



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**PROPUESTA DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA EL  
LANZAMIENTO COMERCIAL DE UN NUEVO PRODUCTO  
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE  
PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DE LA PIEL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**RAÚL MAYORGA GUZMÁN**

**ASESOR: MCE. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉX.**

**2005**

m. 344857



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA 15  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

"Propuesta de una campaña publicitaria para el lanzamiento comercial de un nuevo producto de una empresa dedicada a la fabricación de productos para el cuidado de la piel".

que presenta el pasante: Raúl Mayorga Guzmán  
con número de cuenta: 96101414 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Marzo de 2005

PRESIDENTE	MCE. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	LAE. Teresa Cruz Sánchez	
SECRETARIO	L.A. Alvaro Gonzalez Mendoza	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Margarita Angeles Parra	
SEGUNDO SUPLENTE	MCE. Araceli Georgina Campos Carreón	

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad por abrir sus puertas y permitirme formar parte de la agradable experiencia de ser universitario.

A la Facultad de Estudios Superiores - Cuautitlán junto con el grupo de profesores que la componen, ya que día con día contribuyen en la formación profesional de cientos de estudiantes.

A mis padres Genaro Mayorga y Alfonsina Guzmán, junto con mis hermanas Noemí y Raquel, por constituir la primordial pieza que me impulsa y alienta a seguir en este largo y sinuoso camino llamado vida.

A la M. C. E. Celia Rodríguez Chávez por la confianza, paciencia y apoyo brindados, así como por su valiosa colaboración al fungir como asesora en la realización de esta tesis. Pero sobre todo por contar con su amistad.

**PROPUESTA DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA EL  
LANZAMIENTO COMERCIAL DE UN NUEVO PRODUCTO DE UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS  
PARA EL CUIDADO DE LA PIEL**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	7
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
B. OBJETIVOS .....	10
C. HIPÓTESIS .....	10
<b>I. ORGANIZACIÓN, EMPRESA E INSTITUCIÓN</b> .....	11
A. DEFINICIONES .....	12
B. IMPORTANCIA .....	16
C. OBJETIVOS .....	17
D. ÁREAS FUNCIONALES .....	19
E. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES .....	21
<b>II. ADMINISTRACIÓN</b> .....	27
A. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN ...	27
B. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN .....	27
C. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN .....	29
D. PROCESO ADMINISTRATIVO .....	30
1. PREVISIÓN .....	31
2. PLANEACIÓN .....	34
3. ORGANIZACIÓN .....	37
4. INTEGRACIÓN .....	40
5. DIRECCIÓN .....	44
6. CONTROL .....	49
E. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	50

<b>III. MERCADOTECNIA</b>	54
A. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA	55
B. FUNCIÓN DE LA MERCADOTECNIA	56
C. MEZCLA DE MERCADOTECNIA	57
1. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO	58
2. ESTRATEGIA DE PRECIO	61
3. ESTRATEGIA DE LA PLAZA (DISTRIBUCIÓN)	64
4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)	66
a. PUBLICIDAD	66
LAS 5 "M's" DE LA PUBLICIDAD	68
b. PROMOCIÓN DE VENTAS	86
c. VENTAS PERSONALES	87
d. RELACIONES PÚBLICAS	88
e. MARKETING DIRECTO	90
f. MARKETING INDIRECTO	92
D. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	93
<b>IV. MERCADOS</b>	96
A. DEFINICIÓN DE MERCADO	96
B. MERCADO META	96
C. TIPOS DE MERCADOS	98
D. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	99
1. REQUISITOS PARA UNA SEGMENTACIÓN EFECTIVA SEGÚN KOTLER	100
2. MÉTODOS PARA SEGMENTAR UN MERCADO	100
3. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN	103
4. NIVELES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	104
5. PATRONES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	105

<b>V. CASO PRÁCTICO:</b> Propuesta de una campaña publicitaria para el lanzamiento comercial de un nuevo producto, de una empresa dedicada a la fabricación de productos para el cuidado de la piel .....	106
A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	106
B. INVESTIGACIÓN .....	107
C. DIAGNÓSTICO .....	132
D. PROPUESTA .....	134
<b>CONCLUSIONES</b> .....	142
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	144

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, en el que la tendencia económica se encamina hacia la globalización, las organizaciones tienen un papel determinante, porque son entes que tienen la capacidad de ofrecer resultados; es decir, pueden lograr objetivos que realmente están más allá del alcance de cualquier individuo. Sin embargo, entre mayor sea su tamaño, son más complejas, por lo cual, la administración es una herramienta necesaria, que permite eficientarlas.

En una organización industrial, el primordial objetivo es la comercialización de los productos o los servicios que produce, ya que mediante su retribución, adquiere una ganancia. No obstante, para conseguir esto se requiere fabricar bienes y prestar servicios que satisfagan los deseos, necesidades y exigencias del consumidor. Por lo tanto, una correcta aplicación de la mercadotecnia se hace indispensable para determinar estas necesidades. Ahora bien, cuando ya se cuenta con un producto definido y se quiere lanzar al mercado, el uso de las campañas publicitarias también es muy beneficioso, pues incita a la compra de los productos o los servicios por medio de sugerencias que señalan los beneficios o atributos de éstos; asimismo contribuye a mantener la lealtad del cliente hacia el producto e impulsa un producto nuevo en el mercado.

El tema de estudio que se presenta consiste en proponer una campaña publicitaria para un nuevo producto que se plantea lanzar al mercado de una empresa dedicada a la fabricación de artículos para el cuidado de la piel. La finalidad es transmitir al público el conocimiento del producto y la compañía, asimismo proporcionar actitudes favorables de aceptación hacia los mismos.

En el capítulo I se plantean definiciones de los términos organización, empresa e institución, se describe la importancia que guardan las organizaciones, sus características generales, las categorías en que se clasifican sus principales objetivos, las áreas funcionales que las conforman, así como la clasificación en las que se pueden agrupar las organizaciones, en base a varios criterios diferentes.

El segundo capítulo aborda el tema de la Administración, su definición e importancia, así como el del Proceso Administrativo, con sus seis etapas que propone Agustín Reyes Ponce, también se enlistan los Principios de la Administración que expone Fayol.

El capítulo tercero encierra el tema central del presente trabajo de tesis, en el que se presentan algunas definiciones, la importancia y la función de la Mercadotecnia. De igual forma se explican las cuatro P's de la mercadotecnia, donde se estudia con mayor amplitud la variable Promoción con la Mezcla de comunicación de mercadotecnia. El tema de la Publicidad, así como el de las 5 "M's" de la publicidad, están presentes en dicho capítulo. También se incluye la explicación de algunas formas en que se organiza un departamento de mercadotecnia.

El capítulo IV contiene la definición de lo que es un mercado, mercado meta, y sus tipos. Este capítulo comprende aspectos generales de la segmentación, tales como su definición, requisitos para que sea efectiva, los criterios que con mayor frecuencia se utilizan para segmentar un mercado y las estrategias y patrones de segmentación.

El capítulo V comprende la propuesta que se hace de la campaña publicitaria, por medio de la información obtenida de un muestreo aleatorio simple, aplicando un cuestionario al mercado meta que se pretende alcanzar.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis surge con la intención de aplicarla en una organización para poner en práctica parte de los conocimientos adquiridos durante la carrera. La organización a estudiar se denomina "Venuaf S. A." (una empresa que elabora productos para el cuidado de la piel), ya que dicha empresa desea darse a conocer a un público mayor, y no ha realizado con anterioridad alguna práctica publicitaria. Para poder desarrollar la investigación, es necesario tener una metodología.

Hernández Sampieri en su obra "Metodología de la investigación", menciona básicamente dos enfoques de investigación, el método cualitativo y el método cuantitativo. Ambos enfoques son importantes, ninguno es mejor que el otro, sólo constituyen diferentes apreciaciones. Son dos enfoques complementarios. Esto da pie a diferentes combinaciones como son: «el modelo de dos etapas», «el modelo del enfoque dominante» y «el modelo mixto».

Para efectos de este estudio aplicaremos el modelo del enfoque dominante en la investigación. La investigación fue desarrollada bajo la perspectiva del enfoque cuantitativo, el cual prevalecerá durante toda la investigación y tomará solamente ciertos componentes del método cualitativo.

El enfoque cuantitativo tiene la característica de medir con precisión las variables de estudio. Se fundamenta en el método hipotético deductivo, el cual a partir de una idea delimitada, es transformada en objetivos y preguntas de investigación. Asimismo se formula una o varias hipótesis antes de iniciar la investigación. Posteriormente se construye un marco teórico para poder tomar una decisión y después de realizado el análisis estadístico se determinan y reportan las decisiones adoptadas.

A diferencia del enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo permite descubrir y establecer preguntas e hipótesis de investigación que por lo regular surgen como parte del proceso de investigación (antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos). A veces pero no necesariamente se prueban hipótesis.

Este enfoque con frecuencia está influido por las experiencias y prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado. Por lo general se conduce básicamente en ambientes naturales donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.

Para llevar a cabo una eficiente campaña publicitaria se utilizó la técnica de encuesta por cuestionario, cuyo objetivo es identificar la preferencia que se tiene de los principales medios publicitarios. Para recopilar la información necesaria se realizaron encuestas mediante el método del muestreo aleatorio simple, dentro del segmento a estudiar. Por otro lado, fue necesario también recurrir a los medios publicitarios para obtener información sobre costos, cobertura, etcétera.

## **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa "Venuaf S. A." es una organización dedicada a la elaboración de productos para el cuidado de la piel facial y corporal. La gama de productos que ofrece la empresa al público son: Crema antiarrugas, Crema para contorno de ojos, Mascarilla de colágeno y elastina, Gel reductor y reafirmante con extractos de menta, y Cremas corporales con diferentes aromas.

A pesar de sus pocos años de actividad, los productos Venuaf tienen una buena aceptación entre las personas que los han probado y conocido; y a las que ya se les puede considerar clientes. Sin embargo, su expansión comercial es muy limitada, debido principalmente a que no se ha realizado ningún esfuerzo publicitario, pues la distribución de los productos se realiza a través de la

colaboración de amas de casa que en su tiempo libre, fungen como intermediarios, por cuya actividad obtienen obviamente una ganancia.

Por lo tanto, la empresa planea incrementar su volumen de producción, capacitar a los intermediarios con respecto a las bondades de cada uno de los productos; abrir un negocio que venda únicamente los productos "Venuaf"; conseguir acuerdos con propietarios de farmacias para que distribuyan dichos productos; e introducir al mismo tiempo al mercado un nuevo producto denominado: "Lecitina de soya líquida: Venuaf".

Lo anterior hace evidente la imperiosa necesidad de dar a conocer la marca y este nuevo producto frente a un público mayor, para que unifique y distinga los productos elaborados por la empresa. Por ello, se trabajará en una propuesta para llevar a cabo una campaña publicitaria para la Lecitina de soya líquida, en la cual se enfatizará la calidad de la marca.

Por otra parte, aunque la soya puede convertirse en casi cualquier producto (carnes, salsas, refrescos, leche, quesos); y la lecitina de soya es utilizada en la elaboración de margarinas, chocolates, caramelos, pinturas, tintas, jabones, cosméticos, etc. La lecitina de soya está siendo comercializada también como complemento alimenticio en forma de cápsulas, debido a los beneficios a la salud que se les ha encontrado.

Sin embargo, lo nuevo en la "Lecitina de soya líquida: Venuaf" es principalmente en su aplicación y uso, ya que ésta se rocía sobre la piel, principalmente en manos y rostro. Ya que aunque es una forma de grasa, la lecitina de soya aporta a la piel la humedad necesaria para evitar la resequeidad sin dejarla grasosa; incluso evita el brote de «barritos» en adolescentes.

