemos seis negocios viables, el uno lo podemos poner en la zona uno y la zona dos, aunque en esta es más caro pero sigue siendo viable, lo mismo pasa con el negocio tres y cuatro, sin embargo comparando el negocio uno de la zona uno con el uno de la zona uno, el 2 de la zona uno con la zona dos, y el 3 negocio de la zona uno con la dos, así por cada tipo de negocio, considerando su demanda y competencia, hipotéticamente imaginemos que de el negocio uno conviene más en la zona 2, el 2 negocio en la uno, y el tercer negocio en la uno, quedando tres

opciones de negocios convenientes tanto por su costo como por su demanda y competencia, de estos tenemos que quitar dos, para escoger solo uno, el cual nos debe convenir más, para ello consideramos en cuál tenemos estratégicamente hablando la posibilidad de éxito, pues hasta este punto tendremos éxito en ponerlo pues es viable en costo, tendremos posibilidad de tener mercado puesto que la demanda y competencia posiblemente lo permita, sólo falta determinar cuáles serían para el negocio uno, dos y tres las estrategias de ataque y defensa que nos asegurarán realmente que esa de esa demanda adecuada, una parte sea nuestra, y que por lo tanto logremos ganarle ese mercado a la competencia supuestamente débil.

Continuando con nuestro ejemplo hipotético, se deberán para realmente distinguir de entre los tres negocios convenientes y viables, cuál es el que es estratégicamente más viable de tener éxito, determinando para cada uno la viabilidad de las estrategias de ataque y defensa para ganar los mercados a la competencia supuestamente débil (*pues en realidad habrá de tomar ventas de alguien más, aun cuando supuestamente se este creando un mercado con un producto nuevo, el cual aparentemente no tenga competencia directa, pero si indirecta*), es decir, que finalmente consideraremos que aquel negocio cuyas estrategias ataque defensa, tengan un/os competidores que no puedan contra ellas para mantener su mercado (es decir, que tengan estrategias débiles), será ese el que se considere como estratégicamente más viable de lograr el éxito.

Por lo que **para poder terminar de integrar** todas las anteriores buenas ideas, en una secuencia lógica de uso, para que este realmente lista para su aplicación, debemos decir que la pregunta propuesta como primer y único paso, debido a que desde el principio se han estado aplicando las estrategias, quedaría entonces replanteada del siguiente modo; ***¿Cuál negocio es estratégicamente más viable de lograr el éxito?***

Ello implica, como primer punto, que para poder ser un negocio de éxito, las estrategias se puedan llevar a cabo, es decir se tengan los recursos para poder establecer un negocio en determinada zona o lugar específico, pues como dijimos existen diferentes costos, de un mismo negocio, según la localización.

Como segundo punto, es estratégicamente necesario que para que sea un negocio de éxito, exista suficiente demanda, este a la alza o en crecimiento, exista poca competencia, y sobre todo que sea débil en recursos y estrategias, ello asegurará que, estratégicamente desde el principio, el negocio sea viable de lograr el éxito. De ahí que en realidad sólo exista un paso, pues desde el principio estamos enfocando, a qué negocio entrar y dónde dar el golpe, sonando, pareciendo y siendo muy lógico, razonable, el entrar a un negocio al que realmente tengamos los necesarios y suficientes recursos para realizarlo, así como entrando a un mercado o campo de batalla, donde exista una suficiente y al alza demanda y poca competencia, pero sobre todo débil, para posteriormente continuar reasegurando estratégicamente todavía más, mediante una completa administración y planeación estratégica mercadológica, el éxito del negocio.

Lo anterior es visto e integrado en un solo paso, por que para poder dar estratégicamente un golpe, debemos primero ver si es viable darlo (es decir, si se tienen los recursos para poner un negocio en determinado lugar), segundo, es más viable darlo, si hay suficiente mercado y más cuando esta a la alza, pero sobre todo si existe poca competencia, y además es en recursos y estrategias débil, de ahí que finalmente integremos la técnica, en un solo paso estratégico, con aplicación, desde el principio, de las estrategias de ataque, las cuales, se sigan, en tercer punto o lugar, re pensando, nuevamente dónde y cómo dar el golpe, antes y después de una reacción de la competencia.

Entonces **analizando por segunda vez** todo lo anterior quiere decir que los Japoneses al estar **preguntándose** sobre ¿Qué tipo de negocio podemos poner en marcha iniciar con ellos?:

¿Qué negocio conviene hacer? Y ¿cómo?

¿Sobre qué tipo de negocios enfocarse o conviene enfocarse?

¿Cómo definir más atinada o adecuadamente qué tipo de negocios son los que deberían analizarse?

¿Cómo Saber que (y cuál) negocios se pueden iniciar o convienen iniciar?:

¿Qué negocio, (la mejor opción de entre varios negocios) estratégicamente podemos hacer, que nos convenga más o conviene

hacer?, ¿Cuál es más viable estratégicamente?, es decir ¿Cómo escoger de entre todos los negocios que hay, entrar a aquel negocio que sea más viable estratégicamente de lograr el éxito? ¿De todos los negocios que hay, a cual nos conviene entrar? ¿En cuál nos sería más fácil quitarle los clientes a los competidores y conservarlos?.

¿Qué negocio o oportunidad estratégica de ataque y de mercado conviene escoger, de entre los negocios alternativos que se pueden realizar con los recursos de se tienen?.

¿Qué negocio, estratégicamente podemos hacer que nos convenga más, de entre todas las alternativas de negocios que podemos hacer con los recursos que se tienen?.

- ¿Con los recursos que se tienen (humanos, técnicos, materiales y financieros) qué tipo de negocios, según la zona en donde se este y/o se quiera establecer, se pueden iniciar (considerando la cantidad que ellos usan, mínima y máxima, pero sacando un promedio, el cual es indicador para sobrevivir competitivamente en dicho mercado) y cuál de todos esos, es el que más conviene según por su tendencia de la demanda creciente, ser un negocio sustituto, cantidad de competencia, cantidad de mercado, cantidad y tendencia de ingresos y ganancias?

Los japoneses entonces **lograron observar** que para poder definir o tener en la mente algún negocio que convenga más, él más óptimo e iniciarlo, no sólo hay que pensar cómo quitar clientes a los competidores si no además hay que saber y poder cómo quitar y conservar clientes.

Se dieron cuenta que es necesario distinguir que entre más recursos se tengan para ponerlo, exista mayor crecimiento de la demanda, tenga el menor número de competidores, y exista la competencia más débil un negocio es más viable estratégicamente de lograr el éxito:

Por lo que de todos esos negocios hay que escoger solo aquellos cuyas estrategias de ataque defensa (mezcla de armas de mercadeo) tienen la mayor probabilidad de tener éxito, es decir el que sea y tenga, de entre esos negocios, lo siguiente:

el más viable en recursos,

el que tenga más mercado (una mejor aceptación o preferencia creciente a la mezcla de mercadeo),  
el que tenga la menor competencia,  
y que tenga la más débil competencia (ya que su mezcla de mercadeo de sus estrategias de ataque defensa no satisfacen realmente bien al cliente, por lo que no puede debilitar los ataques y defensas de nuestro negocio).

Es decir se percataron que se puede escoger el negocio que conviene más, por tener el ataque o estrategia de ataque con las mayores probabilidades de lograr el éxito, Comparando varios negocios, en base a :  
los recursos que se tienen (iguales, mayores, menores),  
a la demanda creciente  
y por la cantidad de competidores,  
Pero también comparando la conveniencia según:

- Posibilidad en recursos
- Rentabilidad posible; ganancias, ingresos de los negocios y su tendencia
- Cantidad de clientes o mercado meta y su tendencia de la demanda.
- Es o no un negocio sustituto
- Número de competidores: directos e indirectos
- Antigüedad (experiencia acreditamiento y relaciones)
- Mapeo de la ubicación de los competidores y mercado.
- Recursos de la competencia.
- Reparto de clientes o participación de mercado de los competidores.
- Mezcla de mercadeo para satisfacer al mercado meta del competidor.
- Investigar al cliente el porqué criterios de la mezcla de mercadeo compra.
- La mezcla de mercadeo determinada (producto, servicio, precio, promoción y distribución) que se usará para concretizar la estrategia de Ataque defensa, al entrar, expandirse y defenderse.

Se percatan que para poder dar estratégicamente un golpe, debemos primero ver si es viable darlo (es decir, si se tienen los recursos para poner un negocio en determinado lugar), segundo, es más viable darlo, si hay suficiente mercado y más cuando esta a la alza, pero sobre todo si existe poca competencia, y además es en recursos y estrategias débil, de ahí que finalmente integremos la técnica, en esos pasos estratégico, con aplicación, desde el principio, de las estrategias de ataque, las

cuales, se sigan, en tercer punto o lugar, re pensando, nuevamente dónde y cómo dar el golpe, antes y después de una reacción de la competencia.

Los Japoneses determinan qué mezcla de mercadeo (producto, servicio, precio, promoción y distribución), usarán, para concretizar las estrategias de mercadeo de ataque en forma frontal o de flanqueo, y posteriormente las estrategias según las llaman los japoneses de defensa.

En otras palabras, consideraron que habrá para cada negocio, que investigar con los clientes de la competencia las deficiencias de la mezcla de armas de mercadeo que usa para satisfacerlo o atenderlo, para determinar la mezcla de mercadeo a usar para concretizar la estrategia de ataque (para entrar y expandirse en el mercado: quitar y seguir quitando clientes) y defensa (para conservar el mercado ganado) Y comparar la viabilidad para lograr el éxito, con la de otros negocios cuestionándose ¿Qué negocio o estrategia de ataque defensa tendría más éxito?, cuya respuesta es distinguiendo o determinando a aquel negocio, al cual podamos tener con mayor suficiencia los recursos para iniciarlo, este en mayor crecimiento su demanda y sea el que tenga el menor número de competidores.

Lo anterior es reconsiderando y nuevamente intentando una eficaz simplificación, concretización y tecnificación, de toda la anterior explicación que incluye lo que exponen sobre las cuatro etapas del mercadeo Japonés y las estrategias de ataque defensa utilizadas en ellas, pero a su vez, interconectándolas en un proceso (recurso, negocios, y negocio conveniente) o serie de pasos prácticos, que realizan una investigación de la competencia y cliente, y que sin duda integran las cuatro etapas, ya que estos nos debe dar como resultado un negocio que tengamos en mente, encontramos que es ahí la relación, de que igualmente estemos buscando una oportunidad de mercado de donde dar el golpe o ataque.

Lo anterior es una explicación muy breve, que aunque representa un avance sobre la simplificación de la técnica al mismo tiempo que trata cuidar su eficacia por estar ya más interconectadas entre sí, no dejan de ser, solo buenas ideas, que a la hora de querer usarlas se pierde la lógica sobre el cómo usarlo para generar rápido y bien resultados

buscados, puesto que la pregunta que se pretende usar para simplificar los pasos no explica exactamente que se debe hacer por lo que **falta exponer** y desarrollar la forma en **cómo hacerle** que aunque ya mencionamos en algunas partes de ese proceso ideas de cómo hacerle, es necesario ahora, ordenar de una forma, nuevamente, eficaz, fácil de entender, rápida de usar.

Ya que ahora, vemos en realidad solo unos pasos, pues al interconectar las etapas, mezclas y estrategias japonesas simplificadas, **la técnica quedaría entonces simplificada** (desde nuestro punto de vista, en base a estudiar, analizar, cada renglón y comentario de la primer y segunda partes del libro, sobre como le hizo Japón para hacer ello, pero sin limitarse a simplemente transcribir tal como explican los autores del libro, ya que no sería de ninguna utilidad para nuestra investigación el repetirlo, consideramos mejor que después de haber estado ordenándolo de una manera, ordenándolo de otra, nuevamente reordenándolo de muchas otras diferentes maneras) **presentando pero de una mejor manera, no solo como le hicieron, si no cómo también nosotros, en cuatro pasos, le podemos hacer :**

## **LOS JAPONESES PRIMERO EMPIEZAN POR:**

Diagnosticar determinar los recursos (dinero o financieros, materiales, técnicos o conocimientos, humanos –actitudes y valores- tiempo) que se tienen y que se podrían tener seguros y posibles (ver la posibilidad de cómo integrar más).

## **DESPUES, LOS JAPONESES HACEN LO SIGUIENTE:**

**1.** De todos los negocios detectar los primeros 50 que estén creciendo más. (los números son tomados de acuerdo con el criterio personal de cada quien, aunque no importando que implique más trabajo de investigación, entre mayor cantidad sea es mejor)

Cuando no tengamos definido en mente algún negocio, lo que conviene hacer es:

Primero hay que determinar o definir una zona determinada del siguiente modo:

Mencionar una de las posibles **zonas** en que se piensa poner el negocio (no importando cuál tipo de negocio),

Para después cuestionarse sobre si ¿Existe un lugar o espacio geográfico o local disponible, libre para ponerlo en esa zona? Y así poder escoger la zona en donde si exista un lugar o espacio geográfico disponible para ponerlo.

Sin embargo, antes de continuar, debemos señalar que cuando ya tengamos uno, dos o más negocios ya definidos, y cuando ya, para cada negocio tengamos dos, tres o más zonas como posibles para ponerlo, hay que compararlas según el crecimiento de su demanda, escogiendo aquellas en las que su demanda por el negocio este creciendo más, es decir las zonas en donde se este requiriendo más, distinguiendo entonces para ello de las zonas en las que no se requiere (estas pueden ser de dos tipos, en las que ya no se requiere y en las que comienza a ya no requerirse) y en las que sí se requiere (estas puede ser; las zonas en donde se va a requerir, las zonas en donde se esta comenzando a requerir, las que lo requieren poco o mucho).

Después de esas zonas se escogen solo aquellas en donde hay el menor número de competidores, ordenándolas de menor a mayor.

Luego de las que quedan, tomar solo aquellas en donde, su competencia tenga el mayor número de deficiencias, según el cliente, en su mezcla de mercadeo.

Finalmente, determinando la mezcla de armas de mercadeo a usar para atacar y aprovechar, esas debilidades o deficiencias reales o verdaderas de los competidores, y calculando la cantidad de recursos a



necesitar para iniciarlas, se escoge de entre las zonas que viables de ponerse (anulando las que no son viables) por existir los recursos suficientes, aquella que sea la más viable, sin embargo puede ser que ninguna de las zonas sea viable, entonces el negocio no es viable, por lo tanto se anula, a menos que se considere y busque manera de financiarlo.

Lo anterior, es para un negocio, por lo que si se tienen dos, tres o más negocios se debe aplicar el mismo procedimiento y una vez ya definida en que zona conviene, cada una de las alternativas de negocios (que realmente ya son viables), entonces ahora hay que escoger de entre esos negocios, cuál de estos negocios conviene más, por lo que se procederá a realizar lo siguiente:

Primero; Se escogen solo aquellos que tengan una demanda con mayor crecimiento.

Segundo; Se toman aquellos con menor número de competidores.

Tercero; Se eligen aquellos negocios cuyos competidores tengan el mayor número o cantidad de deficiencias.