## **B. OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL:** Diseñar una propuesta de campaña publicitaria para el lanzamiento de un nuevo producto de una empresa fabricante de productos para el cuidado de la piel.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ⇒ Identificar los medios por los cuales se pueda transmitir a los consumidores las características del producto, y de esta forma darlo a conocer, haciendo énfasis en la marca.
- ⇒ Seleccionar los medios publicitarios que mejor satisfaga las necesidades del lanzamiento del producto.

## **C. HIPÓTESIS**

Si se realiza una adecuada campaña de publicidad acorde a las características del producto y las necesidades del mercado específico del fabricante, entonces, las ventas del producto aumentarán.

## **CAPÍTULO I ORGANIZACIÓN, EMPRESA E INSTITUCIÓN**

De acuerdo con estudios que científicos e investigadores han realizado, se ha conseguido reconstruir la imagen del hombre primitivo, inclusive en su forma de vivir. La necesidad de refugiarse de las inclemencias del tiempo y los animales salvajes lo condujo a buscar resguardo entre los árboles y las cavernas; y solamente se limitaba a recolectar lo que el ambiente le proveía.

Con el tiempo, ideó el modo de construir herramientas de piedra y de madera que le ayudarían a proveerse de alimentos por medio de la caza, la pesca y más tarde la agricultura. Al mismo tiempo, tenía que curtir pieles para soportar el clima. Su vida fue un constante esfuerzo por sobrevivir, ya fuera del frío, del hambre, la sed, y de sus depredadores.

Para lograrlo se vió obligado a relacionarse con otros individuos de su especie, quienes formando una colectividad se apoyaron entre sí desde la etapa cuando eran sujetos nómadas, tal como se indica en algunos grabados de pintura rupestre.

Por otro lado, desde que un individuo nace, comienza a verse involucrado en diversas relaciones con otros individuos, relaciones que llegan a constituir un complicado sistema de estructuras sociales. De ahí, la enorme importancia que representa para los seres humanos, el desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia.

## A. DEFINICIONES

a) **ORGANIZACIÓN:** De acuerdo a la aplicación que se le da al término, podemos distinguir tres acepciones del concepto: (1) La primera se refiere a una figura o estructura social; (2) La segunda hace referencia a la acción de organizar y en sí al proceso administrativo, que es un proceso de ordenamiento; (3) Y la tercera se emplea para referirnos a entidades formales que actúan en la sociedad para ofrecer determinados propósitos. La primera y la tercera acepción poseen características muy similares.

Para efectos de este capítulo se hará referencia a la primera y a la tercera acepción; ya que la segunda la veremos en el capítulo siguiente.

La mayoría de los autores coinciden en la definición que ofrece Talcott Parsons (Structure and process in modern societies): “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”<sup>1</sup>. Lo que subraya que su formación ha sido previamente pensada y planeada.

Biau y Scott expresan al respecto: “Dado que la característica distintiva de las organizaciones es que han sido formalmente establecidas para el explícito propósito de lograr ciertas metas, el término «organizaciones formales» es usado para designarlas”<sup>2</sup>.

“La organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”<sup>3</sup>. Es decir, las organizaciones viven en constante interacción con su medio ambiente, el cual les presenta desafíos y las condiciona; a lo cual deben responder, influirlo y condicionarlo con su accionar.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. Administración: Proceso Administrativo: Teoría, proceso y práctica. p. 44.

<sup>2</sup> Scott, W. Richard. Organizations: Rational, natural and open systems. p. 25.

<sup>3</sup> Solana, Ricardo. Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio. p. 3.

El anterior párrafo es parte del análisis de la organización desde el punto de vista como sistema abierto. Para completar dicho análisis, se ofrece la siguiente definición: "Las organizaciones son coaliciones de grupos de intereses cambiantes que desarrollan metas a través de la negociación, y la estructura de sus coaliciones; sus actividades y sus resultados se hallan fuertemente influenciados por factores medioambientales"<sup>4</sup>.

Hall expone una definición extensa pero muy completa: "Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad"<sup>5</sup>.

A partir de dichas consideraciones, se puede afirmar que: "Organización es una agrupación humana consciente de su papel que ocupa en la sociedad; racional y deliberadamente conformada. Y que por medio de la interacción, cooperación, comunicación y ejecución de diversas acciones encaminan sus esfuerzos en forma ordenada y coordinada al logro de los objetivos de la organización, principalmente. No obstante, los objetivos individuales y del medio social en el que actúan, también se ven satisfechos".

Cabe señalar algunas características adicionales:

- ⇒ En las organizaciones, la reunión de estos individuos no es solamente transitoria, sino que son relativamente permanentes.
- ⇒ Algunas organizaciones cuentan con personalidad jurídica, pero no todas las organizaciones, como algunas que dependen directamente del Estado o que lo conforman, así como otras internacionales.

---

<sup>4</sup> Kaufmann, Alicia E. El poder de las organizaciones. p. 182.

<sup>5</sup> Hall, Richard. Organizaciones: Estructura, procesos y resultados. p. 33.

⇒ Existen también, organizaciones con fines ilícitos como la mafia, y que pueden escudarse en organizaciones con fines lícitos y personalidad jurídica.

Amitai Etzioni (Modern Organizations) señala tres características<sup>6</sup>:

- 1) División de responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones, que se distribuyen mediante una planificación que contribuya a la obtención de las metas.
- 2) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados por la organización y los encaminan a los objetivos.
- 3) Sustitución de personal: si las personas no cumplen satisfactoriamente sus tareas, éstas pueden ser asignadas a otras personas, o se puede variar la combinación de su personal por medio de traslados y promociones.
- 4) Y podríamos agregar una cuarta: Tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

**b) EMPRESA:** Los diccionarios la definen como organización o como actividad económica, dirigida a la producción de bienes o la prestación de servicios para un mercado. Otras definiciones de empresa son:

“Diccionario de la Real Academia Española: La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”<sup>7</sup>.

“Roland Claude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”<sup>8</sup>.

José Antonio Fernández Arena: “Unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Geli, Alejandro C. Qué es administración. p. 17-19.

<sup>7</sup> Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. p. 44.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. p. 127.

“Empresa es la unidad económico-social en la que el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa”<sup>10</sup>.

A continuación propongo el siguiente concepto: “Las empresas son organizaciones dedicadas a actividades económicas, quienes a partir del empleo de recursos generan bienes y / o servicios que se comercializan y distribuyen para satisfacer la demanda del consumidor, a cambio de una retribución que compensará el riesgo, esfuerzo e inversión; y que además originará una ganancia o utilidad”.

La actividad económica que desarrollan puede ser industrial, mercantil, o prestación de servicios. Y los recursos que emplea pueden ser: materiales, financieros, humanos, tecnológicos, informáticos, técnicos, naturales, energéticos.

**c) INSTITUCIÓN:** “Malinowski (citado por Pfiffner y Sherwood) describe la Institución Social como: Un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, ligada a determinada porción de cuanto les rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas”<sup>11</sup>.

Charles Perrow señala: “Una de las tareas más importantes del líder institucional consiste en unir a los miembros de la organización en una «forma de gobierno» comprometida, con un alto sentido de la identidad, de los fines y de compromiso”<sup>12</sup>. De lo anterior se reconoce que la institución es una organización en la que sus miembros muestran un mayor nivel de compromiso en la obtención de sus fines; y que las demás organizaciones, son menos flexibles.

De esta forma, una institución es una forma de organización social y jurídica con carácter permanente, el término se emplea para denominar a organizaciones del gobierno, asociaciones científicas, benefactoras, artísticas o administrativas.

<sup>10</sup> Mercado H., Salvador. Administración aplicada: Teoría y práctica. p. 33.

<sup>11</sup> Fresco, Juan Carlos. Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa. p. 27.

<sup>12</sup> Perrow, Charles. Sociología de las organizaciones. p. 203.

**Comentario acerca de los vocablos.** Los términos organización, empresa e institución, son todos ellos, agrupaciones sociales, con características muy similares. La diferencia entre ellas está relacionado con el uso diario. Así, a la agrupación cuyo objetivo primordial es el económico le llamamos empresa; institución al que tiene como principal objetivo el de servicio; y organización cuando hace énfasis en su objetivo social. En los capítulos siguientes haremos referencia a la organización, la empresa y la institución, indistintamente. Cabe aclarar que los tres tipos de objetivos están presentes en cada uno de los conceptos pero, hay uno que parece tener más importancia o jerarquía en ellos.

## **B. IMPORTANCIA**

El ser humano es un hombre organizacional porque constantemente tiene contacto con ellas, además forma parte de muchas de ellas y son éstas las que rigen su vida. Aunque las organizaciones son ahora omnipresentes, su desarrollo ha sido gradual. Las organizaciones en la forma que las conocemos, surgieron durante el siglo XIX en Europa y América, durante el período de expansión económica ocasionado por la revolución industrial. El predominio creciente de las organizaciones en cada área de la vida social es un indicador de su importancia.

Por otro lado, otro índice de su importancia es la creciente frecuencia con la que las organizaciones son consideradas como la fuente de muchas de las enfermedades que asedian a la sociedad. Muy recientemente, los críticos señalan, el poder creciente de las corporaciones multinacionales, cómo buscan mano de obra barata, destruyen el ambiente y comunidades estables. En muchos casos, las organizaciones son vistas como el principal medio por el cual, sistemáticamente, las áreas de nuestras vidas son organizadas, planeadas, articuladas, hechas más ordenadas, y manejadas por «expertos». Un ejemplo, es el éxito mundial de las cadenas de comida rápida, que han sistematizado la preparación de comida y han despersonalizado las relaciones empleado-cliente.

Sin embargo, las organizaciones tienen otro efecto importante en la vida colectiva. Las organizaciones pueden lograr metas que realmente están más allá del alcance de cualquier individuo (construir rascacielos y diques, poner a una persona en la luna, etcétera).

### C. OBJETIVOS

Los objetivos de una organización son la manifestación de los propósitos permanentes o casi permanentes, perseguidos por la misma. Son un resultado que se necesita o desea alcanzar cuantitativamente en un período de tiempo específico. Son fines prioritarios para cuyo logro la organización está dispuesta a diseñar e implementar estrategias y asignar recursos. Son lo que justifica la existencia de la organización en la sociedad o el medio en que se mueve.

Los objetivos de una organización deben representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables y, tomando en consideración que la mayoría de las organizaciones tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá ser establecida teniendo presentes a las demás.

Objetivamente su fin inmediato es la producción de bienes y servicios para un mercado. No hay organización que no se establezca para lograr este fin directo.

Sus fines mediatos, son precisamente determinar qué se busca lograr con tal obtención de esa producción de bienes y servicios.

De acuerdo a sus características, podemos clasificar los objetivos dentro de cuatro categorías: económico, de servicio, social y tecnológico. Debe enfatizarse que toda organización presenta dichos objetivos. Sin embargo, algunas organizaciones parecen dar mayor prioridad a una de éstas.

**Objetivo económico:** Son los tendientes a lograr beneficios monetarios a:

⇒ Inversionistas: por medio del pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

⇒ Acreedores: a través de la liquidación de intereses y principales, a quienes complementan la estructura financiera de la organización.

⇒ La Empresa: mediante la reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la organización.

**Objetivo de servicio:** Son los relacionados con la idea de proporcionar beneficio con los productos y/o servicios de la organización (que son el resultado de su principal actividad) a:

⇒ Consumidores: ofreciendo buenas ofertas y proporcionando productos o servicios de calidad que cumplan satisfactoriamente con las necesidades, requerimientos y deseos de éstos.