Cuarto; Se selecciona, considerando el cálculo del costo o cantidad de recurso necesarios para iniciar la ya determinada mezcla de armas de mercadeo de ataque y aprovechamiento de sus debilidades o deficiencias, aquél negocio que sea el más viable.

Sin embargo cuando no tengamos definido ningún negocio, lo que conviene continuar haciendo lo siguiente:

Segundo, de esa zona dejar solo los que tienen una demanda creciente :

Dado que hay que analizar solo los tipos de negocios que existan en la zona donde si exista un lugar disponible libre para ponerlo hay que cuestionarse sobre ¿Qué tipo de negocios son los que se establecen ahí?

Pero también Apegándose a los recursos que se tienen, en listar solo los negocios que existan en la zona, Enumerándolos por sector económico (agropecuario, industrial, comercial y de servicios) y por categoría de distribución usada por el negocio (local, puesto semifijo o puesto móvil)

De todos y para cada uno de los tipos de alternativa de negocios que existen ahí hay que Investigar la tendencia de su demanda:

Sabiendo ¿en qué gasta su dinero la gente?, hay que determinar si ¿su mercado total esta creciendo o declinando? Es decir si ¿si o no cada vez más gente esta prefiriendo comprar o gastar su dinero en (comprar) eso?.

- Preguntándose ¿Qué tipo de esos negocios se requieren realmente ahí en esa zona? : ¿A cuáles realmente les compran los consumidores?

Por lo que al momento de detectar y quitar los que declinen hay que también distinguir, detectar y escoger solo aquellos tipos de negocios cuyo mercado total o demanda es creciente o esta en crecimiento, (aquéllos en los que si cada vez más gente prefiere gastar su dinero en comprar a esos negocios.) es decir que tengan un mayor tasa de crecimiento de demanda, y pero también la mayor cantidad de mercado,

De esos podemos quitar o no quitar aquellos negocios que no sean de interés personal, que no sean del tipo de categoría de distribución de negocio que pretendamos usar (*local, puesto semifijo, y/o puesto móvil, aunque en realidad el tipo de distribución a usar esta determinada por la que le convenga y prefiera más al cliente*) y aquellos que no sean del tipo de sector económico que prefiramos iniciar. Esto conviene hacerlo después de haber analizado todos los negocios, ya que si lo hubiéramos hecho antes, tal vez quitemos aquellos negocios que en realidad convenían por tener una demanda creciente e incluso pudimos haber dejado solo negocios que estén declinando.

## **2. De esos solo tomar los primeros 10 que tengan el menor número de competidores.**

Luego de los que queden, Investigar la cantidad de competencia, el número de competidores (enlistando todos aquellos que estén peleando la guerra en ese campo, terreno, territorio o mercado de batalla, desde grandes hasta chicos), para sólo elegir o tomar aquellos que tengan poca competencia o una menor competencia es decir tengan el menor número de competidores.

## **3. Escoger los primeros 5 que tengan el mayor número de deficiencias:**

Y de esos negocios (que crecen más y tienen el menor número de competidores) determinando a sus líderes de cada uno, investigando sus deficiencias (y la de los otros negocios) y ordenándolos del que tenga mayor número de deficiencias al menor, podemos saber cuáles de ellos son los que tienen unos competidores con el mayor número de deficiencias según el cliente en su mezcla de mercadeo, sin embargo para llegar a ello hay que:

- Enumerar, enlistar todos los competidores que pelean la guerra, ese mercado, territorio o terreno.
- Mencionar el orden en que fueron entrando.
- Identificar (con ello) –al líder: Distinguiendo entre dos tipos de negocios que: los que realmente ofrecen sustituir a otros satisfaciendo las necesidades de una forma mas eficaz y adecuada al cliente, que los competidores, y de los negocios que aparentemente tienen éxito, por tener amplio mercado, que son generalmente monopolios, no tienen competencia, pero en realidad satisfacen inadecuadamente al mercado. Hay que Determinar quién es el líder en cada uno de esos tipos de negocios (distinguir de entre todos los negocios competidores de cada uno de los tipos de negocios, cuál sustituye a quién, cuál es sustituido, quién satisface

más adecuadamente, y quién no satisface adecuadamente las necesidades), sus deficiencias de dichos líderes:

- ¿Quién demuestra, ha demostrado (tener éxito) estar ganando o haber ganado mercado, territorio o terreno a los otros?
  - ¿Quién esta logrando o ha logrado que cada vez más gente prefiera comprarles?
  - ¿Quién de ellos (negocios competidores) les ganó o quitó, les esta ganando o quitando más clientes?
  - ¿Quién esta quitando clientes a los demás?
  - ¿Quién es el número uno, el líder, el mejor, el que vende más?
  - ¿Quién es el que esta desplazando sustituyendo o desplazo o sustituyo a los demás?
  - ¿A quién la mayoría de la gente prefirió, prefiere y esta prefiriendo comprarle más?
  - ¿Quién es la mejor opción, la primera opción?
  - ¿Quién es el mejor en todo (producto, servicio, precio, promoción y distribución)?
  - ¿A quién le compran más?
  - ¿Quién tenía, y tiene más clientes?
  - ¿Quiénes eran los primeros y ahora están siendo desplazados o sustituidos y por quién?
  - ¿Quién pierde y perdió clientes, mercado, territorio o terreno?
  - ¿Quién es la segunda opción? ¿Quién es la peor opción?
  - ¿Quién esta bajando, quebrando, cerrando, retirándose o perdiendo?
  - ¿Quién/es esta/n perdiendo o perdieron mucha gente?
  - ¿Quién/es no están perdiendo o no perdieron ninguna gente?
- Investigar la fuerza y debilidad de la competencia, identificando las deficiencias de ese negocio (el líder y los demás), según el cliente, en la mezcla de mercadeo.
  - Y después, tomar solo los tipos de negocios que tengan la competencia más débil, es decir habrá de distinguir a aquel negocio en donde los competidores tengan el mayor número de deficiencias en su mezcla de mercadeo.

Determinar cuáles son los negocios competidores a los que se les pueden más fácil quitar, ganar y conservar clientes por ser (por tener ese tipo de negocio unos competidores oponentes con las mayores deficiencias vistas por los clientes en su mezcla de armas de mercadeo usada para satisfacer a su mercado, y por tener una mayor cantidad de clientes insatisfechos o mal satisfechos, esos serán más fáciles de quitarles del mercado y por tanto ese será el ataque que tendrá más posibilidades de éxito):

Los que tienen más clientes insatisfechos o mal atendidos (mal satisfechos.)

Los que tienen, según el cliente, su mercado, la mezcla de armas de mercadeo más deficiente o con más deficiencias.

#### **4. Determinar cuál es el más viable (por tener recursos) de atacar o golpear:**

*Determinando para esos con qué mezcla de armas de mercadeo atacar, golpear y aprovechar esas debilidades reales de los competidores y Calculando cuántos recursos serán necesarios para entrar atacar a cada uno de esos negocios.*

- Es decir, después de haber definido para cada negocio (que más crece y con la menor competencia) dónde y cómo golpearlo: determinando la mezcla de ataque (definiendo cómo golpearlos) que usaremos,
  - Dando un golpe frontal (usar la estrategia de ataque frontal, unilateral o multilateral envolvente) en el segmento que ya atiende lo atiende bien, pero puede ser mejor atendido (ya que en realidad lo atiende mal, es decir no le da el cien % de satisfacción.).
  - Dando un golpe de flanco (usar estrategia de ataque por flanco), móvil (diversificación en un punto débil) y de guerrilla (azar), dirigidos en punto/s débiles donde el segmento se considera que es mal atendido.

¿Qué mezcla de armas de mercadeo usaremos para golpear, a que aspecto/s o punto/s débiles (los clientes no están tan a gusto, pueden estar mejor ) y fuertes (los clientes están a gusto, pero podrían estarlo más) de la mezcla de armas de mercadeo usada por el oponente (para satisfacer su mercado) para que podemos de entrada quitarle/s su mercado pero después y al mismo tiempo podamos continuar o seguir conservándolo y quitándoselos, considerando, antes de que los haga así como después de que los realice, los posibles esfuerzos, intentos de ataque contra nuestra entrada y expansión o contraataques que los oponentes podrían hacer ya sea para recuperar su mercado perdido, o para seguir conservándolo pero también recordando que hay que considerar las maneras buscadas de cómo fortalecer lo fuerte y lo débil que hagamos, podamos diseñar, determinar o definir el y los ataques que debiliten lo que “hagan bien” y eliminen lo que hagan mal, y así podamos de primer entrada atacar quitando clientes, y de segunda entrada seguir atacando quitando clientes, pero al mismo tiempo conservándolos evitando que los recuperen, así como recuperando los perdidos.?

- En base a eso (a las estrategias de ataque) determinar o calcular la cantidad exacta de recursos necesarios, (dinero, materiales, recursos técnicos, y humanos) que se requiere o necesita para iniciarla y poner en marcha un negocio mejor o “igual” a ese (para cada uno de los tipos de alternativas de negocios con mercado total en crecimiento y líder detectado.)
  - ¿Qué cantidad de recursos se necesitan máximo y mínimo (indicador para sobrevivir competitivamente el mercado) para poder poner en marcha ese tipo de negocio?
- Y ya comparándola con el costo de las otras, haciendo una lista de negocios (de esos) que sean posibles en recursos, podemos entonces escoger de aquellos negocios que son viables en recursos, el que sea más viable en recursos. Escogiendo la del

negocio que sea más viable: Determinando cuáles son los negocios viables y luego Identificando y escogiendo de entre los negocios que son viables en recursos, el que sea más viable.

Es decir, de esos negocios que más crecen, tiene la menor competencia, tiene una débil competencia con la mayor cantidad de deficiencias, y que se pueden hacer, hay que escoger aquél que sea el más viable en recursos para corregir esas deficiencias.

Escoger el negocio que más convenga por ser:

El negocio en el que se pueden tener más recursos para corregir las deficiencias.

Además de ser unos de los negocios que:

Tienen una de las demandas que más crece.

Tienen poca o una de las menores cantidades de competidores

**Ahora que se ha explicado cómo los Japoneses mercadean, es necesario pasar a cuestionarse sobre ¿Cómo usan la Administración estratégica?, a cuya pregunta responderemos sintetizando lo que el libro explica sobre cómo los Japoneses lo usan y que aborda tanto en la tercer parte del libro como en otros dos capítulos del mismo.**

Antes de sintetizarla e integrarla con los dos capítulos más que también tratan del mismo tema, fue necesario analizar primero, dicha tercer parte del libro, titulada “el encuentro con la nueva competencia”, que menciona desde nuestro punto de vista, la forma en que se debe manejar el negocio para competir contra la misma estrategia de mercadeo japonesa, lo que hace entender que para ello fue necesario detectar sus debilidades, y por tanto se ha logrado mejorar dicha estrategia de mercadeo japonesa, es por ello también su importancia de integrarla, pues supone una mejora a nuestro resultado de investigación buscado.

Conveniente mencionar, que la tercera parte del libro la desarrollan en dos capítulos, (primer capítulo, la respuesta a la nueva competencia, segundo capítulo, hacia el mercadeo estratégico del siglo veintiuno) en uno mencionan, cómo reaccionar o responder ante los negocios

competidores que vendrían aplicando la anterior forma de negocios expuesta, en el siguiente, hacen una reflexión sobre el mercadeo estratégico, lo que se requiere y algo brevemente sobre cómo lo desarrollan, visto de otro punto de vista, cuyo fin es el mismo, cómo confrontar la competencia, lo cual para nosotros, es una aportación para mejorar nuestra propuesta técnica de cómo hacer negocios, sin embargo existen dos capítulos más que tratan, aunque de forma diferente, el mismo tema, pero uno esta en la 1era parte y el otro en la 2da parte, los cuales también habremos de sintetizar, para integrarlos, en esta parte de la tesis, en un solo proceso.

Es decir, en la primer parte capítulo dos nombrado “la fórmula del éxito de la nueva competencia”, y en la parte dos, capítulo diez, titulado “estrategia de enlace, organización y toma de decisiones”, se considera este mismo tema, pero lo desarrollan de diferente manera, sin embargo al estar conscientes de que dichos capítulos se relacionan con la tercera parte del libro, podemos ver que complementan y mejoran el proceso estratégico necesario para iniciar un negocio asegurando más el éxito.

Entonces realizando un intento de resumir técnicamente todos esos capítulos, los primeros abordados en este capítulo “3ra parte” y los otros dos que tratan, aunque en otra perspectiva, pero que abordan el tema del proceso estratégico competitivo, sin considerar el proceso de mercadeo propiamente dicho el cual fue abordado en el capítulo uno “1ra y 2da parte”, consideramos que, aunque en este punto coincidimos con el punto de vista del libro entre supercompetitividad y mercadeo, dos factores del éxito, en realidad conforman uno solo, sin embargo posteriormente se incorporará dichos factores en un solo proceso estratégico competitivo que nos diga cómo iniciar y hacer negocios, por lo que en esta parte sólo se integraran los capítulos que se han abordado y que tratan el proceso propiamente estratégico competitivo presentándolo en el siguiente macro párrafo que pretende con su extensión conservar su proceso o secuencia técnica de aplicación y que fue obtenido después de ordenar y reordenar, una, otra y muchas veces su contenido:

Por lo tanto si se quiere iniciar y hacer un negocio con éxito, en dicho proceso, propiamente **administrativo estratégico competitivo** sin



**incorporar el mercadeo, el estrategia para satisfacer su necesidad de ser el primero, superior, sobrevivir, ganar, competir, es decir ganar dinero a cambio de lograr ganar, quitar y satisfacer clientes a la competencia, aun cuando son productos nuevos para mercados aparentemente nuevos, cuyo objetivo fijado señalador de la dirección estratégica necesarios para el logro presente (enfocado a corto plazo) y futuro (también comprometiéndose a largo plazo) - que representa el objetivo de cualquier negocio, es decir el producto más adecuado para el mercado meta para derrotar al enemigo sea en el presente (al corto) o a futuro (al largo plazo), no importando sea muy baja la rentabilidad, pues son capitalistas pacientes, y porque también se compite en resistencia, de quién aguanta o dura más, lográndose así, al incorporar el mercadeo, la realización de una administración y una planeación estratégica competitiva de mercadeo más exitosa - es en realidad lograr el reconocimiento del cliente meta de la competencia, el valor real mayor que le aporta el crear y mantener una ventaja competitiva estratégica diferencial y no solo una simple habilidad diferencial, para que determine quién ganará dicha competencia o guerra, y no solo la batalla,**

**el cual es producto del proceso de pensamiento (mental generador y decisorio de estrategias y estructuras para lograrlas) y de aprendizaje continuo de acción formal o no (retroalimentado con la ejecución) en la formulación, selección, sincronización (a las condiciones y momentos ambientales adecuados) y ejecución de cambios estratégicos progresivos, continuos prevalecientes no revolucionarios ocasionales representándolos en términos de ventajas competitivas diferenciales y gráficamente con una curva de su tendencia contra el tiempo influida por el sistema de los factores identificados empresa - mercado manejables y no, que condicionan la eficacia así como de los problemas y hechos prioritarios influyentes puesto que consideran como factor importante atacar a los competidores latentes que hacen más daño que los manifiestos incluyendo también las estrategias competitivas cooperativas escogidas (bajo la enfatizada organización adecuada que constantemente esta en cambio de diseño) de entre la amplia gama de opciones de ellas identificadas y generadas, dentro en la mente del estratega y en los círculos informales de estrategia estructurados adecuadamente para facilitar ello y que al estar incorporando el mercadeo de mezcla y ataque,**

**necesariamente deberá tener valores actitudes (dichas actitudes para esta investigación son estructuras, es decir, hacer óptimo uso de las habilidades técnicas de las personas con una actitud, de compromiso, hacia el logro del objetivo fijado) que conformen una cultura y estructura estratégica:**

- auto reflexiva con compromiso competitivo, flexibilidad situacional  
 creatividad estratégica  
 para adaptarse al cambio de reglas de juego (mezcla mercadeo requerida en el momento) ocasionadas por el éxito de las estrategias (y estructuras) y el alto cambio constante de las condiciones ambientales, plasmadas en el concepto de la estructura de mercado industria auto cambiante estratégicamente,

- sin apego incondicional a creencias estrategias, para evitar la obsolencia,  
 - cooperando (actitud de cooperación) hacia el logro de ese objetivo del negocio como palabra clave, *(lo cual incluye necesariamente, no sólo el ordenar y usar los recursos financieros, materiales y técnicos necesarios para ello, si no también un especial tipo clave de recursos humanos los cuales se concretizan en forma de actitudes, que se necesitan existan para lograr un negocio con éxito, es decir, la actitud, permite como coordinador, ordenar, usar y dirigir, los recursos financieros, materiales y técnicos, hacia el logro exitoso del fin propio del negocio por lo que se requieren existan algunas para que realmente se coordinen todos los recursos, para permitir satisfacer competitivamente, a través de las estrategias competitivo cooperativas de mercadeo planeadas y ejecutadas, las necesidades, deseos, problemas, del cliente meta de la competencia.),*

*- por lo que para ello se deben apoyar en las actitudes y cultura de trabajar y competir duro constantemente en equipo dentro y fuera del país, buscando la responsabilidad, humildad y pertenencia, el logro, conocimiento y experiencia por el grupo sin individualismo, lo que satisface su necesidad de superioridad, de supervivencia, y por tanto permite, al incorporar el mercadeo, la realización de una administración y una planeación estratégica competitiva de mercadeo más exitosa, ya que facilita satisfacer mejor o competitivamente las necesidades del cliente meta.*

así como **organizándose** constante y adecuadamente para lograrlo; la organización adecuada en constante cambio, un aspecto enfatizado, cuya palabra o mejor dicho estrategia es clave para poder lograr el fin de cualquier negocio: quitar y satisfacer clientes meta de la competencia a cambio de dinero, generando y decidiendo organizadamente las estrategias para lograrlo, *en base a una inteligencia informática analítico práctica con perspectivas múltiples de abajo a arriba sobre el mercado, competencia, y ambiente, e integrada funcionalmente móvil y en divisiones por productos y mercados donde las actividades de los cargos y por tanto la organización esta constantemente en diseño y adaptación para que sirva para planear y*

*lograr dicho fin e integrada verticalmente hasta formar grupos empresariales económicos simplificadores) a nivel macro, y también a nivel micro, en el interior de la empresa, integrándose,*

y con ello el producto del proceso mental del estratega será lograr el objetivo del negocio.

Sin embargo después de volverlo a analizar y reordenar le hicimos las siguientes modificaciones:

Por lo tanto, si se quiere iniciar y hacer un negocio con éxito;

el **objetivo** que hay que tener en mente representa en realidad el objetivo de cualquier negocio; ganar dinero a cambio de lograr ganar, quitar y satisfacer clientes a la competencia, (aun cuando son productos nuevos para mercados aparentemente nuevos); lograr el reconocimiento del cliente meta de la competencia, del valor real mayor que le aporta el crear y mantener una ventaja competitiva estratégica diferencial y no solo una simple habilidad diferencial, para que determine quién ganará dicha competencia o guerra, y no solo la batalla, generando un producto más adecuado para el mercado meta para derrotar al enemigo, sea en el presente (al corto) o a futuro (también comprometiéndose al largo plazo), no importando sea muy baja la rentabilidad, pues son capitalistas pacientes, y porque también se compite en resistencia, de quién aguanta o dura más,

Para lograr ese objetivo o producto (quitar clientes, objetivo que señala la dirección estratégica necesaria) el estratega sigue un proceso administrativo estratégico competitivo sin incorporar el mercadeo

El cual es un proceso dentro en la mente del estratega, un proceso de pensamiento, de aprendizaje y acción formal e informal continuo

En donde se identifica, genera formula, selecciona, ejecuta una amplia gama de opciones de estrategias competitivas cooperativas y

que es retroalimentado con la ejecución (es decir es un proceso mental generador y decisorio de estrategias, de cambios estratégicos progresivos, continuos prevalecientes no revolucionarios ocasionales y de estructuras de mercadeo de mezcla y ataque)

Es decir se hace lo siguiente

Sincronizándose con las condiciones y momentos ambientales adecuados, en términos de ventajas competitivas diferenciales se representa gráficamente con una curva su tendencia contra el tiempo influida por el sistema de variables que condicionen su eficacia:

factores de empresa - mercado manejables y no, identificados  
problemas y hechos prioritarios influyentes  
(puesto que consideran como factor importante atacar a los competidores latentes que hacen más daño que los manifiestos)  
incluyendo también la enfatizada organización adecuada que constantemente esta en cambio de diseño

Ellas se traducen en la más optima mezcla de armas de mercadeo a usar, necesaria para ganarle a la competencia.

Pero para poder hacer ello hace uso de los círculos informales de estrategia (o de estrategias) estructurados adecuadamente para facilitar ello (ya que no sólo hay que usar las habilidades de las personas para poner a andar las armas de mercadeo pensadas si no también para generarlas.), es decir:

Ya que la mejor manera (o estrategia) de lograr esas ventajas competitivas (es decir de lograr satisfacer mejor o competitivamente las necesidades del cliente meta) es hacer uso óptimo de los recursos (todos), orientándolos hacia el logro de ellas:

Y no solo haciendo óptimo uso de las habilidades técnicas de las personas, si no también de:

- las personas con una actitud, de compromiso competitivo, autoreflexiva, con flexibilidad situacional (para adaptarse al cambio de reglas de juego (mezcla mercadeo requerida en el momento) ocasionadas

por el éxito de las estrategias (y estructuras) y el alto cambio constante de las condiciones ambientales, plasmadas en el concepto de la estructura de mercado industria auto cambiante estratégicamente), con creatividad estratégica, sin apego incondicional a creencias estrategias, para evitar la obsolescencia, y sobre todo con actitudes enfocadas hacia el logro del objetivo fijado, es decir:

- personas con una actitud de cooperación hacia el logro de ese objetivo del negocio como palabra clave, (lo cual incluye necesariamente, no sólo el ordenar y usar los recursos financieros, materiales y técnicos necesarios para ello, si no también un especial tipo clave de recursos humanos los cuales se concretizan en forma de actitudes, que se necesitan existan para lograr un negocio con éxito, es decir, la actitud, permite como coordinador, ordenar, usar y dirigir, los recursos financieros, materiales y técnicos, hacia el logro exitoso del fin propio del negocio por lo que se requieren existan algunas para que realmente se coordinen todos los recursos, para permitir satisfacer competitivamente, a través de las estrategias competitivo cooperativas de mercadeo planeadas y ejecutadas, las necesidades, deseos, problemas, del cliente meta de la competencia)

- Y de personas que piensen que la manera de poder satisfacer su necesidad de superioridad o de supervivencia, para satisfacer su necesidad de ser el primero, superior, sobrevivir, ganar, competir, es apoyando y teniendo las actitudes (cultura) de trabajar y competir duro constantemente en equipo dentro y fuera del país, buscando la responsabilidad, humildad y pertenencia, el logro, conocimiento y experiencia por el grupo sin individualismo,

- Así como organizándose constante y adecuadamente para lograrlo (es decir buscar constantemente la mejor manera de usar las habilidades y actitudes de las personas, lo que lleva a incluir los recursos financieros y materiales); la organización adecuada en constante cambio, un aspecto enfatizado, cuya palabra o mejor dicho estrategia es clave para poder lograr el fin de cualquier negocio: quitar y satisfacer clientes meta de la competencia a cambio de dinero, generando y decidiendo organizadamente las estrategias para lograrlo, *en base a una inteligencia informática analítico práctica con perspectivas*

*múltiples de abajo a arriba sobre el mercado, competencia, y ambiente, e integrada funcionalmente móvil y en divisiones por productos y mercados donde las actividades de los cargos y por tanto la organización esta constantemente en diseño y adaptación para que sirva para planear y lograr dicho fin e integrada verticalmente hasta formar grupos empresariales económicos simplificadores) a nivel macro, y también a nivel micro, en el interior de la empresa, integrándose,*

**Finalmente expondremos que al ir encontrando las diferentes relaciones existentes entre los dos elementos fue como pudimos llegar a juntar todo en un solo único proceso o técnica, la cual hemos presentado como propuesta al inicio a modo de respuesta a nuestra interrogante de tesis.**

Después de haber hecho un análisis y síntesis exhaustivos, observamos que los japoneses deberían de haberlo hecho todo conjuntamente, precisamente en un solo único proceso, que conserve un orden, coherencia y sentidos lógicos.

Es decir, aun cuando el libro afirma, pero desligadamente, que los Japoneses aplicaron y usaron tanto el mercadeo como la administración estratégica, en realidad después de cada paso ejecutado por los japoneses al momento de aplicar sea el Mercadeo o la Administración estratégica, ese llevaría por sentido lógico a otro paso sea que se realice para aplicar el Mercadeo o para usar la Administración estratégica,

Por lo que demostraremos como fuimos encontrando las diferentes relaciones existentes entre los dos elementos exponiendo precisamente en que orden lógico fueron colocados cada uno de esos pasos :

Aunque, el tema de la estructura, aparentemente no sea tema del área de mercadotecnia, en realidad, estamos de acuerdo con la afirmación del libro, sobre que el mercadeo estratégico solo por si mismo, no tendría

éxito a la hora de hacer negocios, si no tiene como base una estructura que facilite la realización de sus estrategias para lograr el fin de cualquier negocio, puesto que, mirando con mas detenimiento es evidente que, no son dos factores separados, ni tampoco dos factores que juntos dan el éxito, si no son uno solo, es decir la estructura competitiva (o super competitividad, aunque esta no existiría sin un buen mercadeo), si así podemos llamarla para abreviar, es parte misma de la administración estratégica del mercadeo (sin hacer referencia al mercadeo solo), de ahí que en realidad si se trate de un tema propio y adecuado de abordar en la área de la mercadotecnia, por lo que es necesario mostrar, explicar e integrar en un solo proceso dicha administración estratégica del mercadeo competitivo (no nos referimos al proceso administrativo estratégico competitivo, puesto que este no incorpora el mercadeo), incorporando el mercadeo solo y la estructura competitiva, ya que unas buenas ideas de mercadeo de cómo quitar y satisfacer al cliente meta de la competencia, no serían viables si no hay personas que tengan una actitud hacia ello.

Por lo que nuestra propuesta sobre cómo hacer o iniciar un negocio basándose en el cumplimiento del proceso que se menciono a manera de síntesis en el macro párrafo, y al cual le atribuimos el éxito de la estrategia y por tanto del negocio, y el cual lo explicaremos aquí de forma breve pero completa, ya que le incorporamos, desde la determinación de los recursos para ver si un negocio es viable de poner en cierta zona, pasando por el mercado, su cantidad y tendencia, y la competencia, su cantidad y debilidades, hasta las ventajas y desventajas propias para la determinación de estrategias, es decir le incorporamos el elemento o eslabón del mercadeo, al proceso administrativo estratégico competitivo, para formar un solo proceso al que hemos renombrado proceso técnico administrativo de mercadeo estratégico competitivo, que nos indique cómo iniciar y hacer negocios con éxito...

Iniciando con esta integración (1,2 y 3) y su explicación, podemos afirmar que en base a la relación encontrada entre dichas partes, en el hecho de que el mercadeo que integra las dos primeras partes enfatiza la palabra y proceso estratégico, lo mismo que la tercera parte, al enfatizarla y explicar cómo se desarrolla, expuesta desde el punto de vista de estructura competitiva necesaria para concretizar las estrategias de mercadeo, al iniciar y hacer un negocio entonces debemos primero, de acuerdo a dicho proceso, considerar un solo proceso, al cual lo hemos llamado proceso

técnico administrativo de mercadeo estratégico competitivo, lo cual quiere indicar que los tres pasos, plasmados en el mercadeo, que aborda los recursos, las zonas, tipos de negocios viables, el mercado, su cantidad y su tendencia, la competencia, su cantidad, fortalezas y debilidades de recursos y estratégicas, en realidad forman parte de dicho proceso de la estructura competitiva.

Considerando nuestro paso técnica propuesto de mercadeo, donde las estrategias son aplicadas desde el principio, pues desde el inicio vemos dónde es más viable realizar nuestros ataques, podemos integrar fácilmente, el análisis de la 3era parte, a esta idea, ya que además de considerar los recursos, la demanda y la competencia, ahora deberá considerar hacer lo dicho en el macro párrafo, cuidando el orden en que se recomienda, es decir, deberá hacer que su proceso estratégico se realice cumpliendo con las características (principios: cosas o actividades clave que hay que hacer para que salgan bien las cosas) necesarias expuestas en el macro párrafo.

Por lo tanto, para poder integrar es evidente que en parte del proceso mencionan que las armas estrategias las planean y ejecutan enfocándolas hacia el logro del reconocimiento por parte del cliente de crear, mantener y mejorar las ventajas competitivas propias sobre las de la competencia, que aporten un real valor al cliente, identificadas o reconocidas como necesarias como objetivos que pongan dirección a las opciones estrategias competitivas y cooperativas, es decir que un intento para poder integrar dichas tres partes que conforman el libro, de una forma técnica es agregando la aclaración y especificación de que para poder ser el negocio más viable de lograr el éxito, sus estrategias, deberán considerar además de las competitivas, las cooperativas, y las deberán enfocar, con conocimiento de la competencia, hacia ese reconocimiento mencionado por parte del cliente.