**Objetivo social:** Son aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad donde se desarrollan, por ejemplo:

⇒ A los Colaboradores: ofreciendo buen pago económico, buen trato y motivación a empleados y obreros que prestan sus servicios en la organización; familiares o personas que dependen de ellos también constituyen un grupo importante.

⇒ Al Gobierno: cumplimiento con las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

⇒ A la Comunidad: con actividades de buen vecino y miembro de la localidad: fabricando productos y servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad; al contrario, evitando la contaminación ambiental, y conservando la ecología del lugar, además de crear fuentes de trabajo.

**Objetivo tecnológico:** Atiende a:

⇒ La Organización: Por medio de utilizar nuevas tecnologías en diversas áreas de la empresa.

⇒ El País: Alienta la investigación y contribuye al mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

## D. ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales, conocidas también como áreas de responsabilidad, unidades orgánicas, departamentos o divisiones, están en relación directa con las cuatro funciones básicas que realiza la organización a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, las más usuales y comunes en toda organización son: Producción o Manufactura, Mercadotecnia o Ventas, Recursos Humanos o Relaciones Industriales, y Finanzas.



**Producción:** Este departamento conjuga materia prima, mano de obra, tecnología, maquinaria, herramientas, técnicas, materiales, e instalaciones para la elaboración de productos; así como el desarrollo de los métodos adecuados para tal fin. La incorporación de nuevas técnicas a la organización se denomina, innovación, la que puede referirse no sólo a los procesos de producción, sino también a los productos y los sistemas de organización. Las soluciones que pueden tomar las empresas son la compra de tecnología y la instalación en la empresa de la función «Investigación y Desarrollo».

Sus principales funciones son: ingeniería del producto, ingeniería de la planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, abastecimientos, fabricación, y control de calidad. Para el logro más efectivo de su objetivo, se subdivide en unidades más pequeñas, llamadas secciones.

**Mercadotecnia:** Es la función que relaciona al consumidor de un producto o al usuario de un servicio con la empresa. Investiga las motivaciones del consumidor, desarrolla y diseña los productos para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita; y luego los pone a su disposición, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. De la buena organización de este departamento, depende en mucho el volumen de las ventas y la satisfacción de los clientes.

Sus principales funciones son: Investigación del mercado, pronóstico de ventas, estudio del comportamiento del consumidor, política de precios, estudio y diseño de envases, distribución física de los productos, administración de ventas, promoción de ventas y publicidad, dirección de la fuerza de ventas, diseño de nuevos productos.

La organización del departamento depende en mucho del tamaño de la organización, pues una empresa pequeña pudiera contar únicamente con personal de ventas. Además, la subdivisión pudiera ser en base al artículo, el cliente, o por regiones geográficas.

**Finanzas:** Toda empresa trabaja en base a constantes movimientos de dinero. Finanzas es la función encargada de un óptimo uso de los recursos económicos puestos a disposición de la empresa. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Para su funcionamiento, ella debe captar capitales fuera de la empresa: crédito de los proveedores y préstamos bancarios (son las fuentes más comunes). Existen otras fuentes como son: acciones preferentes, financiamiento de capital, opciones y bonos, que son especialmente a largo plazo, pero que en la realidad son difíciles de obtener. Finanzas tiene el objetivo del «máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros».

**Recursos humanos:** Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los propósitos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son: contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial, y planeación de recursos humanos.

Todas éstas áreas (funcionales) de una organización forman un conjunto de partes interrelacionadas entre sí. De modo que un problema o una acción en cualquiera de ellas, repercute en las otras. También es necesario destacar que el proceso administrativo no sólo se aplica a la organización globalmente, sino también a cada una de las áreas funcionales. En cada una de ellas se planifica, se organiza, se dirige y se controla.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área, así como su número y denominación, están en relación con el tamaño, giro y políticas de cada organización. La efectividad de la administración depende de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las áreas funcionales.

## **E. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

### **1. SEGÚN SU ACTIVIDAD O GIRO**

**INDUSTRIALES:** Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez, se clasifican en:

**Extractivas:** Éstas se dedican a la explotación de recursos naturales (renovables y no renovables), entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza, indispensables para la subsistencia del hombre, ejemplos de este tipo de empresas son las industrias pesqueras, las madereras, las mineras, las petroleras y las agropecuarias, entre otras.

**Manufactureras:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

⇒ Empresas que producen bienes de consumo final: Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

⇒ Empresas que producen bienes de producción: Satisfacen primordialmente la demanda de las industrias de bienes de consumo final, ejemplo: productoras de maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos.

**COMERCIALES:** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra y venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

**Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

**Minoristas o detallistas:** Son las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

**Comisionistas:** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta actividad una ganancia o comisión.

**DE SERVICIOS:** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos. Son organizaciones que con el esfuerzo del hombre ofrecen a la sociedad productos intangibles para satisfacer sus necesidades, ejemplo: transporte, educación, instituciones financieras, agencias de publicidad.

## 2. DEPENDIENDO DEL ORIGEN DE SU CAPITAL

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y el carácter de quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

**PRIVADAS:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser:

**Nacionales:** Cuando los inversionistas son nacionales o, nacionales y extranjeros, pero más del 50% del capital es aportado por nacionales.

**Transnacionales:** Cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

**PÚBLICAS:** En este tipo el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. La Administración Pública Federal en México a su vez se compone<sup>13</sup> por organizaciones:

**Centralizadas:** Son organismos o dependencias de la Administración Pública que dependen directamente del Presidente de la República como las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República.

**Desconcentradas:** Los órganos desconcentrados dependen directamente de la administración centralizada, se crean por disposición del Jefe del Ejecutivo, no tienen personalidad jurídica, ni patrimonio propio, y se crean con cierta libertad técnica y administrativa. Se crean para actuar en materias que requieren especial atención, ya sea por lo delicado de su contenido, por la técnica de su manejo, o por la celeridad de su tratamiento. Algunos ejemplos de ellos son el Instituto Nacional de Antropología e Historia, Radio Educación, INEGI, el Archivo General de la Nación, y el Instituto Politécnico Nacional.

**MIXTAS O PARAESTATALES:** La Administración Pública Paraestatal es la forma de organización administrativa que realiza actividades específicas de interés público, con una estructura, funciones, patrimonio y personalidad jurídica independiente del Estado. Aunque no están sujetas a la jerarquía de la administración centralizada, están sujetas al control del Ejecutivo.

El conjunto paraestatal en México se compone<sup>14</sup> de:

---

<sup>13</sup> Delgadillo Gutiérrez, Luis Humberto. Elementos de Derecho Administrativo. p. 88-91.

<sup>14</sup> La Administración pública contemporánea en México. p. 22-24.

**Organismos Públicos Descentralizados:** Son entidades creadas por una ley o decreto del Legislativo, o del Ejecutivo, con personalidad jurídica propia, y patrimonio propio. El fin es prestar un servicio público con personal técnico especializado, que de flexibilidad a las necesidades económicas del servicio. Los más conocidos son la UNAM, el IMSS, y Petróleos Mexicanos.

**Empresas de Participación Estatal Mayoritaria:** Son sociedades nacionales y auxiliares de crédito; instituciones de seguros y fianzas; todo tipo de sociedades mercantiles, y asociaciones civiles en las que el Gobierno Federal o entidades paraestatales, conjunta o separadamente, sean propietarios de más del 50% de su capital social; que en la constitución de su capital social se hagan figurar títulos de serie especial que sólo puedan ser suscritos por el Gobierno Federal; o que el Gobierno Federal intervenga en la toma de decisiones o nombramiento de directivos de las empresas. Ejemplo: Diesel Nacional, y Petroquímica de México.

**Fideicomisos Públicos.** Son aquellos que el gobierno federal o demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado, para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y que tengan comités técnicos. Sólo debe ser utilizada cuando no sea posible que un organismo descentralizado cumpla con los objetivos que se ha propuesto alcanzar. Ejemplos: FONART, FONACOT, FONATUR.

### 3. DE ACUERDO A SU CONSTITUCIÓN LEGAL

La Ley General de Sociedades Mercantiles<sup>15</sup> reconoce la:

**Sociedad Anónima:** Es la que existe bajo una denominación social, requiere un capital mínimo de cincuenta mil pesos representados por acciones y un mínimo de dos socios y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos, y son responsables hasta por el monto o valor de su aportación.

---

<sup>15</sup> Castrillón Luna, Víctor M. Sociedades Mercantiles. p. 46-434.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Es la que se constituye bajo una denominación social, entre socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones (que es la medida precisa de su responsabilidad), y a mayores aportaciones o prestaciones accesorias, en el caso de que se pacten. El capital está dividido en partes sociales, no susceptibles de estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, debido a que sólo serán cedibles.

**Sociedad Cooperativa:** Está integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua. Se forma con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

**Sociedad de Comandita Simple:** Es la que existe bajo una razón social, y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

**Sociedad de Comandita por Acciones:** Es la que existe bajo una razón social, y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales; y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

**Sociedad en Nombre Colectivo:** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

**Sociedad de Capital Variable:** Es aquella en la que el capital social es susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios, o por admisión de nuevos socios; y de disminución por retiro parcial o total de las aportaciones, sin modificar la escritura constitutiva. La Ley General de Sociedades Mercantiles prescribe que las sociedades en nombre colectivo, en comandita

simple, de responsabilidad limitada, anónima y en comandita por acciones, pueden constituirse como sociedades de capital variable. Es una modalidad que pueden adoptar al momento de su constitución o después de ser constituidas.

#### 4. OTROS CRITERIOS

**Magnitud de la empresa:** Es uno de los criterios más utilizados, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, los más usuales son: Financiero (con base al monto de su capital), Ventas (con base en su relación con el mercado y con el monto de sus ventas).

**Personal ocupado:** La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa<sup>16</sup>, en su artículo 3, fracción III; especifica una clasificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación en diciembre del 2002. Dicha clasificación es con base en el número de trabajadores que emplean:

	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	0-10	0-10	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana</b>	51-250	21-100	51-100

<sup>16</sup> [http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/2003/r10\\_economia03/completos/ro\\_subsidiocentEUA2003.htm](http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/2003/r10_economia03/completos/ro_subsidiocentEUA2003.htm)

## CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN

### A. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

La Administración es imprescindible por ser una de actividad humana que se practica desde que el hombre se da cuenta que individualmente, no puede satisfacer todas sus necesidades y ve la posibilidad de asociarse con otros para aumentar la posibilidad de satisfacerlas.

De este modo aparecen las organizaciones sociales, que con el transcurso del tiempo aumentan en tamaño y complejidad, para lo cual, la administración es necesaria. Su importancia radica también en el hecho de que, para las empresas pequeñas y medianas probablemente su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento en su administración. Ya que la administración permite elevar la productividad, es decir, el máximo rendimiento de los recursos, con el menor costo y tiempo.

### B. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

A lo largo de múltiples publicaciones, muchos autores han presentado definiciones de la palabra Administración, algunas de ellas son:

**Chiavenato:** "Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia"<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Chiavenato, I. op. cit. p. 3.

**Reyes Ponce:** "Administración: conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social"<sup>18</sup>.

**W. Jiménez Castro:** "Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr"<sup>19</sup>.

**J. A. Fernández Arena:** "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano coordinado"<sup>20</sup>.

**Münch Galindo:** "Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad"<sup>21</sup>.

**George Terry:** "La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos"<sup>22</sup>.

De ahí que es muy habitual y cómodo adoptar la breve definición: "Administración es obtener resultados a través de otros". Aunque cierta, solamente contempla un sólo aspecto de la definición; ya que un ente que ejerza coacción sobre otro para conseguir un fin que se propuso, no puede considerarse que tiene elementos suficientes para decir que su objetivo lo logró por medio de la administración; y no obstante, lo logró a través de otro ente. Además que pudiera parecer despectivo u ofensivo hacia los subordinados o colaboradores de los niveles operativos.