Es decir, en el macro párrafo, señala, que para poder iniciar y hacer negocios con éxito, es necesario que el estratega, este enfocado hacia el objetivo de atender competitivamente clientes meta de la competencia, mientras que las primeras partes dos del libro (es decir nos referimos al elemento de mercadeo Japonés ya explicado y a que en la parte uno y parte dos del libro lo abordan), indica que para poder considerar un negocio viable, y por tanto las estrategias de ataque para poder entrar a él, es necesario contar con los recursos necesarios para concretizar



dichas estrategias de mercadeo, así como también se necesita, para que dicho mercadeo tenga mayores posibilidades de éxito, el hecho de que exista suficiente mercado, incluso tienda hacia la alza o este en crecimiento, exista una competencia relativamente poca y sea débil en recursos y estratégicamente, lo cual nos lleva a pensar que para concretar el objetivo de un negocio es necesario contar con la viabilidad en recursos, en mercado, en competencia adecuados para poder poner en marcha dichas estrategias de mercadeo de ataque para satisfacer y quitar mercado de la competencia.

Sin embargo, el proceso de la tercer parte del libro, es mucho más extenso, hasta este punto de la integración, es evidente que coinciden en el objetivo de tomar mercado de alguien más, sin embargo en las dos primeras partes del libro, de entrada indica mirar si contamos con los recursos suficientes, mientras que en la tercera nos señala que es necesario cierta actitud y estructura estratégica competitiva para lograr ello, por lo que en realidad estos dos factores; recursos y actitudes, están evidentemente ligados, ya que un tipo de recurso humano especial y clave para éxito en el objetivo de los negocios, son las actitudes, de aquí, entonces se integre, la revisión de recursos, incluyendo el diagnóstico de actitudes necesarias para determinar si se cuentan con todos los recursos necesarios, para poder poner el negocio/s en estudio.

Continuando, pero repasando, al ponerse un objetivo de negocio así como una/s opción/es de negocio/s en o para estudio, se procede a verificar si se cuenta con los recursos, incluyendo las actitudes clasificadas como recursos humanos clave, suficientes para poner el mismo negocio/s en diferentes zonas, es necesario luego, según las dos primeras partes del libro, si es viable en recursos, considerar la viabilidad en cantidad y tendencia de la demanda específica de la zona/s, así como por su cantidad y debilidad en la competencia de dicha zona/s en estudio, pero según la parte tres aun en la parte de las actitudes enfatizar una estructura o manera de tomar las decisiones estratégicas, lo cual hace pensar que en realidad la estructura deberá ya haberse determinado si es la correcta o la adecuada, incorporándola a el estudio de viabilidad de recursos, para que posteriormente, procedamos a estudiar la viabilidad en cuanto al mercado y la competencia.

Por lo tanto, hasta aquí, nuestro proceso técnico, inicia con fijarse el objetivo de negocio proponiéndose varias opciones de negocios para estudio, continúa investigando la viabilidad en cuanto a recursos, incluyendo actitudes y estructura para generar estrategias necesarias

para lograr el objetivo, acorde a cada zona en estudio, así como determinando la viabilidad en cuanto al mercado y la competencia específica de la zona, por lo que considerando la parte uno y la dos, continúan afirmando la necesidad de un proceso mental del estratega que cumpla con ciertas consideraciones que van a permitir generar estrategias para el logro del objetivo, mientras que en la parte uno y dos, propone sigamos enfocando dicha investigación de viabilidad a los negocios y zonas que mostraron posibilidades de realización, al determinar y evaluar la viabilidad de la competitividad estratégica posible de éxito de las estrategias de ataque incluyendo necesariamente las mezclas de mercadeo, tanto de la competencia (comparándolas), como propias, y comparándolas, siempre para ello, con los recursos y el mercado meta, pues este determina el grado de aceptación y por tanto de éxito..

Dichas consideraciones a tomar en cuenta en el proceso mental del estratega, se piensan son necesarias para generar mayores reales valores aportados al crear y mantener ventajas competitivas diferenciales, tienen relación directa con la parte uno y dos, en enfocarse a identificar, determinar y evaluar estrategias y mezclas de mercadeo, para ver su posibilidad o viabilidad competitiva estratégica de mercadeo, puesto que son actividades que buscan estrategias de mercadeo adecuadas para lograr quitar y satisfacer clientes meta de la competencia, sin embargo, el proceso mental del estratega indica la secuencia de análisis general y la forma en cómo se generarán dichas estrategias de mezclas de mercadeo, en donde el eje coordinador primario son los recursos incluyendo las actitudes, como secundario son las necesidades, gustos, preferencias, problemas del mercado meta y como terciario, la competencia, ellos son las tres referencias para tomar decisiones estratégicas más viables de éxito.

Por lo tanto, después de identificar la viabilidad (en recursos, mercado y competencia) de establecer en cierta zona un negocio para lograr su propósito, se procede a buscar, generar y escoger, tomando como referencias para decidir los recursos, mercado y competencia, (bajo las condiciones del proceso mental estratégico e incorporando el concepto de mezcla de mercadeo de ataque) las estrategias de mezclas de mercadeo necesarias y más viables para lograr el objetivo o propósito del negocio de ganar dinero a cambio de quitar y satisfacer mejor los clientes de la competencia, sin embargo consideramos que en realidad estos dos pasos deben estar unidos, es decir son uno mismo, puesto que se debe proceder desde el principio al identificar la viabilidad a buscar, generar y

escoger estrategias de mezclas de mercadeo, pero que sean precisamente (no aproximadamente en cantidades, solo exactas, determinantes en un si o no) viables en términos de recursos, mercado y competencia, en otras palabras, *al iniciar y hacer un negocio desde el principio, para cada uno de las opciones de negocios en estudio, escogiendo solo aquellos negocios con mayor cantidad de mercado y menor cantidad de competencia, debemos buscar, generar y escoger, para cada uno de ellos, en base a su viabilidad en términos de recursos, mercado y competencia, las estrategias de mezclas de mercadeo más viables de lograr éxito, para posteriormente compararlos para elegir el que tenga más viabilidad de lograr el éxito, por tener más mercado, menor competencia, mayor aceptación estratégica, mayor competencia débil así como mayor suficiencia en recursos para realizarlo.*

Sin embargo al retomar y ordenar nuevamente el macro párrafo, podemos observar que, la estructura u organización tiene una relación directa con el proceso mental del estratega, puesto especifica cómo generar las estrategias, y por el otro lado, aunque en realidad las actitudes las consideramos como un tipo especial de recursos humanos clave para la viabilidad del éxito al iniciar y hacer negocios, no dejan, también, de especificar cómo generar dichas estrategias, ya que la actitud autoreflexiva con compromiso competitivo, flexibilidad situacional, creatividad estratégica, cooperación hacia el logro del objetivo, la actitud hacia el trabajo duro, constante y competitivo en equipo dentro y fuera del país, la actitud no individualista (no óptima) de búsqueda de la pertenencia, responsabilidad, humildad (superioridad de equipo no individual), de conocimiento, experiencia y logro por el equipo, se pueden interpretar que para generar estrategias exitosas es necesario generarlas, bajo el conocimiento, experiencia pero también creativamente, reflexionarlas constantemente pero al mismo tiempo enfocarlas a que sirvan para ganarle al competidor, sincronizándola con la situación, y sean útiles para el logro el objetivo del negocio o equipo, no individual o personal, de satisfacer mejor que la competencia al cliente.

Por lo tanto, al ser evidente, que existe un solo proceso, mental del estratega, puesto que en este ya se incluyó, las actitudes y la organización, re interpretándolas a modo de proceso para generar estrategias exitosas, entonces regresando a nuestro fin de integración de las tres partes del libro objeto de estudio, para generar nuestra propuesta de cómo iniciar y hacer negocios, basado en el mercadeo japonés, se

puede afirmar que en la propuesta desde el principio, al iniciar y hacer un negocio, para cada uno de las opciones de negocios en estudio, escogiendo solo aquellos negocios con mayor cantidad de mercado y menor cantidad de competencia, debemos buscar, generar y escoger, para cada uno de ellos, en base a su viabilidad en términos de recursos, mercado y competencia, las estrategias de mezclas de mercadeo más viables de lograr éxito, para posteriormente compararlos para elegir el que tenga más viabilidad de lograr el éxito, por tener más mercado, menor competencia, mayor aceptación estratégica, mayor competencia débil así como mayor suficiencia en recursos para realizarlo. aunque considera determinar en términos de recursos de actitudes y no como proceso mental del estratega, es conveniente re afirmar que, para nuestra finalidad de investigación, es mejor considerarlo como proceso, aunque cuando en realidad también podamos referirnos a la estructura u organización, al interpretar estos y las actitudes como procesos para generar estrategias, si se traten de recursos técnicos, tecnología o conocimientos necesarios clave para lograr el éxito, ya que estos nos dicen, precisamente, cómo hacerlo, se nos es más adecuado considerarlos como proceso, a fin de lograr nuestro objetivo de investigación.

Es decir, a la hora de buscar, generar y escoger dichas estrategias de mezclas de mercadeo para cada opción de negocio en estudio, en base a su viabilidad en la competencia, mercado y recursos, sólo de estos se considerará, por cuestiones de simplificación, sin perder eficacia y coherencia práctica, los materiales y financieros, ya que los recursos humanos (actitudes de proceso y cantidad de personas) y técnicos, por ser, prácticamente algo difíciles pero no imposibles de medir, no ser propios de nuestra área de mercadotecnia en investigación, sin embargo sólo son palpables a la hora de investigar las estrategias que usa la competencia, puesto que ahí, en su aplicación, es donde realmente se observa y mide por lo tanto que actitudes, conocimientos, experiencias, técnicas y estrategias tiene o conoce.

Sin embargo, aun cuando afirmemos lo anterior, el proceso para iniciar un negocio es en realidad, casi el mismo, puesto que a la hora de determinar en base a la viabilidad en recursos, mercado y competencia, las estrategias, hay que de todos modos considerar tanto los recursos financieros y materiales, necesarios para realizar la estrategia, seguido de determinar la viabilidad del mercado al evaluar su cantidad y tendencia,

como de los recursos humanos sea en cantidad, o en actitudes, y los técnicos, puesto que finalmente, al investigar y comparar con la competencia, es cuando, por lo menos existe, una evaluación de la existencia de los recursos técnicos y humanos, tanto los que tienen la competencia como los propios, determinando con ello la suficiencia de ellos y por lo tanto su viabilidad de éxito de dicho conocimiento tomando como referencia los recursos existentes para ello y la aceptación del mercado meta hacia el que va dirigido, ya que es el cliente quién decide si esas estrategias y mezclas de mercadeo son las adecuadas para satisfacer sus necesidades.

Sin perder de vista, lo que buscamos es integrar todas esas buenas ideas, que nos da el libro, de una forma técnica, o mejor dicho en forma de técnica, lista para usarse y generar rápidamente resultados, *Consideramos integrar la técnica de cómo hacer un negocio, tratando de incorporar la administración estratégica en el cuarto paso del mercadeo Japonés, ya que para que un negocio logre éxito, es decir tenga clientes y ganancias, es necesario que sus estrategias de ataque para ganarlos sean viables por poseer los recursos, tener una demanda suficiente, a la alza, poca competencia y débil tanto en recursos como en estrategias, además de que dicho proceso de generación de estrategias competitivas cooperativas, cumpla con los principios y con un enfoque necesariamente, en las ventajas competitivas que aporten valor real al cliente, bajo un conocimiento y manejo de los factores que le influyen y de toda la amplia gama de estrategias posibles tanto propias como de la competencia.*

Es decir, al iniciar y hacer un negocio se debe, para cada opción de negocio propuesto a investigar, buscar, generar y escoger, en base a su viabilidad en cuanto a recursos (financieros, materiales,) mercado (cantidad y tendencia), y competencia (cantidad, recursos y estrategias), las estrategias y mezclas de mercadeo más viables de lograr el éxito y por lo tanto escogiendo el negocio que, muestre evidentemente que es el que estratégicamente es el más viable de lograr el éxito.

Por lo que será previsible que existirán tanto negocios como opciones estratégicas para un negocio no viables, por no contar, de entrada, con los recursos financieros y materiales, aun cuando si existan los técnicos y humanos (aunque aquí, entonces, sólo haga falta una integración de recursos, es decir, financiamiento, puesto que tal vez no sea viable en

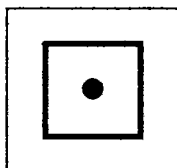
cuestión de mercado y competencia), o también serán poco o no viables de lograr el éxito por existir poco mercado y mucha competencia (ya que o aunque si existiesen los recursos, incluyendo los técnicos, e incluso allá viabilidad competitiva), o por existir una fuerte competencia, con suficientes recursos materiales, financieros, humanos (cantidad) y técnicos, y con adecuadas y suficientes estrategias y mezclas de mercadeo, ya que aún cuando existan, relativamente, recursos y mercado suficiente, tal vez no sean realmente suficientes para generar estrategias efectivas, fuertes y adecuadamente competitivas.

Una forma de representar este proceso, per también de acompletarla o acompañarla es con el siguiente formato:

Nombre del negocio a hacer o poner: \_\_\_\_\_

Tipo de negocio: Local ( ) Puesto Semifijo ( ) Puesto Móvil ( )

Zona y lugar específico donde se pondrá:



El punto significa el local o lugar donde se pondrá el negocio, el cuadro mas remarcado y chico es el área de clientes (considerando que también vivan sobre la raya negra) que están dispuestos a recorrer quince, treinta, sesenta minutos o un kilómetro para comprar, por lo que también pueden trasladarse en dirección contraria a el punto hacia el cuadro de afuera, con otro competidor, por lo que el cuadro más grande es el área, que también incluye el cuadro chico, de competidores. En base a ello, es decir investigando a los clientes y competidores de esa zona se contestará en forma de promedios lo siguiente:

Estrategias Mezcla de Mercadeo de la Competencia.	Recursos	Aceptación Mercadeo MB B R M MM	Estrategia Mezcla ideal.	Recurso	Viabilidad si/no
Producto			P		
Precio			P		
Promoción			P		
Distribución			D		

Observando que el funcionamiento de las técnicas propuesta anteriores, integre realmente todos los puntos tratados en las tres partes de libro de estudio, aun se puede sintetizar más, ya que la idea o estrategia general de cómo se hace un negocio, es en realidad la misma, dicha estrategia se manifiesta en cada una de esas y durante todo el transcurso de este trabajo de tesis, enfatizando que al iniciar el negocio, se debe considerar de la estrategia de mezcla de mercadeo competitivo del competidor, su aceptación ante el mercado meta, y su viabilidad en recursos, para copiarla y mejorarla siempre en base al cliente, diseñando una estrategia de mezcla de mercadeo competitivo ideal, con mayor aceptación y que sea más viable, comparando un negocio propuesto con otro, para escoger el que estratégicamente es más viable de lograr, en términos de cantidad de mercado, competencia y recursos.

Es decir, se elegirá aquel negocio, cuya estrategia mezcla de mercadeo competitivo, tenga pocos competidores, mucho o relativamente suficiente mercado, y existan para realizarla la suficiente cantidad de recursos, sin embargo, si el proceso para hacer un negocio queda abreviado a sólo copiar y mejorar la estrategia mezcla de mercadeo competitivo (producto, precio, promoción y distribución) tomando en cuenta al mercado, su aceptación y la viabilidad de recursos, entonces es necesario preguntar ¿dónde quedo el proceso generador de estrategias, y dónde quedaron los principios o aspectos que se deben tomar en dicho proceso?, cuya respuesta es afirmando que realmente el proceso considera tomar en cuenta, los tres aspectos, recursos, mercado y competencia, los cuales se están automáticamente contando, mientras que los demás aspectos o principios que indica seguir, son siempre en relación con dichos tres aspectos o ejes coordinadores.

Para comprobar que los aspectos que enfatiza seguir el proceso generador de estrategias, son en relación a los recursos, mercado y competencia, basta con mencionar varios casos; al considerar o reinterpretar a las actitudes como procesos, y no como recursos propiamente humanos, queremos decir que claramente como lo expresa el párrafo donde hace referencia que para poder satisfacer mejor o competitivamente al mercado, es necesario dirigir y coordinar todos los recursos hacia ello, lo cual se puede sólo trabajando duro en equipo, puesto que existe mejor uso de recursos, ya que se concentran hacia dicho fin, agregando que se tenga una actitud comprometida con el objetivo del negocio, competitiva y de trabajo duro, lo cual es requisito

para poner tener éxito el logro del objetivo general de cualquier negocio, además de requerir de una actitud de buscar el ser responsable, humilde, el logro, conocimiento, experiencia y pertenencia al equipo, es decir una actitud de compromiso, la cual no es el fin en sí mismo, si no el medio para, mejor que el competidor, tener satisfecho al cliente.

Lo mismo sucede con la estructura para tomar decisiones estratégicas, que hay que tomar en cuenta, puesto que enfatiza una integración organizacional a nivel macro y micro, que se enfoque o dirija o apunte hacia el logro, en base al análisis integral por todos los empleados nuevamente del cliente, el competidor y los factores ambientales que influyen, del objetivo general de cualquier negocio; satisfacer mejor que la competencia al cliente, por lo que el proceso estructural para generar estrategias no deja de hacer referencia a los clientes, competidores y recursos integrados para lograr la satisfacción. Sin ser necesario indicar el porque del enfoque hacia la copia y mejora de la competencia, de las actitudes autoreflexivas en el constante cambio estratégico y sin apego a creencias estratégicas que se hacen con el tiempo obsoletas, que sin duda claramente no pierde de vista a la competencia y su lucha para ganar los consumidores, y al mercado en el cambio de sus necesidades.

Así mismo, las indicaciones del proceso generador mental del estratega, acerca de la búsqueda de las formas de satisfacer mejor que la competencia al cliente, es evidentemente ser un proceso de aprendizaje de ensayo, acierto o error, y corrección, o mejora, de ahí que si la estrategia competidora no es la ideal, se diseñe una ideal, y si esta no es aceptable, se corrige, hasta que el cliente quede satisfecho, y por otro lado, que aunque el aporte de la representación gráfica del objetivo a través de la ventaja diferencial que aporta valor real superior al cliente, se indique contra el tiempo y con los factores controlables y no, los problemas, las estrategias y los competidores manifiestos y latentes, como elementos que influyen su logro, si representan un panorama gráfico estructurado, sobre el mismo camino que hemos indicado como el más breve, al iniciar un negocio, de copiar y mejorar al competidor.

Por lo que en realidad, consideramos que esas son suficientes pruebas para que, el proceso técnico estratégico de mezcla de mercadeo competitivo, para iniciar y hacer un negocio, si se pueda abreviar, a sólo copiar y mejorar al competidor, tomando en cuenta, explícitamente, la aceptación del cliente y la suficiencia de recursos.



Sin embargo hace falta retomar y mencionar otro punto importante, a cerca de elegir de entre los negocios puestos como alternativas o propuestas, el negocio que tenga menor numero de competidores y mayor numero de mercado, puesto que ello hace entender que esto es previo a iniciar a copiar y mejorar a la competencia, (al buscar el negocio que es, estratégicamente, más viable de lograr el éxito), ya que aunque en esta parte se integró la búsqueda, generación y elección de estrategias de mezcla de mercadeo competitivo con más viabilidad en términos de recursos, mercado y competencia, para generar y elegir estrategias que precisamente sean las que sean las más viables de lograr el éxito, no se aclara de forma enfatizada que en realidad sólo habrá de generar dichas estrategias de mezcla de mercadeo competitivo de negocios que tengan dicha mayor cantidad de mercado y menor de competencia.

Aunque en realidad también lo podemos hacer después de copiar y mejorar las estrategias de mezclas de mercadeo competitivo con más viabilidad de tener éxito por tener aceptación de mercado, y existir suficiencia de recursos, de cada uno de los negocios propuestos, es decir después de esto, comparamos y elegimos el negocio que tenga el mayor mercado y menor competencia, pero además el que tenga mayor aceptación estratégica y competencia débil, así como mayor viabilidad por suficiencia de recursos.

Es decir, al generar las estrategias más viables de lograr éxito, empezaremos buscando aquellas en donde exista precisamente la menor competencia y el mayor mercado posible, lo cual quiere decir, que dicha consideración es parte del proceso estratégico de iniciar un negocio, y es parte del proceso abreviado técnico de copiar y mejorar un negocio competidor, un negocio que tenga menor competencia y mayor mercado, de entre los negocios propuestos a estudio. Es decir la estrategia de iniciar un negocio copiando y mejorando al competidor, en base a la aceptación del mercado y a la suficiencia de recursos, es más viable de lograr el éxito o hay más posibilidades de que sea exitosa cuando, en la zona del negocio a iniciar, existen pocos competidores, son débiles, y existe suficiente o mayor mercado y aceptación, pero además se cuente con los suficientes o mayores recursos, comparado con otro negocio propuesto a estudio.

*Finalmente antes de terminar esta parte, es necesario mencionar que después de haber llegado a estas técnicas presentadas, se modificaron incorporándoles solo algunas de las ideas de unos de los autores tratados en los anexos, sobre todo la de los autores de libro llamado la guerra de la mercadotecnia, y para ser más específicos se tomó en consideración la idea de determinar todos los negocios que pelean la guerra en el tipo de negocios, industria o sector al que se pretende entrar, que pelean por el mercado o como dirían los autores el pelean el territorio, el terreno, con el fin de identificar, copiar y mejorar solo aquellos negocios que demuestren están ganando espacio, sustituyendo o desplazando a los demás, debido a que cada vez más gente, no importando si su porcentaje de participación de mercado es mínimo, esta prefiriendo y preferirá comprarles a ellos y no a sus competidores, mejorando de esta manera la técnica al pasar de la simple idea de mejorar al competidor a mejorar solo aquéllos que tienen realmente éxito. Lo cual ya se ha expuesto en la técnica propuesta al principio de esta parte, la cual conviene traspasarla para recordarla:*

La clave del éxito de los negocios es poder hacer que cada vez más gente prefiera comprar a nosotros que los competidores, es decir hay que ser mejor que los competidores, satisfaciendo realmente mejor que ellos las necesidades del cliente, copiando y mejorando el concepto de solo aquellos negocios de entre todos los que pelean la guerra, el territorio, el mercado, a los cuales cada vez más gente prefieren y preferirán comprarles y demuestran estar cada vez más ganando o arrebatando territorio, terreno o mercado, desplazando o sustituyendo a los demás, no importando que su porcentaje de participación sea el menor en este momento.

Ya que consideramos adecuado que nuestra propuesta técnica de cómo iniciar y hacer un negocio, este planteada en un solo paso proceso que ponga en uso desde el principio, el proceso técnico administrativo de mercadeo estratégico competitivo, el cual lo hemos venido tomándolo del libro, objeto de estudio, e integrándolo, entonces hasta en este punto de la investigación a quedado de la siguiente forma:

Sin embargo, para no repetir, no volveremos a poner los tres primeros pasos del mercadeo, los cuales si deberán estar incluidos y ser aplicados, por lo que sólo presentaremos el último cuarto paso pero ya integrado o incorporado, los pasos del elemento de la administración estratégica Japonesa, es decir ya modificado.

#### **4. Determinar cuál es el más viable (por tener recursos) de atacar o golpear:**

*Determinando para esos con qué mezcla de armas de mercadeo atacar, golpear y aprovechar esas debilidades reales de los competidores y Calculando cuántos recursos serán necesarios para entrar atacar a cada uno de esos negocios.*

**1.-** Primero, si se quiere iniciar y hacer un negocio con éxito, si se quiere lograr el objetivo de cualquier negocio que se tiene en mente de ganar dinero a cambio de lograr ganar, quitar y satisfacer clientes a la competencia, (aun cuando son productos nuevos para mercados aparentemente nuevos); lograr el reconocimiento del cliente meta de la competencia, del valor real mayor que le aporta el crear y mantener una ventaja competitiva estratégica diferencial y no solo una simple habilidad diferencial, para que determine quién ganará dicha competencia o guerra, y no solo la batalla, generando un producto más adecuado para el mercado meta para derrotar al enemigo, sea en el presente (al corto) o a futuro (también comprometiéndose al largo plazo), no importando sea muy baja la rentabilidad, pues son capitalistas pacientes, y porque también se compite en resistencia, de quién aguanta o dura más,

Es decir para que podemos lograr el objetivo o producto (quitar clientes, objetivo que señala la dirección estratégica necesaria) : de entrada quitarle/s su mercado pero después y al mismo tiempo podamos continuar o seguir conservándolo y quitándoselos, el estrategia debe seguir el siguiente proceso administrativo estratégico competitivo sin incorporar el mercadeo (Para que pueda determinar

la mezcla de armas de mercadeo a usar para quitarle clientes a la competencia, siguiendo los pasos de la administración estratégica Japonesa) :

El cual es un proceso dentro en la mente del estratega, un proceso de pensamiento, de aprendizaje y acción formal e informal continuo

En donde se identifica, genera formula, selecciona, ejecuta una amplia gama de opciones de estrategias competitivas cooperativas y que es retroalimentado con la ejecución (es decir es un proceso mental generador y decisorio de estrategias, de cambios estratégicos progresivos, continuos prevalecientes no revolucionarios ocasionales y de estructuras de mercadeo de mezcla y ataque)

Pero para poder hacer ello se hace uso de los círculos informales de estrategia (o de estrategias) estructurados adecuadamente para facilitar ello (*ya que no solo hay que usar las habilidades de las personas para poner a andar las armas de mercadeo pensadas si no también para generarlas.*), es decir:

Ya que la mejor manera (o estrategia) de lograr esas ventajas competitivas (es decir de lograr satisfacer mejor o competitivamente las necesidades del cliente meta) es hacer uso óptimo de los recursos (todos), orientándolos hacia el logro de ellas:

Y no solo haciendo óptimo uso de las habilidades técnicas de las personas, si no también de:

- las personas con una actitud de compromiso competitivo, autoreflexiva, con flexibilidad situacional (para adaptarse al cambio de reglas de juego o mezcla mercadeo requerida en el momento, ocasionadas por el éxito de las estrategias (y estructuras) y el alto cambio constante de las condiciones ambientales, plasmadas en el concepto de la estructura de mercado industria auto cambiante estratégicamente), con creatividad estratégica, sin apego incondicional a creencias

estrategias, para evitar la obsolescencia, y sobre todo con actitudes enfocadas hacia el logro del objetivo fijado, es decir:

- personas con una actitud de cooperación hacia el logro de ese objetivo del negocio como palabra clave, (lo cual incluye necesariamente, no solo el ordenar y usar los recursos financieros, materiales y técnicos necesarios para ello, si no también un especial tipo clave de recursos humanos los cuales se concretizan en forma de actitudes, que se necesitan existan para lograr un negocio con éxito, es decir, la actitud, permite como coordinador, ordenar, usar y dirigir, los recursos financieros, materiales y técnicos, hacia el logro exitoso del fin propio del negocio por lo que se requieren existan algunas para que realmente se coordinen todos los recursos, para permitir satisfacer competitivamente, a través de las estrategias competitivo cooperativas de mercadeo planeadas y ejecutadas, las necesidades, deseos, problemas, del cliente meta de la competencia)

- Y de personas que piensen que la manera de poder satisfacer su necesidad de superioridad o de supervivencia, para satisfacer su necesidad de ser el primero, superior, sobrevivir, ganar, competir, es apoyando y teniendo las actitudes (cultura) de trabajar y competir duro constantemente en equipo dentro y fuera del país, buscando la responsabilidad, humildad y pertenencia, el logro, conocimiento y experiencia por el grupo sin individualismo,

- Así como organizándose constante y adecuadamente para lograrlo (es decir buscando constantemente la mejor manera de usar las habilidades y actitudes de las personas, lo que lleva a incluir los recursos financieros y materiales); la organización adecuada en constante cambio, un aspecto enfatizado, cuya palabra o mejor dicho, estrategia es clave para poder lograr el fin de cualquier negocio: quitar y satisfacer clientes meta de la competencia a cambio de

dinero, generando y decidiendo organizadamente las estrategias para lograrlo, *en base a una inteligencia informática analítico práctica con perspectivas múltiples de abajo a arriba sobre el mercado, competencia, y ambiente, e integrada funcionalmente móvil y en divisiones por productos y mercados donde las actividades de los cargos y por tanto la organización esta constantemente en diseño y adaptación para que sirva para planear y lograr dicho fin e integrada verticalmente hasta formar grupos empresariales económicos simplificadores*) a nivel macro, y también a nivel micro, en el interior de la empresa, integrándose,

Es decir en donde se hace lo siguiente:

- Definir determinar para cada negocio donde golpearlo: Usando la investigación ya hecha de los aspecto/s o punto/s débiles y fuertes de la mezcla de armas de mercadeo usada por el oponente (para satisfacer su mercado) (y las demás condiciones o factores de la empresa, mercado y ambiente) es decir:
  - Punto/s débiles en los diferentes aspectos de la mezcla de armas de mercadeo que usa el oponente con los cuales o en donde (los clientes no están tan a gusto, pueden estar mejor ) el segmento/s se considera que es mal atendido y uno puede atenderlo mejor.
  - Punto/s fuertes en los diferentes aspectos de la mezcla de armas de mercadeo que usa el oponente con los cuales o en donde los clientes están a gusto, pero podrían estarlo más, es decir es el segmento que ya atiende lo atiende bien, pero puede ser mejor atendido (ya que en realidad lo atiende mal).

Entonces sincronizándose adecuadamente con esas condiciones y momentos ambientales, en términos de ventajas competitivas diferenciales se representa gráficamente con una curva su

tendencia contra el tiempo influida por el sistema de variables que condicionen su eficacia:

factores de empresa - mercado manejables y no, identificados

problemas y hechos prioritarios influyentes

(puesto que consideran como factor importante atacar a los competidores latentes que hacen más daño que los manifiestos)

incluyendo también la enfatizada organización adecuada que constantemente esta en cambio de diseño

Ellas se traducen en la más óptima mezcla de armas de mercadeo a usar, necesaria para ganarle a la competencia: Ya que al definir, determinar y generar para cada negocio una amplia gama de opciones estratégicas de cómo golpearlo, señalando, indicando en base a esas condiciones o sincronizándose a ellas, hacia que ventajas competitivas (estas son las cualidades o características claves especiales necesarias que deberá tener la mezcla de armas mercadeo a usar para poder ganar la batalla y que por lo tanto las de la competencia no deberá ni podrá tener, para que entonces realmente si se puedan llamar ventajas.) orientarse o dirigirse :

- Punto/s fuertes o debilidades de los competidores serán las fortalezas a buscar que tenga el negocio propio.
- Y los punto/s fuertes o fortalezas serán los objetivos a copiar y a mejorar o superar, investigando distinguiendo en ellas sus deficiencias.