---

<sup>18</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. p. 14.

<sup>19</sup> Ibidem. p. 3.

<sup>20</sup> Fernández Arena. op. cit. p. 111.

<sup>21</sup> Münch Galindo. op. cit. p. 26.

<sup>22</sup> Terry, George Robert. Principios de administración. p. 22.

De lo anterior se concluye que: "Administración es la actividad social, así como una disciplina científica (con leyes, principios, teorías, métodos, modelos y técnicas) que permite a las organizaciones conseguir, de un modo eficaz y eficiente, los objetivos que previamente se han fijado, mediante la coordinación de cosas y personas que las integran; procurando mantener en armonía el ambiente organizacional".

Una constante en las definiciones de organización y administración es la búsqueda de un fin u objetivo. Por lo que se afirma que, la Administración es el cómo la organización va a lograr sus metas. Empero, la palabra administración suele tener otros usos también: (1) Disciplina científica, (2) Sinónimo de gobierno o gestión, y (3) Sinónimo de suministrar o abastecer.

### **C. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN**

Fernando del Pozo Navarro define el proceso administrativo: "Es la administración como el conjunto de funciones de los dirigentes o administradores"<sup>23</sup>. Münch por su parte señala: "Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral"<sup>24</sup>.

En pocas palabras, el Proceso Administrativo no es otra cosa más que la Administración en acción. El proceso administrativo se establece como una unidad, en el que cada etapa tiene que estar conectada con las demás, y además ejecutarse simultáneamente.

Sin embargo, desde un punto de vista pedagógico, metodológico y con el objeto de aplicar mejor la Administración, es conveniente distinguir aquellos elementos que sobresalen en el acto administrativo.

---

<sup>23</sup> Geli. op. cit. p. 7.

<sup>24</sup> Münch Galindo. op. cit. p. 31.

Desde que la administración es concebida como una disciplina, ha habido distintos autores que han propuesto varias clasificaciones de las etapas del proceso administrativo.

Dado que la división es de algún modo arbitraria, es normal que se presenten diversos criterios, sobretodo en el número de etapas que contempla cada autor, pero en contenido todos son muy similares. Entre los más conocidos se encuentran:

**Lyndall Urwick** distingue dos fases, a las que llama:

- 1) Mecánica administrativa, 2) Dinámica administrativa.

**Fernández Arena** considera: 1) Planeación, 2) Implementación y 3) Control.

**Terry** coincide con la clasificación en cuatro elementos, los cuales son:

- 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y 4) Control.

**Fayol** cita: 1) Prever, 2) Organizar, 3) Mandar, 4) Coordinar y 5) Controlar.

**Koontz y O'Donnell** propone una división en los siguientes elementos:

- 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección y 5) Control.

**Agustín Reyes Ponce**, expone una división en seis fases: 1) Previsión,

- 2) Planeación, 3) Organización, 4) Integración, 5) Dirección, y 6) Control.

#### **D. PROCESO ADMINISTRATIVO**

La redacción del presente subcapítulo se basa fundamentalmente en la clasificación que hace Agustín Reyes Ponce del proceso administrativo en su obra "Administración Moderna", por considerarla una de las más ampliamente explicadas, más frecuentemente citada y la que más fácilmente se adapta al estudio de la administración.

Agustín Reyes Ponce reúne de las anteriores clasificaciones elementos para formar la siguiente clasificación:

**1) Mecánica administrativa:** Es la parte teórica, donde se determina lo que debe hacerse. Comprende las siguientes etapas:

- ⇒ Previsión. Responde a la pregunta: ¿qué puede hacerse?
- ⇒ Planeación. Responde a la pregunta: ¿qué se va a hacer?
- ⇒ Organización. Responde a la pregunta: ¿cómo se va a hacer?

**2) Dinámica administrativa:** Se refiere a cómo conducir el organismo social. Comprende las siguientes etapas:

- ⇒ Integración. Responde a la pregunta: ¿con qué y quién va a hacer?
- ⇒ Dirección. Se refiere al problema: ver que se haga
- ⇒ Control. Investiga en concreto: ¿cómo se ha realizado?

### **1. PREVISIÓN**

Elemento de la administración en el que se examina y estudia las futuras condiciones en que se hallará una organización, por medio de una investigación técnica en la que se determinan los principales cursos de acción que permitirán cumplir con los objetivos de esa misma organización.

#### **PRINCIPIOS:**

**1)** Las previsiones nunca ofrecerán certeza absoluta, no obstante, se basan en una certeza moral o probabilidad seria, mientras se apoyen en experiencias pasadas, propias o ajenas, y en métodos estadísticos o técnicas probabilísticas.

En la previsión se dan tres situaciones:

- a) **Certeza.** Cuando se tienen elementos suficientes para afirmar que determinados acontecimientos ocurrirán de cierta forma y es muy difícil que suceda lo contrario. La certeza puede ser favorable o desfavorable.
- b) **Incertidumbre.** Cuando es imposible tomar decisión alguna, ya que es igualmente viable que un evento suceda de cierta manera o de otra distinta.

c) Probabilidad. Cuando se tienen razones fundadas para expresar que es más factible de que un hecho se desarrolle de cierta forma que de otra, sin estar completamente seguro. Puede ir desde una casi total incertidumbre hasta una enorme certeza.

2) Deben fundarse en hechos más que en opiniones subjetivas.

3) Las previsiones serán más confiables mientras más se puedan valorizar cualitativa y cuantitativamente, y sean susceptibles de medirse.

### **ETAPAS:**

#### **a. OBJETIVOS**

A esta etapa corresponde fijar los objetivos. Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo, es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen. Son la razón de ser de la organización.

Reglas para fijar los objetivos:

- a) No debe asumirse como objetivo lo que puede ser sólo sus efectos.
- b) No confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.
- c) No tomar como posibilidades contradictorias las que sólo son contrarias.
- d) Encontrar semejanzas y diferencias del objetivo con los más parecidos.
- e) Contar con varias opiniones, máxime si son distintos y se complementan.
- f) El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia.
- g) Hacer las preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo, por qué, cuánto.
- h) El objetivo debe ser conocido y aceptado por los que han de realizarlo.
- i) Los objetivos deben ser relativamente estables.

#### **b. INVESTIGACIONES**

La investigación determina todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de intervenir en la consecución de un fin. Dicha investigación tiene como fin determinar los medios más adecuados para alcanzar el objetivo fijado y eliminar aquellos factores que dificultarán la obtención del objetivo.

#### Reglas de la investigación:

- a) Tener a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que influirán en la obtención del objetivo y clasificarlos.
- b) Distinguir los factores mensurables, de los de mera apreciación.
- c) Distinguir los factores disponibles, de los que no se hallan al alcance, así como determinar dónde y cómo encontrar los que si se puedan obtener.
- d) Seleccionar los factores estratégicos.
- e) Tratar de fijar los elementos imprevisibles, con el fin de evitar daños que puedan producir, y fijar planes de sustitución o de emergencia.

#### Técnicas de la investigación:

Los medios para investigar son dos fundamentalmente:

*Observación:* Es la simple forma de ver y puede realizarse: en hechos actuales, en forma experimental o a través de registros.

*Encuesta:* Es la obtención de datos de lo que afirman otras personas. Los instrumentos más usados son: el cuestionario y la entrevista.

⇒ Cuestionario: mecanismo para obtener respuestas a preguntas de forma escrita, que el interrogado redacta por sí mismo. Muy similar a él, es la cédula para pedir respuestas orales y la guía para conducir entrevistas.

⇒ Entrevista: es la comunicación oral y personal entre dos personas con el propósito de obtener información, proporcionar información o influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado. Es recomendable cuando interesa conocer opiniones, interpretaciones, actitudes, posición frente a un problema y otros factores de índole subjetiva.

#### **c. ALTERNATIVAS**

Es la aplicación de los medios encontrados a los fines propuestos, a través de la información, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen. Entre varios cursos alternativos de acción se pueden escoger, cambiar o alternar, según las circunstancias, para lograr el fin que se desea alcanzar.

Reglas sobre los cursos de acción alternativos:

- a) Pensar cómo se podría lograr el mismo fin con otros medios.
- b) Analizar si la investigación indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.
- c) No tomar el dilema "se hace o no", sino combinaciones intermedias.
- d) Analizar en los entes en operación, qué efectos produciría "la no acción".
- e) Aplicar como criterios: el riesgo esperado comparado con los posibles beneficios; la economía de esfuerzos; el tiempo necesario para desarrollar cada curso; y la limitación de recursos con que pueda contarse.

## 2. PLANEACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de realizarse en el futuro.

### PRINCIPIOS:

- 1) Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible, porque van a actuar sobre acciones concretas.
- 2) Todo plan debe dejar margen para adaptaciones momentáneas menores, pudiendo después volver a su dirección inicial: debido a cambios que surjan después de la previsión, o por la parte imprevisible.
- 3) Deben expresar resultados superiores a los insumos o gastos.
- 4) Todo plan debe integrarse al resto de los planes para que interactúen en conjunto, logrando una coordinación entre recursos, funciones y actividades.
- 5) Deben conseguir la participación de las personas que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

## ETAPAS:

### a. POLÍTICAS

Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico: (1) Las normas genéricas son las políticas, y señalan solamente los criterios generales que han de orientar la acción, pero no son aplicables por sí mismas, sino que dejan campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar. (2) En tanto que las normas específicas son las reglas, las cuales no deja campo de decisión al jefe a quien se delega responsabilidad y autoridad, sólo le debe analizar si el caso se encuentra o no comprendido dentro de la regla.

Reglas sobre las políticas:

- a) Toda política que ha de influir sobre la actividad de la empresa, debe quedar claramente fijada, de preferencia por escrito.
- b) Es esencial que sean conocidas, de preferencia por medios orales, en los niveles donde han de ser aplicadas.
- c) Debe procurarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas.
- d) Debe fijarse un plazo en el cual todas sean revisadas para actualizarlas.

### b. PROCEDIMIENTOS

Procedimientos son los planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función. Son el resultado de segmentar en secciones funcionales a cada acto administrativo. Tienden a formar "rutinas" de actividades. Por su parte, los "métodos" son unidades de acción indivisibles, y son de carácter técnico.

Reglas sobre los procedimientos:

- a) Deben fijarse por escrito y, de preferencia, gráficamente.
- b) Deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina (defecto), como la súper-especialización (exceso).

c) Evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

### **c. PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS**

Los programas son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino fundamentalmente el tiempo requerido para realizar cada una. Así como es la esencia de las políticas orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada actividad.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Se llaman "financieros" si dichos elementos se estiman en unidades monetarias, (costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc.); son «no financieros» si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas-hombre requeridas, etcétera.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los "pronósticos", cuya característica principal es que se establecen en número (a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que "pronostique", con base en la experiencia pasada (proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnicos) lo que se espera lograr o realizar. Los presupuestos suelen considerarse tanto como instrumentos de planeación como de control.

Reglas sobre los programas y presupuestos:

- a) Contar con la aprobación y apoyo de la autoridad superior administrativa.
- b) Convencer a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.
- c) Estudiar el momento más oportuno para iniciar la operación de un nuevo programa.

#### **d. ESTRATEGIA Y TÁCTICA**

Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo. El concepto «estrategia» es un plan concreto, una alternativa para vencer alguna dificultad que se presenta en la realización de un plan.

Reglas sobre las estrategias:

- a) Señalar en forma concreta, clara, global y orientada, cómo deben combinarse los recursos tomando en cuenta las dificultades o elementos negativos presentes en el momento de fijar los planes.
- b) Señalar los medios concretos para lograr que se cumplan los planes, tomando en cuenta todos factores negativos que podrían presentarse, pero a la vez deben dejar margen a cualquier cambio de condiciones, y así adaptar una táctica concreta que responda a las necesidades particulares que se presenten.
- c) Requieren ser fijadas por escrito. Dado que la estrategia es susceptible de ser cambiada, implica que la nueva que se formule se fije rápidamente por escrito.

### **3. ORGANIZACIÓN**

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los individuos y de los objetos de un organismo social; y de esta forma lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Afirma de modo concreto cómo y quién va hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer.

#### **PRINCIPIOS:**

- 1) Entre más delimitada y específica sea la actividad de un empleado, mayor eficiencia, precisión y destreza se adquiere. No obstante, se requiere tener una noción general del área de dicha especialización y si no se identifican sus límites se llega a una súper especialización que produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador.

- 2) Para cada función debe existir un solo mando. Pese a esto, el mando puede ser ejecutado simultáneamente por varias personas.
- 3) Debe estipularse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, así como también la autoridad.
- 4) A cada grado de delegación debe fijarse los controles para sustentar la unidad de mando.
- 5) Definir por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal, específico.

### **ETAPAS:**

#### **a. FUNCIONES**

Conciernen a la designación de cómo debe dividirse y asignarse las actividades especializadas.

Reglas sobre la división de funciones:

- a) Enlistar las funciones que se considere deben ocupar el primer nivel jerárquico. Se tomará en cuenta las funciones ya existentes, las que posean empresas similares, las recomendadas por manuales de organización, etc. No importa que haya cierta superposición, total o parcial ya que podrá ser excluida después.
- b) Debe definirse en forma sencilla cada una de las funciones listadas. Si se encuentran dos o más iguales se eliminarán algunas, dejando sólo el título que se considere más pertinente. Si se encuentran algunas superposiciones parciales se combinarán dos funciones en una, o bien harán tres funciones distintas de dos.
- c) Se procede de igual forma que en el inciso a y b para el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división; y así sucesivamente hasta llegar a los últimos niveles jerárquicos.
- d) La forma de establecer esta departamentalización suele ser mediante una carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que les corresponde. Se pone en cada cuadro, el nombre de la función, y debajo de éste, el nombre de la persona que se encarga de ella.

## **b. JERARQUÍAS**

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos.

Crecimiento vertical y horizontal:

El crecimiento horizontal se da cuando aumenta el número de funciones o jefes sin que aumenten los niveles, a su vez, el crecimiento vertical se da cuando hay un crecimiento simultáneo en jefes y en niveles jerárquicos.

El crecimiento vertical tiene el inconveniente de dificultar la rapidez y eficacia de la comunicación, pues tiene que pasar por muchos jefes, lo que hace que pueda ser mal interpretada o distorsionada en su contenido. El problema es mayor mientras más niveles existen.

El crecimiento horizontal tiene el inconveniente de aumentar lo que se llama «tramo de control», lo que origina recargo de trabajo para el jefe, tiene que supervisar ineficiencias en la supervisión, y retardo en la resolución de los problemas.

Centralización o descentralización:

Una absoluta centralización o descentralización es imposible. La dificultad radica en definir el grado en que se debe centralizar o descentralizar. La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles. A cada grado de delegación corresponde el establecimiento de nuevos controles.

## **c. PUESTOS**

El puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal; y corresponde a esta etapa la asignación precisa de las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada puesto susceptible de ser desempeñada por una persona.

El análisis de puestos consiste en instrucciones que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente. El análisis comprende la descripción del puesto (determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer) y la especificación del puesto (enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia).

En la descripción se distingue:

- 1) El encabezado o identificación que contiene: a) el título. b) la ubicación. c) el instrumental. d) la jerarquía.
- 2) La descripción genérica que es una definición breve y precisa. En el análisis de los altos ejecutivos existe un señalamiento de sus responsabilidades, más que la descripción de sus funciones, sólo se fijan mínimos superados.
- 3) La descripción específica, donde se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere. En el análisis de los altos ejecutivos los tiempos se toman en periodos más amplios.

En la especificación se anotan los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro puntos primordiales: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Éstos se subdividen en otros más específicos como: conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual; responsabilidad en bienes; equipo o trámites; medio ambiente y riesgos.

#### **4. INTEGRACIÓN**

Consiste en el proceso para proporcionar a la organización los elementos humanos y materiales necesarios para su adecuado funcionamiento.

##### **PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE COSAS:**

- 1) El hecho de estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., no es sólo un problema técnico, sino administrativo también, porque miran a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas.

- 2) Debe disponerse continuamente de los elementos materiales necesarios dentro de los patrones puntualizados por la planeación y organización, de manera que: ni escaseen en determinado momento, reduciendo eficiencia; ni sobren innecesariamente, aumentando costos y reduciendo utilidades.
- 3) Dado que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también períodos improductivos, deben planearse estas actividades con cuidado en forma tal que esa se reduzca.
- 4) La integración de cosas (aspecto técnico) debe delegarse, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que reporten los resultados generales.

#### **PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS:**

- 1) Seleccionarse individuos que cumplan con los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente cualquier función. Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres: «el hombre adecuado para el puesto adecuado». No hay que buscar hombres con cualidades superiores a las que un puesto demanda, pues quien lo ocupe, perderá el interés por el puesto.
- 2) Proveer a cada miembro de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma a las obligaciones de su puesto.
- 3) Es de suma importancia el momento en que se introduce a una persona a la organización, ya que tiene la finalidad de adaptarla e integrarla a las nuevas condiciones, esta técnica pueden ofrecer grandes beneficios.

#### **ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS:**

##### **a. RECLUTAMIENTO**

Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

Las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa son: sindicato, escuelas, agencias de colocaciones, personal recomendado por los actuales trabajadores, personal atraído por la fama de la empresa.

Los medios de reclutamiento son: una requisición al sindicato, solicitud escrita, empleo de prensa, radio, televisión, etc., para solicitar trabajadores. Esta última, por lo general, no es un medio adecuado, ya que atrae regularmente al personal menos capaz, y hace mucho más extensos y costosos los procedimientos de selección, excepto tratándose de técnicos.

### **b. SELECCIÓN**

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos. De acuerdo con los requerimientos del puesto, se van desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

Los medios más empleados, y el orden generalmente seguido es:

- 1) La hoja de solicitud.** Usualmente comprende: datos generales del solicitante; datos sobre los trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos; datos generales. No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que puedan obtenerse más fácilmente y con menor molestia para el solicitante, en la entrevista o investigaciones.
- 2) La entrevista.** Complementa y aclara los datos de la hoja de solicitud, permite obtener datos sobre motivación del solicitante, y hacer observaciones.
- 3) Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas.** Son «experimentos» que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que han de desarrollarlas los solicitantes. La división más conocida, es la que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad. Las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas pueden ser de todas las categorías mencionadas.

4) Las encuestas. Estas tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales y aún sociales que pudieren haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.

5) El examen médico. Suele dejarse hasta el final del proceso, porque, bien realizado, es costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar. Suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etcétera.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Por la introducción se hace del buen candidato un empleado. Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al organismo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada. Suele comprender dos partes:

1) La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, en él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado, donde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la organización, quiénes la componen, qué produce, cuál es su estructura, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente, con su jefe inmediato.

2) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de provisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

#### **d. DESARROLLO**

Por el desarrollo se hace del empleado un buen trabajador. Todo individuo en una organización busca y necesita progresar, superarse. La etapa de desarrollo busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para conseguir su máxima realización posible. La etapa comprende: la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal.

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posee, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es constante pero se hace más necesario en trabajadores de nuevo ingreso. Este desarrollo puede ser de un orden teórico. Pero también puede ser meramente práctico, a fin dar a todo trabajador, empleado o jefe, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en: a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados. b) Capacitación de supervisores. c) Desarrollo de ejecutivos.

#### **5. DIRECCIÓN**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se alcanza la ejecución efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo dentro de la corporación con el propósito de que todas ellas lleven a cabo del modo más eficiente los planes señalados. «No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar».

### PRINCIPIOS:

- 1) La consecución del objetivo común se facilita cuando se logra coordinar los intereses colectivos y los personales, de quienes intervienen en su búsqueda. La subordinación de las actividades de cada departamento y persona al objetivo general no significa la supresión de los legítimos intereses de cada persona, ya que es para lograr mejor éstos para lo que entró a formar parte de la compañía y subordinar su actividad a ella. El desafío del administrador radica en conseguir que todos persigan el interés común, haciéndoles ver que de esa manera logran más fácilmente sus objetivos particulares.
- 2) La autoridad debe ejercerse como resultado de una necesidad de todo el organismo social, no como consecuencia exclusiva de la voluntad del que manda. Ya que la tendencia a mandar e imponer la voluntad propia sobre la de los demás, provoca el rechazo a recibir la imposición de otros.
- 3) Conviene respetar los canales previamente establecidos al comunicarse un mandato, y de ningún modo deben omitirse sin alguna razón realmente importante, ni en forma constante. Cuando esto acontece se perjudica el prestigio y la autoridad de los jefes intermedios, produce desconcierto en los subordinados y se da lugar a la duplicidad del mando. En caso que verdaderamente requiera saltarse la vía jerárquica, debe ser de preferencia en presencia los jefes a los que se está «saltando» para evitar la duplicidad, y explicando lo excepcional de la orden.
- 4) Los conflictos deben solucionarse lo más pronto posible (aún cuando la solución no siempre satisfaga a todos), originando el mínimo disgusto a las partes y sin perjudicar la disciplina.
- 5) El conflicto representa una valiosa oportunidad para obligar el encuentro de soluciones ventajosas a ambas partes. La forma de resolver conflictos se da: por dominación, por compromiso o conciliación, o por integración o coordinación.

## ETAPAS:

### a. DELEGACIÓN

Debido a que ningún jefe tiene la capacidad de hacer todo por sí mismo, es que delega en otros su autoridad y su responsabilidad. La frase «la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte» aunque cierta, también es imprecisa; tanto la autoridad como la responsabilidad se delegan, sin dejar por ello de compartirse. Delegar es comunicar a otra persona parte de nuestra autoridad (compartiendo con ella la responsabilidad), para que ejerza autoridad en nuestro nombre.

Reglas de la delegación:

- 1) Fijar controles apropiados por cada grado de delegación.
- 2) Delegar con base en políticas y reglas.
- 3) Evitar la delegación por ensayo y error.
- 4) A mayor delegación, mejor comunicación se requiere.
- 5) Requieren de adiestramiento los jefes delegados.
- 6) Delegar cuando el tramo de control entorpece las decisiones.
- 7) Fijar al delegado algunos resultados que debe obtener.
- 8) La delegación debe ser estable, no es conveniente que se delegue para después volver a centralizar, o viceversa.

### b. AUTORIDAD Y MANDO

La autoridad es la facultad para tomar decisiones. El mando es el ejercicio de la autoridad en relación a una función determinada, es la autoridad en acción.

Tipos de Autoridad:

- a) Formal: Se recibe de un jefe superior para ejercerse sobre otras personas
- b) Operativa: Da facultad para decidir sobre determinadas actividades.
- c) Técnica: Se tiene en razón del prestigio, experiencia y capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos, en determinada materia.

d) Personal: La que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., se identifica con el liderato.