Con ello podemos determinar ¿Qué mezcla de ataque o mezcla de armas de mercadeo (producto, servicio, precio, promoción y distribución) es la más adecuada para ganar y que usaremos para que coordine, oriente o reoriente, es decir use o utilice lo más óptimamente los recursos (financieros, materiales, técnicos y humanos) hacia el logro de ellas, golpeando o :

- Atacando en punto/s débiles donde (los clientes no están tan a gusto, pueden estar mejor) el segmento/s se considera que es mal atendido y uno puede atenderlo mejor.
- Atacando en punto/s fuertes (los clientes están a gusto, pero podrían estarlo más), es decir al segmento que ya atiende lo atiende bien, pero puede ser mejor atendido (ya que en realidad lo atiende mal). ?.
- Pero después, para que realmente podamos de primer entrada atacar quitando clientes, y de segunda entrada seguir atacando quitando clientes, pero al mismo tiempo conservándolos evitando que los recuperen, así como recuperando los que podamos perder:

Hay que considerar, antes de que los haga así como después de que los realice, los posibles esfuerzos, intentos o respuestas de ataque contra nuestra entrada y expansión o contraataques que los oponentes podrían hacer ya sea para :

- Quitarnos mercado
- Recuperar su mercado perdido,
- o para seguir conservarlo

Y también recordar que hay que buscar diferentes maneras de como fortalecer :

- lo fuerte
- y lo débil que hagamos,

Para que podamos diseñar, determinar o definir el y los ataques que:

- debiliten lo que “hagan bien”
- y eliminen lo que hagan mal, los competidores.

Es decir, para que dichos ataques permitan:

- De primer entrada atacar quitando clientes,



- De segunda entrada seguir atacando quitando clientes, pero al mismo tiempo conservándolos evitando que los recuperen, así como recuperando los que podamos perder.

2.- Después se continuará como estaba planteado calculando los recursos necesarios para iniciarla y comparando los negocios que son viables en recursos para escoger aquel que sea el más viable en recursos.

3.- Finalmente al momento de iniciarlo (tanto al poner en marcha el negocio elegido más viable en recursos, como después de haberlo iniciado, es decir antes, durante y después), lo que hay que hacer es; hacer que se haga lo planeado, corrigiendo las desviaciones, es decir al iniciar y hacer el negocio, al llevar a la acción la mezcla de mercadeo determinada, revisando (aplicando un control simultáneo) y repitiendo continuamente casi el mismo proceso usado para determinar la mezcla de mercadeo usada, se corregirá (errores), modificará, mejorará y adaptará de acuerdo a los resultados y condiciones. y con ello el producto del proceso mental del estratega será lograr el objetivo del negocio.

### **C) Conclusión.**

Finalmente sólo es necesario mencionar que todo el proceso estratégico necesario para poder iniciar y hacer un negocio con éxito relativamente definitivo al cual llegamos en esta investigación y que consideramos es nuestra propuesta técnica sobre cómo iniciar y hacer negocios con éxito, será mejor presentada de forma más breve, lista para usarse y generar fácil y rápido resultados, sin tanta explicación como la que se hizo en esta parte, sobre su integración (aunque se recomienda seguirlo complementando con otras técnicas más útiles, para lo cual presentaremos en los anexos, otras técnicas de otros libros, mismas que comprueban que la técnica propuesta posee el enfoque adecuado.) en la siguiente segunda parte.

# **PARTE II.**

# **¿CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA TÉCNICA?**

## **A) Introducción.**

En esta parte, después de un estudio detallado de la parte 1 sobre el ¿cómo se estudió el mercadeo japonés?, presentado en esta tesis, procederemos en una forma breve, condensada y abreviada a presentar la técnica propuesta a la que se llegó, es decir el proceso técnico administrativo del mercadeo estratégico competitivo japonés que nos dice cómo iniciar y hacer negocios, con éxito, listo para usarse fácilmente y generar rápidos exitosos resultados.

**B) Técnica propuesta:** proceso administrativo del mercadeo estratégico competitivo japonés que nos dice cómo iniciar y hacer un negocio con éxito, que debemos seguir cuando iniciemos y hagamos un negocio nuevo o en marcha.

### **LOS JAPONESES PRIMERO EMPIEZAN POR:**

Diagnosticar determinar los recursos (dinero o financieros, materiales, técnicos o conocimientos, humanos –actitudes y valores- tiempo) que se tienen y que se podrían tener seguros y posibles (ver la posibilidad de cómo integrar más).

### **DESPUES, LOS JAPONESES HACEN LO SIGUIENTE:**

**1.** De todos los negocios detectar los primeros 50 que estén creciendo más. (los números son tomados de acuerdo con el criterio personal de cada quien, aunque no importando que implique más trabajo de investigación, entre mayor cantidad sea es mejor)

Cuando no tengamos definido en mente algún negocio, lo que conviene hacer es:

**Primero** hay que determinar o definir una zona determinada del siguiente modo:

Mencionar una de las posibles **zonas** en que se piensa poner el negocio (no importando cual tipo de negocio),

Para de cuestionarse sobre si ¿Existe un lugar o espacio geográfico o local disponible, libre para ponerlo en esa zona? Y así poder escoger

la zona en donde si exista un lugar o espacio geográfico disponible para ponerlo.

Sin embargo, antes de continuar, debemos señalar que cuando ya tengamos uno, dos o más negocios ya definidos, y cuando ya, para cada negocio tengamos dos, tres o más zonas como posibles para ponerlo, hay que compararlas según el crecimiento de su demanda, escogiendo aquellas en las que su demanda por el negocio este creciendo más, es decir las zonas en donde se este requiriendo más, distinguiendo entonces para ello de las zonas en las que no se requiere (estas pueden ser de dos tipos, en las que ya no se requiere y en las que comienza a ya no requerirse) y en las que sí se requiere (estas puede ser; las zonas en donde se va a requerir, las zonas en donde se esta comenzando a requerir, las que lo requieren poco o mucho).

Después de esas zonas se escogen solo aquéllas en donde hay el menor número de competidores, ordenándolas de menor a mayor.

Luego de las que quedan, tomar solo aquéllas en donde, su competencia tenga el mayor número de deficiencias, según el cliente, en su mezcla de mercadeo.

Finalmente, determinando la mezcla de armas de mercadeo a usar para atacar y aprovechar, esas debilidades o deficiencias reales o verdaderas de los competidores, y calculando la cantidad de recursos a necesitar para iniciarlas, se escoge de entre las zonas que viables de ponerse (anulando las que no son viables) por existir los recursos suficientes, aquélla que sea la más viable, sin embargo puede ser que ninguna de las zonas sea viable, entonces el negocio no es viable, por lo tanto se anula, a menos que se considere y busque manera de financiarlo.

Lo anterior, es para un negocio, por lo que, si se tienen dos, tres o más negocios se debe aplicar el mismo procedimiento y una vez ya definida en que zona conviene, cada una de las alternativas de negocios (que realmente ya son viables), entonces ahora hay que escoger de entre esos negocios, cuál de estos negocios conviene más, por lo que se procederá a realizar lo siguiente:

Primero; Se escogen solo aquéllos que tengan una demanda con mayor crecimiento.

Segundo; Se toman aquéllos con menor número de competidores.

Tercero; Se eligen aquéllos negocios cuyos competidores tengan el mayor número o cantidad de deficiencias.

Cuarto; Se selecciona, considerando el cálculo del costo o cantidad de recurso necesarios para iniciar la ya determinada mezcla de armas de mercadeo de ataque y aprovechamiento de sus debilidades o deficiencias, aquel negocio que sea el más viable.

Sin embargo cuando no tengamos definido ningún negocio, lo que conviene continuar haciendo lo siguiente:

**Segundo,** de esa zona dejar solo los que tienen una demanda creciente:

Dado que hay que Analizar solo los tipos de negocios que existan en la zona donde si exista un lugar disponible libre para ponerlo hay que cuestionarse sobre ¿Qué tipo de negocios son los que se establecen ahí?

Pero también Apegándose a los recursos que se tienen, enlistar solo los negocios que existan en la zona, Enumerándolos por sector económico (agropecuario, industrial, comercial y de servicios) y por categoría de distribución usada por el negocio (local, puesto semifijo o puesto móvil)

De todos y para cada uno de los tipos de alternativa de negocios que existen ahí hay que Investigar la tendencia de su demanda:

Sabiendo ¿en qué gasta su dinero la gente?, hay que determinar si ¿su mercado total esta creciendo o declinando? Es decir si ¿sí o no cada vez mas gente esta prefiriendo comprar o gastar su dinero en (comprar) eso?.

- Preguntándose ¿Qué tipo de esos negocios se requieren realmente ahí en esa zona? : ¿A cuáles realmente les compran los consumidores?

Por lo que al momento de detectar y quitar los que declinen hay que también distinguir, detectar y escoger solo aquellos tipos de negocios cuyo mercado total o demanda es creciente o esta en crecimiento, (aquellos en los que si cada vez más gente prefiere gastar su dinero en comprar a esos negocios.) es decir que tengan un mayor tasa de crecimiento de demanda, y pero también la mayor cantidad de mercado,

De esos podemos quitar o no quitar aquellos negocios que no sean de interés personal, que no sean del tipo de categoría de distribución de negocio que pretendamos usar (*local, puesto semifijo, y/o puesto móvil, aunque en realidad es el cliente quien escoge la que más le conviene y prefiere*) y aquellos que no sean del tipo de sector económico que prefiramos iniciar. Esto conviene hacerlo después de haber analizado todos los negocios, ya que si lo hubiéramos hecho antes, tal vez quitemos aquellos negocios que en realidad convenían por tener una demanda creciente e incluso pudimos haber dejado solo negocios que estén declinando.



## **2. De esos sólo tomar los primeros 10 que tengan el menor número de competidores.**

Luego de los que queden, Investigar la cantidad de competencia, el número de competidores (enlistando todos aquellos que estén peleando la guerra en ese campo, terreno, territorio o mercado de batalla, desde grandes hasta chicos), para elegir o tomar solo aquellos que tengan poca competencia o una menor competencia es decir tengan el menor número de competidores.

## **3. Escoger los primeros 5 que tengan el mayor número de deficiencias:**

Y de esos negocios (que crecen más y tienen el menor número de competidores) determinando a sus líderes de cada uno, investigando sus deficiencias (y la de los otros negocios) y ordenándolos del que tenga mayor número de deficiencias al menor, podemos saber cuales de ellos son los que tienen unos competidores con el mayor número de deficiencias según el cliente en su mezcla de mercadeo, sin embargo para llegar a ello hay que:

- Enumerar enlistar todos los competidores que pelean la guerra, ese mercado, territorio o terreno.
- Mencionar el orden en que fueron entrando.
- Identificar (con ello) – al líder : Distinguiendo entre dos tipos de negocios que: los que realmente ofrecen sustituir a otros satisfaciendo las necesidades de una forma más eficaz y adecuada al cliente, que los competidores, y de los negocios que aparentemente tienen éxito, por tener amplio mercado, que son generalmente monopolios, no tienen competencia, pero en realidad satisfacen inadecuadamente al mercado. Hay que Determinar quién es el líder en cada uno de esos tipos de negocios (distinguir de entre todos los negocios competidores de cada uno de los tipos de

negocios, cuál sustituye a quién, cuál es sustituido, quién satisface más adecuadamente, y quién no satisface adecuadamente las necesidades), sus deficiencias de dichos líderes :

- ¿Quién demuestra, ha demostrado (tener éxito) estar ganando o haber ganado mercado, territorio o terreno a los otros?
  - ¿Quién esta logrando o ha logrado que cada vez más gente prefiera comprarles?
  - ¿Quién de ellos (negocios competidores) les ganó o quitó o les esta ganando o quitando más clientes?
  - ¿Quién esta quitando clientes a los demás?
  - ¿Quién es el número uno, el líder, el mejor, el que vende más?
  - ¿Quién es el que esta desplazando sustituyendo o desplazó o sustituyó a los demás?
  - ¿A quién la mayoría de la gente prefirió, prefiere y esta prefiriendo comprarle más?
  - ¿Quién es la mejor opción, la primera opción?
  - ¿Quién es el mejor en todo (producto, servicio, precio, promoción y distribución)?
  - ¿A quién le compran más?
  - ¿Quién tenía, y tiene más clientes?
  - ¿Quiénes eran los primeros y ahora están siendo desplazados o sustituidos y por quién?
  - ¿Quién pierde y perdió clientes, mercado, territorio o terreno?
  - ¿Quién es la segunda opción? ¿Quién es la peor opción?
  - ¿Quién esta bajando, quebrando, cerrando, retirándose o perdiendo?
  - ¿Quién/es esta/n perdiendo o perdieron mucha gente?
  - ¿Quién/es no están perdiendo o no perdieron ninguna gente?
- Investigar la fuerza y debilidad de la competencia, identificando las deficiencias de ese negocio (el líder y los demás), según el cliente, en la mezcla de mercadeo

- Y después, tomar solo los tipos de negocios que tengan la competencia más débil, es decir habrá de distinguir a aquel negocio en donde los competidores tengan el mayor número de deficiencias en su mezcla de mercadeo.

Determinar cuáles son los negocios competidores a los que se les pueden más fácil quitar, ganar y conservar clientes por ser (por tener ese tipo de negocio unos competidores oponentes con las mayores deficiencias vistas por los clientes en su mezcla de armas de mercadeo usada para satisfacer a su mercado, y por tener una mayor cantidad de clientes insatisfechos o mal satisfechos, esos serán más fáciles de quitarles del mercado y por tanto ese será el ataque que tendrá más posibilidades de éxito):

Los que tienen más clientes insatisfechos o mal atendidos (mal satisfechos.)

Los que tienen, según el cliente, su mercado, la mezcla de armas de mercadeo más deficiente o con más deficiencias.