Complementos y auxiliares de la autoridad:

- 1) Poder: jurídico, físico, económico, social, cultural, carismático, moral.
- 2) Motivación: Requiere que haya una necesidad, cuando se está motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el vínculo que lleva esa acción a satisfacer esa necesidad, o bien a dejar de hacerlo.
- 3) Liderazgo: Capacidad de lograr que otras personas lo sigan con entusiasmo y coordinación en el logro de determinados objetivos, con base en la confianza que les infunde y en su habilidad para persuadir. Estilos de liderazgo: autoritario, democrático y «laissez faire» (dejar hacer).

Elementos del Mando:

El poder de mandar necesariamente incluye: determinar lo que debe hacerse, establecer cómo debe hacerse, y vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Formas básicas en que puede ejercerse el mando:

- a) Órdenes: un superior emite a un subordinado la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada, de que debe realizarse o dejar de realizarse una acción.
- b) Instrucciones. La instrucción se refiere a la norma o procedimiento que ha de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida.

### c. COMUNICACIÓN

Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. Esta etapa consiste en el establecimiento de canales de comunicación a través de los cuales se ejerza la dirección y se controlen sus resultados. Los elementos que la integran son: fuente, receptor, canal, contenido, respuesta y ambiente de la comunicación.

#### Tipos de comunicación:

- 1) Formal o informal. La primera reporta un contenido deseado u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por la misma. La informal no se refiere a asuntos que la empresa desea informar, ni sigue los canales fijados; suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales.
- 2) Individual o genérica. Dependiendo si va dirigida a una persona específica, o a un grupo en general sin precisar nombres de personas.
- 3) Imperativa, exhortativa o informativa. La primera exige una respuesta exacta: una acción, una omisión, o un cambio de actividad. La segunda sugiere y espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente. La tercera comunica algo, sin indicar en concreto que se espera, al menos en un plazo inmediato.
- 4) Oral, escrita, o gráfica. Es básico elegir el tipo más adecuado en cada caso.
- 5) Vertical u horizontal. La comunicación vertical descendente está formada por: políticas, reglas, instrucciones, órdenes, informaciones. La comunicación vertical ascendente puede comprender: reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas. La comunicación horizontal comprende: juntas, comités.

#### **d. SUPERVISIÓN**

Supervisión es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado. Fácilmente se confunde con el control, el criterio para distinguirlos radica, en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

#### Reglas de la supervisión:

- 1) Hacer a los supervisores parte del cuerpo administrativo, pues tienen carácter de jefes. Lo contrario, les resta autoridad, afectando la eficiencia de su trabajo.
- 2) Todo supervisor necesita ser preparado tanto en las técnicas que va a manejar, como en las que requerirá por su carácter de jefe.

3) Conviene reforzar la autoridad del supervisor, procurando que toda orden, instrucción, queja, sugerencia, etc., pasen por él.

## **6. CONTROL**

El control consiste en implantar sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en comparación con los esperados; con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Dicha comparación puede efectuarse al final de cada período previamente fijado, cuando ya se ha verificado si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

No obstante, en la actualidad es posible en muchos casos obtener una «retroalimentación» de la información que resulta del mismo control, y aprovecharlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual no hay que esperar hasta que se hayan producido totalmente los resultados. Un procedimiento previamente establecido corrige la acción continuamente, con base en esos resultados y sin necesidad de detenerla.

### **PRINCIPIOS:**

- 1)** Diferenciar entre las operaciones de control, de la función de control. La función es de carácter administrativo y las operaciones de carácter técnico.
- 2)** Definir y perfeccionar los estándares de forma tal que sean precisos y cuantitativos.
- 3)** Debe utilizarse sólo si el trabajo, gasto, etc., que requiere se justifica frente a los beneficios que de él se esperan. Aunque existe el riesgo de subestimar los beneficios, ya sea porque se produzcan a largo plazo, o porque sea difícil cuantificarlos.
- 4)** Es más fructuoso concentrarse en los casos en que no se logró lo previsto, que en los que se obtuvieron como se había planeado.

### ETAPAS:

- 1) Fijar estándares y controles, que permitan efectuar la comparación.
- 2) Operar los controles, función que es propia de los técnicos especialistas.
- 3) Evaluar los resultados, función que constituye un medio de planeación. Paso que cierra el ciclo, ya que resultados y objetivos tienen conexión.

### E. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una ciencia que busca explicar el comportamiento de las organizaciones. La ciencia a su vez, es un conjunto de conocimientos organizados que aplica un método para su desarrollo, comprensión y evaluación; que se basa en conceptos, principios, hipótesis y teorías. El carácter científico de la administración sólo será posible en la medida en que cuente con un cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados y esto es imposible cuando se carece de principios. Fayol proporcionó a la administración de una serie de ellos.

Los principios son verdades fundamentales o verificables en un momento, o sea, lo que es principio hoy puede no serlo mañana. A tantos años de la época en que Fayol redactó su obra, cuenta con elementos que denotan un gran sentido administrativo y una enorme visión. Fayol veía a la administración como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y exactos, con preferencia solía advertir que empleaba la palabra «principios», quitándole toda idea de rigidez. Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades.

Los principios administrativos que propuso<sup>25</sup> son los siguientes:

**a) Principio de la división del trabajo.** La división del trabajo consiste en la especialización de las tareas, para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Sin embargo, también advierte sobre sus peligros, pues tiene límites que no se deben proponer.

---

<sup>25</sup> Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. p. 22-25.

**b) Principios de la autoridad-responsabilidad.** No se concibe la autoridad sin la responsabilidad y la responsabilidad es su contrapeso indispensable de la autoridad. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

**c) Principio de la disciplina.** Los principios de disciplina son valores sociales, que varían en el tiempo y en el espacio físico. Es la obediencia, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

**d) Principio de unidad de mando.** Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior. La dualidad de mando es una fuente continua de conflictos, a veces muy graves. Los problemas propios de la dualidad de mando son: la confusión, las fugas de autoridad, las fugas de responsabilidad y el caos.

**e) Principio de la unidad de dirección.** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Es recomendable no confundir la unidad de dirección (un solo programa) con unidad de mando (un hombre no debe recibir órdenes sino de un sólo jefe).

**f) Principio de la subordinación del interés particular al interés general.** Debe prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés personal. Ya que con frecuencia la ignorancia, la ambición, el egoísmo, las debilidades y las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular.

**g) Principio de la remuneración del personal.** La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Por ello, el salario debe ser justo y equitativo, y que en medida de lo posible, dé satisfacción tanto a la empresa, al patrono como al personal y al empleado.

**h) Principio de la centralización.** Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización. La cuestión de la centralización o descentralización es cuestión de medida. El grado de centralización debe variar según las condiciones y medios con que cuenta cada entidad. El propósito que se persigue es el mejor aprovechamiento posible de las facultades de todo el personal.

**i) Principio de la jerarquía.** La jerarquía es la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia. Vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones pasando por los niveles de la organización, desde o hacia la máxima autoridad. El principio advierte que los niveles de comunicación y autoridad deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Aunque el abuso en esta materia puede conducir a la lentitud administrativa o burocratismo.

**j) Principio del orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el ámbito social es: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Con ello se busca lograr armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización, reclutamiento, etc.

**k) Principio de la equidad.** El principio de equidad establece que todo superior debe ser justo. Entendiendo la palabra «equidad» más que nada como la bondad opuesta a la rigidez. Está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas.

**l) Principio de la estabilidad del personal.** El principio destaca la relación que existe entre la estabilidad del personal y el desarrollo que el empleado tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Y dice: Si el agente es movido cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje o antes, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite continuamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción. Por lo mismo, insiste en la necesidad de la permanencia.

**m) Principio de la iniciativa.** La iniciativa es la posibilidad de concebir un plan, realizarlo y asegurar su buen éxito. Y es también una de las más notables satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente y uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana. Un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es superior a otro que no sabe hacerlo. Para Fayol iniciativa es la libertad de proponer y ejecutar.

**n) Unión del personal.** Plantea la importancia que tiene la unidad entre el personal para crear un espíritu de grupo. Se funda en el axioma: la unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal constituyen una gran fuerza para una empresa. En consecuencia, es básico realizar los esfuerzos tendientes a implantarlas. Es obligación de los administradores evitar divisiones en el personal, por sus efectos negativos.

### CAPÍTULO III MERCADOTECNIA

La mercadotecnia surge cuando los administradores comprenden que el hecho de fabricar productos en forma eficiente y promocionarlos en forma intensa a través de la venta directa y la publicidad, no garantiza que el consumidor los compre. Sabían que primero debían determinar los deseos, necesidades y exigencias del consumidor, y posteriormente satisfacerlos a través de la fabricación de bienes y prestación servicios; en vez de fabricar los artículos primero y luego intentar satisfacer las necesidades del cliente con lo ya fabricado y pretender vendérselos. Comprendieron que de esta forma, repetirían la compra y la comunicarían a más personas. Lo que favorece las compras repetidas, fundamento de cualquier negocio.

Ahora bien, una necesidad es una carencia de algo que se requiere para el bienestar físico o psicológico. Básicamente las necesidades del hombre son alimento, vestido y vivienda. El deseo es menos crítico, consiste en querer conseguir algo que no se tiene, porque es algo deseable o útil, sin depender de eso el bienestar físico, ni el psicológico. Las necesidades básicas se pueden satisfacer con cualquier producto que resuelva un problema en particular, los deseos se satisfacen a través de productos que ofrecen grados adicionales de satisfacción personal para resolver dicho problema.

Un producto adquiere valor cuando es capaz de satisfacer una necesidad, gusto o deseo, ya que es un medio físico de entregar una satisfacción. Pero este producto no sólo es un objeto o bien físico, sino que puede ser un servicio, un bien, una idea o una persona.

Y es a través del intercambio, como se satisfacen las necesidades o deseos. Si una parte quiere obtener un recurso de la otra, debe ser capaz de ofrecer otro recurso que satisfaga alguna necesidad de ésta. Y es ahí, donde radica su importancia, pues al detectar necesidades y deseos de individuos, se puede planear mejor el desarrollo de los productos con que se busca satisfacerlos y crear relaciones de intercambio más duraderas, que se reflejará en ganancias para la organización.

### A. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

Philip Kotler uno de los autores más reconocidos en el área del Marketing, la define así: "Es un proceso social a través del cual, individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros"<sup>26</sup>.

"La American Marketing Association define a la Administración de Marketing como el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales"<sup>27</sup>.

Otro autor no menos reconocido, Stanton señala: "La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectada para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales"<sup>28</sup>.

Por último, Vernette ofrece tres definiciones<sup>29</sup> que se complementan: (1) "El marketing es la movilización de todas las técnicas de la empresa que dirigen el flujo de bienes y servicios hacia el consumidor", (2) "El marketing consiste en detectar las necesidades de los consumidores para crear el producto adecuado, lo

<sup>26</sup> Kotler, Philip. Dirección de marketing. p. 8.

<sup>27</sup> Belch, George E. Advertising and promotion. p. 6.

<sup>28</sup> Danel, Patricia. Fundamentos de mercadotecnia. p. 18-19.

<sup>29</sup> Vernette, Eric. Marketing fundamental. p. 3-4.

cual facilita la venta" y (3) "El marketing consiste en conquistar mercados rentables, utilizando métodos científicos".

Por lo tanto, "Mercadotecnia es el proceso de planear y realizar la distribución, promoción, asignación de precio, y desarrollo, de bienes y servicios que satisfagan las necesidades, deseos, gustos y exigencias del consumidor. Todo ello con miras a impulsar, estimular y facilitar la circulación de bienes y servicios hacia el consumidor, crear relaciones de intercambio duraderas y obtener ganancias para la organización".

Para que una organización alcance sus objetivos debe crear, entregar y comunicar valor a sus públicos. "El concepto de marketing comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán al cliente y produce utilidades satisfaciendo a los clientes"<sup>30</sup>.

## **B. FUNCIÓN DE LA MERCADOTECNIA**

La mercadotecnia tiene varias funciones dentro del ámbito mercantil que van a depender de las necesidades de la compañía, sus mercados y otros factores como las normas y metas fijadas, el estudio de mercados realizado, los pronósticos de ventas, los sistemas de distribución, entre otros.

Sin embargo, se pueden distinguir seis funciones fundamentales:

⇒ Investigación de mercados: Se realiza con el objetivo de conocer cuál será el mercado meta al que se habrá de dirigir la venta del producto, así como sus hábitos de compra, ubicación, gustos y preferencias, etc.

⇒ Decisiones sobre el producto y precio: Se refiere al diseño que tendrá el producto de manera que satisfaga las necesidades del mercado meta, y la asignación del precio que cumpla las exigencias del comprador y del vendedor.

---

<sup>30</sup> Kotler. op. cit. p. 20.

⇒ **Distribución.** Es la función de hacer llegar el producto a las manos del consumidor, tomando en cuenta el manejo, transporte, y almacenaje, con el fin de tener el producto óptimo, al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo.

⇒ **Promoción:** Es la manera de dar a conocer los productos al consumidor, y persuadirlos para que adquieran el producto, que tiene como finalidad satisfacer sus necesidades.

⇒ **Venta:** Da al cliente el último impulso para que adquiera los productos que se le ofrecen, con la ayuda de todas las funciones anteriores.

⇒ **Posventa:** Después de haber realizado la primer venta se continúa impulsando al cliente para que siga adquiriendo el producto o servicio, y se analiza nuevamente al mercado para fines de retroalimentación.

### C. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La Mercadotecnia desarrolla un producto o servicio que satisface una necesidad y deseo del consumidor, ofreciéndolo a un cierto precio, lo pone disponible en un lugar particular o vía de distribución y desarrolla un programa de promoción para crear conocimiento e interés. Estos cuatro elementos (producto, precio, plaza y promoción) son la mezcla de Mercadotecnia, denominadas también como las «cuatro P's de Marketing» (Product, Price, Place, & Promotion). Su función básica es incorporar estas cuatro herramientas de marketing en un programa y obtener una mezcla idónea para influir en el consumidor final.

Las variables de marketing específicas dentro de cada grupo son:

**Producto:** Variedad de producto, Calidad, Diseño, Características, Nombre de marca, Empaque, Tamaños, Servicios, Garantías, Devoluciones, Color, Servicio post-venta.

**Precio:** Precio de lista, Descuentos, Complementos, Periodo de pago, Condiciones de crédito.

**Promoción:** Promoción de ventas, Publicidad, Fuerza de ventas, Relaciones públicas, Marketing directo.

**Plaza:** Canales de distribución, Cobertura, Surtidos, Ubicaciones, Inventario, Logística, Transporte.

## **1. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO**

### **a. PRODUCTO**

Producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o necesidad. Los productos que se venden incluyen bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. Es el medio por el cual se satisface la necesidad del consumidor.

La finalidad básica es ofrecer el producto o una combinación de productos, que mejor se adapte a las necesidades del consumidor. Pero no sólo las características físicas son parte de la planeación del producto, sino además las decisiones concernientes al diseño del envasado, las marcas patentadas, el nombre que tendrá la marca, las garantías con que contará, el ciclo vida del producto en el mercado, el desarrollo de nuevos productos.

### **b. MEZCLA DE PRODUCTOS**

Una mezcla de productos es el conjunto de todos los productos y artículos que una empresa dada ofrece a la venta. La mezcla de productos de una empresa tiene cierta amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

La amplitud de una mezcla de productos se refiere a cuántas líneas de productos distintas trabaja la empresa.

La longitud de una mezcla de productos se refiere al número total de artículos incluidos en la mezcla. La longitud promedio de una línea se obtiene dividiendo la longitud total entre el número de líneas.

La profundidad de una mezcla de productos se refiere al número de variantes que se ofrecen de cada producto de la línea. Si un producto se vende en tres tamaños y dos formulas, tiene una profundidad de seis.

La consistencia de la mezcla de productos se refiere a qué tan estrechamente relacionadas están las líneas de productos en cuanto a uso final, requisitos de producción, canales de distribución o algún otro criterio. Las líneas son menos consistentes en la medida en que desempeñan diferentes funciones para los compradores.

### **c. NUEVOS PRODUCTOS**

Una forma de medir el éxito de una empresa es su capacidad de introducir nuevos productos al mercado, con ello la empresa demuestra su desarrollo.

Los nuevos productos pueden ser un medio para que la empresa:

- ⇒ siga existiendo, si sus productos actuales están en etapa de declinación
- ⇒ crezca, cuando ya no lo puede hacer con sus productos actuales, debido a la competencia o a que ya ha obtenido el prestigio deseado
- ⇒ genere nuevos ingresos a la compañía
- ⇒ tenga productos gancho y venda los productos que ya existen
- ⇒ de la imagen de mejorar su línea de productos y beneficiar al usuario

Hay varios tipos de nuevos productos:

- ▷ Los realmente nuevos que revolucionan las costumbres de los usuarios.
- ▷ Los que sustituyen a productos actuales.
- ▷ Hay productos que son nuevos para la empresa.
- ▷ O puede ser un nuevo producto para el mercado.

La importancia de contar con nuevos productos, se debe a que el consumidor tiene gustos, preferencias, deseos y necesidades cambiantes; por lo tanto, la empresa debe estar muy alerta éstos cambios que experimenta, para hacerles frente con nuevos productos.

Un producto "nuevo" puede tener detrás de su presencia muchos años de investigación y esfuerzos, que concluyen cuando se decide introducirlo al mercado. Las etapas que forman tal proceso son:

**Generación de ideas:** Cuando se decide introducir un producto al mercado, pero no se sabe exactamente cuál, se forma una lista con todo lo que pueda suponerse como un producto potencial de la empresa; la cual debe darse por asociación, de lo contrario puede limitarse la creatividad. Hay varias fuentes donde obtener ideas: clientes, investigadores, agentes de ventas, distribuidores, competencia, agencias publicitarias, empleados de la compañía, gerentes de mercadotecnia, alta gerencia, etcétera.

**Tamizado:** Una vez que se han generado todas las ideas posibles, se pasan por un "filtro " para reducir las, en este paso se evalúan y se rechazan todas las ideas que no concuerdan con los objetivos de la organización; se eligen aquellas que ameritan más estudio.

**Análisis del negocio:** El objetivo de esta etapa es calcular la inversión, ventas, utilidades y el índice de los rendimientos futuros del nuevo producto y determinar si coinciden con los objetivos de la empresa. También se analizan los requerimientos humanos y técnicos para saber si se cuenta con ellos o es necesario adquirirlos y a qué costo.

**Desarrollo del producto:** En esta etapa, la idea se convierte en algo tangible para determinar si es factible, desde el punto de vista técnico, fabricar el producto a costos lo suficientemente bajos como para fijarle un precio razonable y obtener utilidades satisfactorias. Asimismo, se efectúan pruebas de laboratorio y evaluaciones técnicas necesarias para comprobar que los requerimientos del producto pueden cumplirse.

**Prueba de mercado:** A través de las pruebas de mercado se obtiene el punto de vista y la opinión de los consumidores, se pueden detectar correcciones y mejoras al producto, para realizarlas antes de llevar a cabo una producción masiva. Normalmente, lo que se hace es vender el producto en un lugar con características geográficas y humanas similares al universo potencial del producto. Sin embargo, se corre el riesgo de que la competencia altere los resultados o que introduzca un producto similar antes de que la empresa concluya con la prueba.

**Comercialización:** Con los resultados de la prueba de mercado, se planean los programas de producción y mercadotecnia, y después se lanza el producto.

## 2. ESTRATEGIA DE PRECIO

Para poder comprender qué es el precio, conviene entender algunos conceptos relacionados con él, como el de valor y la utilidad. La utilidad es el atributo de un artículo que lo hace capaz de satisfacer necesidades y / o deseos. El valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio.

**Precio** es el valor expresado en moneda, y es el valor que se fija a lo que se está intercambiando. Conviene tener en cuenta dos niveles de precio: el precio de venta facturado al distribuidor y el precio de venta al público, que es el que paga el consumidor final. El precio al distribuidor determina la cifra de ventas de la empresa. El precio de venta al público, en cambio, lo fija libremente el distribuidor. La mira es fijar un precio que sea conveniente tanto para el vendedor como para el comprador.

### a. OBJETIVOS DE LOS PRECIOS

Antes de determinar el precio, deben decidirse los objetivos de poner precio. Aunque cada empresa tiene sus propios objetivos, los más comunes son:

**Supervivencia.** En tiempos de crisis o cuando las empresas no gozan de buena situación económica debido a la reducción de las ventas, algunas empresas adoptan el objetivo de sobrevivir al fijar sus precios. Esto significa que, por algún tiempo, no obtendrán utilidades, pero a largo plazo tendrán una estructura más sólida, lo que les permitirá obtener mayores ganancias.

**Rendimiento sobre la inversión.** Lanzar un producto al mercado es el último paso de largos estudios e investigaciones, en los que se ha invertido tiempo y dinero. Normalmente, antes de obtener utilidades para los accionistas, se busca lograr una recuperación del capital invertido; por eso, al principio los accionistas recuperan su inversión, posteriormente empiezan a ver frutos a esa inversión. Ellas escogen el precio que produce las utilidades, flujo de efectivo o tasa de rendimiento sobre la inversión más altas en el momento actual.

**Participación en el mercado.** Se adopta en empresas que desean aumentar su participación en el mercado (en el caso de productos ya existentes), y en las que desean desde la introducción de un producto nuevo, obtener una amplia participación. Consiste en establecer un precio más bajo para obtener un mayor volumen de ventas en unidades.

**Aumentar o mantener la participación.** La participación en el mercado mide las ventas que genera una empresa del total de la industria. Conviene estar al tanto del valor del mercado para no aceptar utilidades insignificantes que no reflejen una buena participación. Se considera que un mayor volumen de ventas redundará en costos unitarios más bajos y mayores utilidades a largo plazo.

**Enfrentar o evitar la competencia.** Muchas empresas, sin importar su tamaño, ponen precio a sus productos para enfrentar o evitar a la competencia. Esto sucede cuando se trata de productos muy similares y en los que la diferencia puede ser el precio. Asimismo, cuando los productos son parecidos, la mayor parte de las empresas tienen la política de «seguir al líder». De ser los únicos productores de un bien, la empresa puede bajar sus precios y así desalentar la

entrada de competidores, aunque esto puede traer bajas utilidades a corto plazo, pero mantiene su participación e incrementa utilidades posteriormente, pues serían los únicos fabricantes en el mercado.

**Sacar el máximo provecho de las utilidades.** Probablemente, obtener una utilidad enorme sea el objetivo de muchas empresas. Sin embargo, no debe entenderse como sinónimo de precios altos y monopolios, pues existen más productos capaces de sustituir al que se ofrece y pueden demorarse las compras, además de que la competencia puede fijar precios más bajos.