## **4. Determinar cuál es el más viable (por tener recursos) de atacar o golpear:**

*Determinando para esos con qué mezcla de armas de mercadeo atacar, golpear y aprovechar esas debilidades reales de los competidores y Calculando cuántos recursos serán necesarios para entrar atacar a cada uno de esos negocios.*

1.- Primero, si se quiere iniciar y hacer un negocio con éxito, si se quiere lograr el objetivo de cualquier negocio que se tiene en mente de ganar dinero a cambio de lograr ganar, quitar y satisfacer clientes a la competencia, (aun cuando son productos nuevos para mercados aparentemente nuevos); lograr el reconocimiento del cliente meta de la competencia, del valor real mayor que le aporta el crear y

mantener una ventaja competitiva estratégica diferencial y no solo una simple habilidad diferencial, para que determine quién ganará dicha competencia o guerra, y no solo la batalla, generando un producto más adecuado para el mercado meta para derrotar al enemigo, sea en el presente (al corto) o a futuro (también comprometiéndose al largo plazo), no importando sea muy baja la rentabilidad, pues son capitalistas pacientes, y porque también se compete en resistencia, de quién aguanta o dura más,

Es decir para que podemos lograr el objetivo o producto (quitar clientes, objetivo que señala la dirección estratégica necesaria) : de entrada quitarle/s su mercado pero después y al mismo tiempo podamos continuar o seguir conservándolo y quitándoselos, el estrategia debe seguir el siguiente proceso administrativo estratégico competitivo sin incorporar el mercadeo (Para que pueda determinar la mezcla de armas de mercadeo a usar para quitarle clientes a la competencia, siguiendo los pasos de la administración estratégica Japonesa) :

El cual es un proceso dentro en la mente del estratega, un proceso de pensamiento, de aprendizaje y acción formal e informal continuo

En donde se identifica, genera formula, selecciona, ejecuta una amplia gama de opciones de estrategias competitivas cooperativas y que es retroalimentado con la ejecución (es decir es un proceso mental generador y decisorio de estrategias, de cambios estratégicos progresivos, continuos prevalecientes no revolucionarios ocasionales y de estructuras de mercadeo de mezcla y ataque)

Pero para poder hacer ello se hace uso de los círculos informales de estrategia (o de estrategias) estructurados adecuadamente para facilitar ello *(ya que no solo hay que usar las habilidades de las personas para poner a andar las*

*armas de mercadeo pensadas si no también para generarlas.), es decir:*

Ya que la mejor manera (o estrategia) de lograr esas ventajas competitivas (es decir de lograr satisfacer mejor o competitivamente las necesidades del cliente meta) es hacer uso óptimo de los recursos (todos), orientándolos hacia el logro de ellas:

Y no solo haciendo óptimo uso de las habilidades técnicas de las personas, si no también de:

- las personas con una actitud, de compromiso competitivo, autoreflexiva, con flexibilidad situacional (para adaptarse al cambio de reglas de juego (mezcla mercadeo requerida en el momento) ocasionadas por el éxito de las estrategias (y estructuras) y el alto cambio constante de las condiciones ambientales, plasmadas en el concepto de la estructura de mercado industria auto cambiante estratégicamente), con creatividad estratégica, sin apego incondicional a creencias estrategias, para evitar la obsolescencia, y sobre todo con actitudes enfocadas hacia el logro del objetivo fijado, es decir:

- personas con una actitud de cooperación hacia el logro de ese objetivo del negocio como palabra clave, (lo cual incluye necesariamente, no sólo el ordenar y usar los recursos financieros, materiales y técnicos necesarios para ello, si no también un especial tipo clave de recursos humanos los cuales se concretizan en forma de actitudes, que se necesitan existan para lograr un negocio con éxito, es decir, la actitud, permite como coordinador, ordenar, usar y dirigir, los recursos financieros, materiales y técnicos, hacia el logro exitoso del fin propio del negocio por lo que se requieren existan algunas para que realmente se coordinen todos los recursos, para permitir satisfacer competitivamente, a través de las estrategias competitivo cooperativas de mercadeo planeadas y ejecutadas, las

necesidades, deseos, problemas, del cliente meta de la competencia)

- Y de personas que piensen que la manera de poder satisfacer su necesidad de superioridad o de supervivencia, para satisfacer su necesidad de ser el primero, superior, sobrevivir, ganar, competir, es apoyando y teniendo las actitudes (cultura) de trabajar y competir duro constantemente en equipo dentro y fuera del país, buscando la responsabilidad, humildad y pertenencia, el logro, conocimiento y experiencia por el grupo sin individualismo,

- Así como organizándose constante y adecuadamente para lograrlo (es decir buscando constantemente la mejor manera de usar las habilidades y actitudes de las personas, lo que lleva a incluir los recursos financieros y materiales); la organización adecuada en constante cambio, un aspecto enfatizado, cuya palabra o mejor dicho estrategia es clave para poder lograr el fin de cualquier negocio: quitar y satisfacer clientes meta de la competencia a cambio de dinero, generando y decidiendo organizadamente las estrategias para lograrlo, *en base a una inteligencia informática analítico práctica con perspectivas múltiples de abajo a arriba sobre el mercado, competencia, y ambiente, e integrada funcionalmente móvil y en divisiones por productos y mercados donde las actividades de los cargos y por tanto la organización esta constantemente en diseño y adaptación para que sirva para planear y lograr dicho fin e integrada verticalmente hasta formar grupos empresariales económicos simplificadores*) a nivel macro, y también a nivel micro, en el interior de la empresa, integrándose,

Es decir, en donde se hace lo siguiente:

- Definir determinar para cada negocio donde golpearlo: Usando la investigación ya hecha de los aspecto/s o punto/s débiles y fuertes de la mezcla de armas de mercadeo usada por el oponente (para satisfacer su mercado) (y las demás condiciones o factores de la empresa, mercado y ambiente ) es decir:
  - Punto/s débiles en los diferentes aspectos de la mezcla de armas de mercadeo que usa el oponente con los cuales o en donde (los clientes no están tan a gusto, pueden estar mejor ) el segmento/s se considera que es mal atendido y uno puede atenderlo mejor.
  - Punto/s fuertes en los diferentes aspectos de la mezcla de armas de mercadeo que usa el oponente con los cuales o en donde los clientes están a gusto, pero podrían estarlo más, es decir es el segmento que ya atiende lo atiende bien, pero puede ser mejor atendido (ya que en realidad lo atiende mal).

Entonces sincronizándose adecuadamente con esas condiciones y momentos ambientales, en términos de ventajas competitivas diferenciales se representa gráficamente con una curva su tendencia contra el tiempo influida por el sistema de variables que condicionen su eficacia:

- factores de empresa - mercado manejables y no, identificados
- problemas y hechos prioritarios influyentes (puesto que consideran como factor importante atacar a los competidores latentes que hacen más daño que los manifiestos)
- incluyendo también la enfatizada organización adecuada que constantemente esta en cambio de diseño

Elas se traducen en la más óptima mezcla de armas de mercadeo a usar, necesaria para ganarle a la competencia: Ya que al definir, determinar y generar para cada negocio una amplia gama de opciones estratégicas de cómo golpearlo, señalando, indicando en base a esas condiciones o sincronizándose a ellas, hacia que ventajas competitivas (estas son en realidad las cualidades o características claves especiales necesarias que deberá tener la mezcla de armas mercadeo a usar para poder ganar la batalla y que por lo tanto las de la competencia no deberá ni podrá tener, para que entonces realmente si se puedan llamar ventajas.) orientarse o dirigirse :

- Punto/s fuertes o debilidades de los competidores serán las fortalezas a buscar que tenga el negocio propio.
- Y los punto/s fuertes o fortalezas serán los objetivos a copiar y a mejorar o superar, investigando distinguiendo en ellas sus deficiencias.

Con ello podemos determinar ¿Qué mezcla de ataque o mezcla de armas de mercadeo (producto, servicio, precio, promoción y distribución) es la más adecuada para ganar y que usaremos para que coordine, oriente o reorienta, es decir use o utilice lo más óptimamente los recursos (financieros, materiales, técnicos y humanos) hacia el logro de ellas, golpeando o :

- Atacando en punto/s débiles donde (los clientes no están tan a gusto, pueden estar mejor ) el segmento/s se considera que es mal atendido y uno puede atenderlo mejor.
- Atacando en punto/s fuertes (los clientes están a gusto, pero podrían estarlo más), es decir al segmento que ya atiende lo atiende bien, pero puede ser mejor atendido (ya que en realidad lo atiende mal). ?.



- Pero después, para que realmente podamos de primer entrada atacar quitando clientes, y de segunda entrada seguir atacando quitando clientes, pero al mismo tiempo conservándolos evitando que los recuperen, así como recuperando los que podamos perder:

Hay que considerar, antes de que los haga así como después de que los realice, los posibles esfuerzos, intentos o respuestas de ataque contra nuestra entrada y expansión o contraataques que los oponentes podrían hacer ya sea para :

- Quitamos mercado
- Recuperar su mercado perdido,
- o para seguir conservarlo

Y también recordar que hay que buscar diferentes maneras de como fortalecer :

- lo fuerte
- y lo débil que hagamos,

Para que podamos diseñar, determinar o definir el y los ataques que:

- debiliten lo que “hagan bien”
- y eliminen lo que hagan mal, los competidores.

Es decir, para que dichos ataques permitan:

- De primer entrada atacar quitando clientes,
- De segunda entrada seguir atacando quitando clientes, pero al mismo tiempo conservándolos evitando que los recuperen, así como recuperando los que podamos perder.

2.- Después se continuará como estaba planteado calculando los recursos necesarios para iniciarla y comparando los negocios que son viables en recursos para escoger aquél que sea el más viable en recursos.

3.- Finalmente al momento de iniciarlo (tanto al poner en marcha el negocio elegido más viable en recursos, como después de haberlo iniciado, es decir antes, durante y después), lo que hay que hacer es; hacer que se haga lo planeado, corrigiendo las desviaciones, es decir, al iniciar y hacer el negocio, al llevar a la acción la mezcla de mercadeo determinada, revisando (aplicando un control simultáneo) y repitiendo continuamente casi el mismo proceso usado para determinar la mezcla de mercadeo usada, se corregirá (errores), modificará, mejorará y adaptará de acuerdo a los resultados y condiciones y con ello el producto del proceso mental del estratega será lograr el objetivo del negocio.

### **C) Conclusión.**

Finalmente hemos llegado al final de nuestro trabajo de tesis o de investigación, por lo que es conveniente mencionar que la propuesta técnica para hacer negocios presentada aquí es, sin duda alguna, mejorable, por ello hemos de anexar la lectura, análisis y síntesis de otros textos no solo con el objeto de que además de que se comprueben que el presente proceso técnico estratégico competitivo japonés posee el enfoque adecuado, si no también porque es recomendable que sean considerados dichos temas desarrollados en los anexos e incluso que se desarrollen otros de manera personal para integrarlos a esta propuesta.

**ANEXO: Otros textos.**

A manera de introducción de este apartado, podemos mencionar que haciendo una revisión de los libros que hay sobre mercadotecnia en la biblioteca de la facultad de administración, observamos que los libros que nos podrían aportar algo más, complementar nuestro tema de investigación, y confirmar la propuesta técnica a la que se llegó, son los que a continuación se presentan con su referencia bibliográfica, y su análisis y comentario sobre el mismo, que manifiesta qué punto de nuestra técnica propuesta fundamenta o comprueba:

Sin embargo, para fundamentar o comprobar aun más de que nuestra técnica propuesta es la adecuada, es necesario también mencionar que la mayoría de los libros que tratan sobre mercadotecnia, están clasificados conforme a la administración estratégica, en su contenido de cada uno de los libros, sobre todo los libros que tratan sobre la planeación estrategia de mercadotecnia, mercadotecnia general, mercadotecnia estrategia, maximercadeo, es observable que se enfocan hacia las estrategias y tácticas tanto para producto, mercado, precio, promoción y distribución, con su previa investigación de mercado, tanto de cliente, competidor como el resto del entorno o ambiente que le rodea e influye a la empresa, derivando entonces libros sobre cada una de las funciones de la mercadotecnia, tales como la investigación de mercado, la promoción (desde publicidad, administración de ventas, telemarketing por red, teléfono, relaciones públicas, atención al cliente hasta la administración de los estantes, aparadores) distribución, desarrollo de productos e incluyendo libros sobre franquicias, los cuales aunque son más una clasificación por funciones, nuestro enfoque es hacer que dichos libros, apoyen complementando, detallando más profundamente el cómo desarrollar cada una de esas estrategias y tácticas que aborda cada uno de estos libros.

Al Ries, & Jack Trout, *La guerra de la Mercadotecnia*. 1era edición. México, Editorial McGraw Hill, 1988.

Ese fue uno de los primeros libros que desde nuestro punto de vista demostró tener una relación más directa con el tema del mercadeo

japonés, ya que en su contenido es observable que aborda las cuatro estrategias, las de defensa, ataque, flanqueo y guerrilla, mismas que trata el libro de nuestro tema de investigación, (la nueva competencia), que aunque no se hable de los japoneses directamente, puesto que mencionan necesario que apliquen dichas mismas estrategias de guerra de negocios, las empresas estadounidenses para competir adecuadamente contra los nacionales y extranjeros, si pasa a comprobar y reafirmar que la técnica propuesta es la adecuada, ya que dan importancia de su aplicación para hacer negocios.

Por ello, después de una lectura y análisis logramos alcanzar nuestro objetivo de sintetizar alguna técnica en base a lo que dichos autores dicen de cómo usar dicho mercadeo de guerra, para todavía demostrar más, que dichos puntos de vista de los autores, comprobaría que nuestra propuesta técnica es la adecuada, ya que la técnica en síntesis, pero lo más ordenada y coherente posible que ellos proponen y a la que uno llegó fue:

Hay que concentrarse en determinar, planear ¿cómo? ¿qué? Estrategias y tácticas de guerra tanto como de ofensiva (para atacar a la competencia) como defensivas (para defenderse de ellos) usar para lograr el objetivo de vencer al oponente, ganar posicionarse dentro de la mente del cliente, olvidando las reglas del juego, no recordarlas sino sólo aplicarlas.

Dichas estrategias y tácticas se deciden y ponen en acción, ajustándolas a las circunstancias o situación competitiva, que consta generalmente, que de cada cien empresas de una industria, una esta posicionada como la líder, y debe hacer negocios usando la estrategia de guerra defensiva, después están dos empresas que juegan una guerra ofensiva, luego vienen tres empresas que flanquean que junto con las otras anteriores poseen un porcentaje muy alto de participación del mercado y finalmente están 94 empresas que deben ser guerrilleras, así como las circunstancias competitivas específicas de cada uno de los competidores de la categoría a la que pertenecería el nuevo negocio que pretende entrar a la industria, tales como sus estrategias, tácticas y movimientos o reacciones posibles, sus recursos y su segmento de mercado que posee,

la satisfacción y aceptación de sus clientes acerca de la empresa, es decir la posición que tiene en la mente de dichos clientes.

Dichas estrategias y tácticas de guerra deben ser decididas flexiblemente y asumiendo igual el éxito y el riesgo, el fracaso, no prefiriendo solo situaciones no desventajosas, controladas, cuando ya se logró el éxito, deben atender los detalles de abajo, considerar los puntos de vista alternativos, escucharlos, sin prejuicios, sin compromisos emocionales por alguna forma de estrategia o táctica, no predisponerse a emprender las que se saben resultarán, fórmulas del pasado enlatadas aptas solo para las circunstancias pasadas. Además deberá existir viabilidad en recursos, considerando las reservas tácticas, puesto que las reservas estratégicas son inversiones no rápidamente liquidables, sin comprometerlas todas, inteligentemente coordinarlas con las metas de las estrategias y los objetivos o resultados de las tácticas, sin pasar recursos de un campo en donde se esta ganando a uno que esta perdiendo.

Dichas estrategias y tácticas de guerra deben estar concentradas en un solo punto sus fuerzas, no diversificadas, deben poseer la ventaja de superioridad de una fuerza mayor y una defensa con un real ataque más fuerte que la ofensiva de guerra a usar, contra el enemigo, además de ser sorpresiva, rápida, sin que sepa dónde, cuándo se le golpeará, le sea difícil defenderse, no se pueda preparar.

Al Ries, & Jack Trout, *Marketing de abajo hacia arriba, la táctica dicta la estrategia*. 1era edición. México, Editorial McGraw Hill, 1990.

Este es el segundo libro, de los mismos autores del primer libro, del anterior, que trata más de lo mismo con otro enfoque un poco diferente, pero en esencia es el mismo, que la guerra de la mercadotecnia, reafirmando nuevamente todavía más que nuestra propuesta técnica es la adecuada en este ambiente actual competitivo, pero al mismo tiempo complementando más sobre el cómo y porqué debe aplicarse el mercadeo estratégico, mismo que usan los japoneses, que aunque no refieren, al igual que su otro libro, que los que aplican dicho mercadeo es el japonés, si lo recomienda ampliamente a los estadounidenses, por lo que después de hacer lectura, análisis sobre el cómo proponen ellos usarlo o hacerlo,

logramos el objetivo de sintetizar su técnica que a continuación se muestra, y que nos sirve para nuestro objetivo de investigación como prueba de un reforzamiento a nuestra propuesta técnica:

Nuevamente considerando la guerra en el real frente de batalla; el campo mental de batalla del cliente actual y en perspectiva así como conociendo las tendencias de la realidad que cambian muy lentamente sin confundirse con la novedad semanal (o falsa tendencia temporal, en la que nueve de cada diez veces el mercado simplemente esta siguiendo la novedad más reciente, y la próxima semana nuevamente cambiará) que se mueve rápidamente, se debe encontrar primero una táctica adecuada y eficaz que realmente que ataque concentrando su enfoque hacia un punto débil, sin buscar maneras de distribuir sus fuerzas, del competidor en la mente del cliente en perspectiva, y que por estar en tono con el futuro, oponiéndose o estando a favor, introduciendo un movimiento de flanqueo con un producto o servicio que abra un interés latente o nueva potencial tendencia del comportamiento del consumidor sin tener que sólo que sentarse a esperar después de predecir lo que hará en el futuro y mucho menos actuando o haciendo movimientos en base o mal dependiendo a lo que se predice que, posiblemente, hará el enemigo, realmente funcione, para posicionarse mejor que el competidor en la mente del cliente, ya que se debe dirigir el cambio, la tendencia verdadera del consumidor y no dirigir el negocio.

Entonces una vez encontrada dicha forma de cómo lograr el objetivo principal, es decir la táctica, luego conviértala en una estrategia, es decir, a dicha táctica o ángulo mental competitivo se le debe buscar una dirección coherente o dispositivo que transporte, en base a los recursos suficientes para financiar, que permita lograr efectivamente después de una evaluación de la estrategia con el cliente, a uno lo que quiera (de entre las cosas que puede uno lograr con las tácticas), transportando y explotando la táctica hacia la mente del cliente.

Después de evaluarla es necesario planear el programa de marketing para llevarla a cabo, determinar si hay que lanzar el programa por el modo del gran impacto o de la manera del sistema lento, según convenga, para posteriormente poner, comprometiéndose totalmente, haciendo el máximo esfuerzo, se miden los resultados al comenzar el primer día deberán, si el

programa es adecuado, funcionar exitosamente, o de lo contrario será inadecuado, si desde el comienzo no tiene éxito, para que entonces se decida, ya sea mantener las cosas en orden, resistiendo la presión cada vez mayor para cambiar la estrategia, o se quiten las limitaciones, para poder realizar cambios, no a la mente del cliente en perspectiva, si no cambiando el producto, servicio o a la organización, cuando se este perdiendo la batalla, para poder disminuir las dificultades, y las perdidas, ya sea desplazando o cambiando también el campo de batalla, al cambiar la audiencia, el producto, el enfoque o la distribución, es decir encontrando otra táctica que funcione y nuevamente convertirla en una estrategia, pero no reforzando el fracaso.

William A. Cohen, *El plan de marketing*, 2da edición. México, Editorial Deusto, 2003.

Para el objeto de nuestra investigación, este tercer libro, nos llamó la atención, porque en su contraportada, manifiesta confiadamente, que en el se expondrá, no una idea o proceso teórico a medio terminar, sobre cómo elaborar un plan de mercadotecnia, si no uno que se ha probado una y otra vez, con éxito, cuyo proceso después de analizarlo, leerlo, se logró hacer una síntesis de la esencia del cómo hacer el plan de marketing, al cual el autor le atribuye la clave esencial del éxito en los negocios actualmente, por lo que la esencia sintetizada es para nosotros en nuestra investigación, no un simple plan de mercadeo, si no cómo actualmente hacer negocios que tengan éxito, de ahí que la esencia de dicho proceso se sintetizará como a continuación se presenta:

Se comienza analizando en base a la aceptación y satisfacción del cliente, la mezcla de mercadeo usada del competidor, es decir su servicio, producto, precio, promoción y distribución que consumen, así como los factores del entorno que afectan dicho consumo.

Se continúa determinando los objetivos, metas, estrategias y tácticas, basándose en las ventajas diferenciales, y se finaliza elaborando los programas y presupuestos del proyecto, los cuales aunque no son propiamente área directa de la mercadotecnia, aunque si son un área interdisciplinaria, son necesarios y clave para poder asignar la cantidad de recursos, tiempo, a cada una de las actividades, analizándolos, a través de



los estados financieros de pérdidas y ganancias, el balance, y a través de las razones financieras competitivas, y de rentabilidad como la del punto de equilibrio, que nos da una idea de cómo funciona el negocio, los aspectos clave para su buen funcionamiento, la cantidad de recursos necesarios para realizarlo mejor que la competencia, además de los beneficios proyectados o posibles resultados que arroje, todo basado en una correcta determinación o pronóstico de las ventas, o de cuántas se podrán lograr, sea en base a una aproximación en porcentaje posible de la población meta, o en la subjetividad y experiencia, o en la información ya existente de las ventas, pero principalmente en una prueba de mercado antes de lanzar el proyecto definitivo.

El anterior paso, aunque este enfocado de abajo hacia arriba, en la determinación de sus estrategias tácticas, objetivos metas, la esencia de dicho paso, es enfocarse en investigar con el cliente, haciendo una prueba con ellos, sobre cómo ofrecerles algo realmente (desde la perspectiva del cliente, pero teniendo en mente lo que hace y ofrece el competidor) mejor que la competencia.

Finalmente se pone en marcha dicho plan de mercadeo, cuyo resultado menciona el autor, pocas veces es muy bueno al principio (debido a que la realidad es rápidamente cambiante), y es necesario ajustarlo conforme a como responde en la realidad, de ahí que para que desde el comienzo se generen resultados aceptables, habrá precisamente planear siguiendo la esencia de dicho proceso, el cual desde nuestro punto de vista, se enfoca en ajustarse a las circunstancias o situación competitiva y de mercado, así como en realmente ser superior que el competidor que pelea el mismo mercado meta, bajo un conocimiento profundo de su perfil, y de su opinión o aceptación sobre el producto a ofrecer de dicho mercado meta.

Levinson Jay Conrad, *Tácticas de guerrilla aplicadas al mercadeo*. 1ra edición. Colombia, Editorial Norma, 1990.

Este es el cuarto libro, que igual que los anteriores manifiesta que el enfoque de nuestra propuesta técnica de cómo hacer negocios actualmente es la adecuada, ya que el autor del libro, en su contraportada expresa claramente que hoy el mercado es más competitivo que en cualquier época anterior, en el que siete de cada diez nuevas empresas

dejan de existir antes de cinco años, lo cual aumentará a medida que cada vez más asalariados descontentos opten por iniciar su propia empresa asediando a los clientes potenciales más que nunca, siendo entonces en base a esas circunstancias, necesario para poder sobrevivir y además obtener altas utilidades, saber cómo elaborar, lanzar, mantener y aprovechar un plan óptimo de mercadeo de ataque con tácticas de guerrilla, que haga uso de avances de la guerra de mercadeo como el correo directo, tecnologías de medios de comunicación, entre otros, que permiten como beneficio concretar ahorros, bajos costos, y por tanto ventaja sustancial competitiva, para convertir las inversiones de mercadeo en utilidades, al convertir a los clientes potenciales en reales.

Por lo tanto es claro que la manera en que nos propone cómo hacer el negocio es compitiendo atacando a la competencia, siendo astutos adoptando nuevas estrategias y poniendo en práctica nuevas tácticas del arsenal potencial de mercadeo disponibles, las cuales a modo de pequeños consejos de actividades a seguir afirma el autor con seguridad demuestran tener éxito en el campo de batalla del mercadeo, permitiendo superar a la cada vez mayor competencia que le rodea al negocio, directa e indirecta y así lograr sobrevivir.

Aunque nos gustaría presentar aquí un análisis más completo sobre sus doce estrategias de guerrilla y sus cien tácticas de guerrilla, las 10 más importantes, los cinco rasgos necesarios de personalidad y los las siete palabras del credo así como los catorce hechos científicos del mercadeo (que lo hacen pasar de un arte a una ciencia y que son base utilizada para crear las tácticas de guerrilla) que hay tomar en cuenta, tener y seguir, para ganar y lograr el éxito en la aplicación de dichas armas tácticas, sin embargo ese no es nuestro objetivo de tesis, ya que el propósito de presentar o hacer mención de este libro y los demás libros, como lo mencionamos en los primeros párrafos de este apartado, es mencionar otros autores de otros textos que mencionen algún punto que haga comprobar que nuestra propuesta técnica es adecuada en su enfoque.

Por lo que aquí esta otro autor, Levinson, aconsejando a las empresas norteamericanas, hacer mejores negocios, usando precisamente el enfoque competitivo a través de la guerra de mercadeo por ataque con

tácticas de guerrilla, cuyo enfoque también comparte nuestra propuesta técnica.

Finalmente hemos de mencionar que haciendo una revisión de los libros que existen en la biblioteca de la facultad de administración, observamos que dicho enfoque estratégico que posee nuestra técnica, también lo presentan muchos libros en sus contenidos, es decir, al tomar un libro, abrirlo y revisar en su índice o contenido es evidente que los autores enfatizan un análisis ambiental del mercado, tanto el cliente como la competencia, en base a ello avanza hacia el desarrollo de estrategias de producto, precio, promoción y distribución, haciendo un uso claro de la administración estratégica en el mercadeo competitivo, de ahí que a continuación para terminar este apartado enumeremos algunos de los libros que enfatizan la necesidad e importancia de considerar las mezclas de estrategias de mercadeo:

5. William J. Stanton, *Fundamentos de Marketing*. 6ta edición. México, Editorial McGrawHill, 1996.
6. Philip Kotler, *Fundamentos de Mercadotecnia*. 2da edición. México, Editorial Prentice Hall, 1991.
7. Philip Kotler, *Dirección de la Mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*. 1ra edición. México, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, 1993.
8. Carl McDaniel Jr, *Curso de Mercadotecnia*. 2da edición. México, Editorial Harla, 1986.
9. W.M. Pride/ O.C. Ferrell, *Marketing, decisiones y conceptos*. 2da edición. México, Editorial Interamericana, 1982.
10. Schoell y Gultinan, *Mercadotecnia, conceptos y prácticas modernas*. 3ra edición. México, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, 1991.

11. Charles D. Schewe y Reuben M. Smith, **Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones**. 1ra edición. México, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, 1988.
12. William Zikmund y Michael D'Amico, **Mercadotecnia**. 1ra edición. México, Editorial Continental, 1993.
13. David W. Cravens, **Administración en Mercadotecnia**. 1ra edición. México, Editorial Continental, 1993.
14. Michael R Czinkota / Massaki, **Administración de la Mercadotecnia**. 2da edición. México, Editorial Thomson Learning, 2001.

Es necesario aclarar que las anteriores bibliografías, aun cuando no se les realizó una lectura detallada, sirven para el objetivo de comprobar que existen muchos más autores que comparten el mismo enfoque que posee nuestra propuesta técnica, de ahí que dichas bibliografías conformen más un comentario, que una fuente bibliografía del presente trabajo de investigación, de ahí que no las consideremos, presentar en la bibliografía de la tesis.

## **CONCLUSIONES**

Como podemos observar la anterior propuesta, es sin duda alguna, perfectible, sin embargo, no podemos negar tampoco, que aporta algo de adelanto cognoscitivo práctico, al integrar todas esas buenas ideas de negocios y desafortunadamente desordenadas, desconectadas técnicamente, de una forma secuencial sistemática pero fácil, listas para ser utilizadas y generar rápidamente resultados exitosos, tanto por personas que quizás no tengan ni un centavo para invertir, pero por lo menos cuenta con este recurso técnico, y su fuerza de trabajo, hasta por una empresa chica, mediana, y grande que cuenta con los suficientes recursos para poder invertir (incluso a nivel nacional e internacional, como en realidad se aplica), mismos que con esta técnica propuesta los trata de coordinar de tal forma que hagan negocios, cualquier tipo de negocios, de manera exitosa, por ello todo esto, (como lo vimos claramente con el ejemplo de Japón, nación al principio y entre comillas que estaba en las ruinas por las guerras y que supuestamente carecía de recursos) nos puede facilitar el uso de lo que tenemos para obtener y mantener clientes y por tanto dinero, que visto desde otro punto de vista, es también nuestro fin económico, aun cuando también tengamos, como empresa, fines sociales, de tal forma que, si bien contribuimos al logro, parcial, de nuestra misión personal y profesional de la investigación, falta pues, la prueba de ácido, que como sabemos y es de esperarse, es la utilización de la propuesta, para comprobar qué tanto realmente facilita las cosas a la hora de hacer un negocio, su eficacia, por esto consideramos y proponemos a la vez, que personas interesadas en esta otra investigación se den a la tarea de poner en uso esta nueva herramienta administrativa de mercadotecnia y reportar sus resultados en una tesis, mismo que ampliaría la aportación de esta herramienta nueva mejorada más eficaz.

**BIBLIOGRAFIA**

KOTLER, Philip, La nueva competencia. Más allá de la Teoría Z: el mercadeo al estilo japonés. 1era edición. Colombia, Editorial Norma, 1987.

Al Ries, Jack Trout, La guerra de la Mercadotecnia. 1era edición. México, Editorial McGraw Hill, 1988.

Al Ries, & Jack Trout, Marketing de abajo hacia arriba, la táctica dicta la estrategia. 1era edición. México, Editorial McGraw Hill, 1990.

William A. Cohen, El plan de marketing. 2da edición. México, Editorial Deusto, 2003.

Levinson Jay Conrad, Tácticas de guerrilla aplicadas al mercadeo. 1ra edición. Colombia, Editorial Norma, 1990.