#### **b. ESTRATEGIAS PARA FIJAR PRECIOS**

**Precios para descremar el mercado.** Esta estrategia consiste en establecer un precio superior al precio que se espera. Es conveniente cuando: existe una demanda actual alta; los costos unitarios de producir un volumen pequeño no son tan altos y el mercado lo puede pagar; el alto precio inicial no atrae más competidores; y cuando el alto precio comunica una imagen superior del producto.

**Precios de penetración.** Consiste en poner el precio más bajo al principio para alcanzar de inmediato el mercado masivo, y así lograr una buena penetración. Es conveniente cuando: el mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento; los costos de producción y distribución bajan al aumentar el volumen en la producción; y cuando el precio bajo desalienta la competencia real y potencial.

Ambas estrategias se utilizan en nuevos productos. Avanzado el ciclo de vida del producto, se puede cambiar de una estrategia de descremar por la de penetración, pero no lo contrario. Utilizar el precio como herramienta estratégica permite obtener mayores utilidades que sólo dejar que los costos o el mercado determinen los precios.

### 3. ESTRATEGIA DE LA PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Un canal de distribución es el conjunto de organizaciones interdependientes que utiliza el productor para hacer llegar su producto o servicio al cliente para su uso o consumo. Pues la mayoría de los productores no venden sus artículos directamente a los consumidores finales, sino que lo hacen a través de los intermediarios. La preocupación es la planeación de todas las actividades que pongan el producto a disposición del consumidor meta.

El **intermediario** es cualquier persona, u organización que está entre el productor y el consumidor final.

**Distribución directa:** Esta forma de distribución transfiere directamente la propiedad del productor al consumidor. Un productor puede vender a través del correo, teléfono, de puerta en puerta, por medio de una salida de fábrica, a través de su propia tienda, o por medio de un agente. Requiere de un mayor control, y limita al productor de la amplia cobertura que ofrece la distribución indirecta.

**Distribución indirecta:** En este tipo de distribución, el título de propiedad lo adquiere una tercera persona, además del productor y el consumidor final. Incorpora a intermediarios comerciantes o revendedores. En general hay dos tipos: los mayoristas y los detallistas.

**a) Ventas al detalle:** incluye la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios. Un detallista es cualquier negocio cuyo volumen de ventas proviene principalmente de la venta al detalle.

**b) Venta al mayoreo:** incluye la venta de bienes o servicios a quienes los revenden o los usan en su negocio. Los mayoristas prestan menos atención a la promoción, ambiente y ubicación, pues tratan con clientes comerciales y cubren un área comercial más extensa que los detallistas.

Los **agentes** cobran una comisión cuando realizan una venta y las aceleran. No reciben la propiedad de los productos, sólo se limitan a la venta.

### a. NÚMERO DE INTERMEDIARIOS

Posibles estrategias al decidir cuántos intermediarios usar en cada nivel:

a) Distribución **exclusiva**: limita severamente el número de intermediarios. Se usa cuando el productor va a vender un producto de prestigio, que se quiere presentar adecuadamente. Esto implica que los revendedores se comprometan a no trabajar marcas competidoras, con lo que se espera obtener vendedores más dedicados y con mayores conocimientos del producto. Sólo se debe adoptar si se quiere ejercer gran control sobre los precios, promoción, presentación, imagen del producto y servicios ofrecidos por los intermediarios.

b) Distribución **selectiva**: implica no disipar sus esfuerzos en demasiados expendios, y puede alcanzar una cobertura adecuada con más control y menos costo que la intensiva. Implica establecer criterios de selección, y la restricción deliberada de la cantidad de detallistas a quienes se les permita llevar la marca. Este enfoque implica calidad sin las restricciones de la exclusividad. Facilita la publicidad cooperativa, donde el fabricante y el detallista comparten costos.

c) Distribución **intensiva**: consiste en que el fabricante coloca los bienes o servicios en el mayor número de expendios posible. Los compradores de estos productos no requieren de grandes cantidades de dinero para comprarlos y pueden encontrarlos oportunamente. La distribución intensiva amplía la cobertura e incrementa las ventas.

**Niveles de canal.** El productor y el cliente final forman parte de todos los canales. El número de niveles de intermediarios indica la longitud de un canal: un canal de cero niveles consiste en un fabricante que vende directamente al cliente final; un canal de dos niveles contiene dos intermediarios, éstos suelen ser un mayorista y un detallista. A medida que aumenta el número de niveles, se vuelve más difícil para el productor, obtener información acerca de los usuarios finales y ejercer control.

#### 4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)

Se le llama también «comunicación» para subrayar que se trata de un conjunto de técnicas que tienen por objetivo comunicar a la organización con consumidores finales, distribuidores, inversionistas actuales y potenciales, oficinas reguladoras, grupos de interés, y con la sociedad en general. La promoción dirige mensajes relacionados con actividades y productos de la compañía, comunica al público los atributos del producto, convencen a los compradores para que lo adquieran y gestiona por la aceptación de un producto específico, de la marca, y de la organización misma.

##### MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

En la promoción, pueden incluirse: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas, marketing directo y marketing indirecto. La mezcla promocional es la combinación de estos tipos de promoción utilizados por una empresa, la cual obviamente varía de empresa a empresa, dependiendo de sus necesidades particulares.

##### a. PUBLICIDAD

La publicidad<sup>31</sup> es cualquier forma pagada de comunicación impersonal que se trasmite a los consumidores a través de los medios masivos de comunicación y en la cual se identifica la compañía patrocinadora. Con el objeto de proporcionar información a los consumidores, modificar sus gustos y persuadirlos para que prefieran y adquieran los productos o servicios de la compañía. El fin es estimular las ventas, ya sea de manera inmediata o a futuro. Sin embargo, dado su carácter de impersonal, el público no se siente obligado a prestar atención ni a responder a la publicidad; es decir, es un monólogo, no un diálogo con el público.

---

<sup>31</sup> El término publicidad y propaganda con frecuencia se usan como sinónimos, sin embargo hay una gran diferencia entre ellos. Propaganda se refiere a divulgar, difundir y promocionar doctrinas o creencias para conseguir adeptos a las mismas. Inicialmente se centraba en la religión, con el tiempo se ha extendido al ámbito filosófico y político. La publicidad, por otro lado, es una técnica nacida del desarrollo mercantil, creada para promocionar productos.

**Características:** Transmite al público conocimiento del producto y la compañía, incluso, los posiciona en la mente del consumidor. Proporciona actitudes favorables al producto y la compañía, que se refleja en la preferencia de éstos, sobre la competencia. Al vendedor, le permite repetir un mensaje muchas veces; y al cliente, recibirlo y compararlo con los mensajes de otros competidores. A su vez que, su carácter público le confiere cierta legitimidad al producto; y sugiere una oferta generalizada.

A gran escala dice algo positivo acerca del tamaño, popularidad y éxito del vendedor. Por otra parte, aunque el sonido y color proporciona una excelente oportunidad para representar a la compañía y sus productos mediante el uso artístico, a veces diluye el mensaje o distrae al receptor.

**Importancia de la publicidad.** La publicidad permite influir sobre las decisiones de las personas para adquirir algún bien o servicio sin siquiera recurrir a una entrevista. Contribuye a mantener lealtad sobre el producto, impulsar un producto nuevo en el mercado mediante una campaña, y cumple la intención de educar.

Pese a lo anterior, la publicidad no es un medio por el cual se obligue a comprar algo, sino que insita a la compra por medio de sugerencias que señalen los beneficios o atributos del producto o servicio. En general, proporciona a las organizaciones un medio que permite mantenerlas en buen lugar con respecto al mercado participante.

**Campaña publicitaria:** Mientras que un anuncio publicitario se refiere a un mensaje específico que una compañía lanza para persuadir a un público. Una campaña de publicidad es una serie de anuncios coordinados que transmiten un sólo tema o idea, y que aparecen en distintos medios durante un período específico. Las campañas exitosas pueden llevarse a cabo con un sólo anuncio colocado en múltiples medios, pero también existe la posibilidad de integrarlas con varios anuncios diferentes, todos con apariencia, sensibilidad y mensaje similares.

## LAS 5 "M's" DE LA PUBLICIDAD

Al desarrollar un programa de marketing se debe comenzar por identificar y analizar el mercado meta. Luego pueden tomarse las cinco principales decisiones del desarrollo de un programa publicitario, a las que Kotler (Dirección de Marketing) denomina «las cinco m's de la publicidad»: Mission (Misión), Money (Dinero), Message (Mensaje), Media (Medios), Mensuration (Medición).

### 1) MISSION: Objetivos de la Publicidad

El fin de la publicidad es conseguir ventas: conseguir que éstas se inicien si es un lanzamiento; incrementarlas si ya se está en el mercado; o retrasar su descenso si se está en período de decadencia. Sin embargo, con frecuencia su fin inmediato no es conseguir ventas. Algunos casos son:

- a) Atraer público a las tiendas: Si compran o no dependerá de muchos factores como lo atractivo de la oferta, el nivel de precios y la pericia de los vendedores; pero no de la campaña publicitaria.
- b) Dar a conocer la marca: Inclusive a veces, la campaña de lanzamiento de nombre se hace antes de distribuir el producto.
- c) Hacer que el nombre de la marca mejore de posición al recordar marcas del producto espontáneamente: Es esencial en compras por impulso y en bienes donde la calidad varía poco y el precio unitario es bajo.
- d) Crear imagen de marca: Una imagen de marca elevada no sólo es garantía de mayores ventas sino que, además, justifica un precio más alto y la protege de fallos propios y de ataques de los competidores.
- e) Crear imagen de empresa: Se da la empresa que vende muchas marcas, pues la buena imagen se transmite a todos sus productos y marcas.
- f) Después de realizar una compra, el consumidor hace un análisis si realizó la mejor elección. En este caso, se crea publicidad exclusivamente para convencer y reafirmar de que actuó correctamente adquiriendo la marca.

Los objetivos de publicidad se clasifican según su propósito en: informar, persuadir o recordar. Éstos deben ser bien definidos, claros, alcanzables y mensurables, por lo que se debe especificar una fecha para comprobar si se está alcanzando el objetivo previamente fijado.

## **2) MONEY: Cómo decidir el Presupuesto de Publicidad**

Un presupuesto de publicidad es la cantidad de dinero que se le asigna a las comunicaciones de marketing para un periodo específico (un año). En él se determina cuánto dinero se dispone o se requiere para el programa publicitario. Aunque la publicidad se trata como un gasto circulante, una parte es en realidad una inversión que crea un activo intangible llamado valor de marca. Algunos factores a considerar al fijar el presupuesto son: etapa del ciclo de vida del producto, participación de mercado, competencia y saturación, frecuencia de la publicidad y sustituibilidad del producto.

Algunas formas para determinar un presupuesto de publicidad son:

- a) Presupuesto de un porcentaje de ventas: Se toman las ventas totales, y se incluye el porcentaje para la publicidad. La cuestión es, si deben tomarse las ventas anteriores, las ventas del año anterior, o las ventas proyectadas.
- b) Presupuesto histórico: Se revisa lo que se gastó en publicidad el año anterior y se añade un porcentaje para mejoras previstas o la inflación.
- c) Presupuestos basados en copiar lo que hace la competencia.
- d) En forma improvisada: Se decide al azar o cuando sobra algún dinero.
- e) Presupuesto sobre las unidades de ventas: Se determina una cantidad específica, necesaria para vender una cantidad individual del producto.
- f) Presupuesto en incremento: Se establecen presupuestos y se supervisan los resultados. En el caso de programas que dan más ventas de las previstas, se asigna más dinero y se amplía la publicidad. Si como resultado de ello se obtienen más ventas, se eleva de nuevo el presupuesto. Se sigue con este programa siempre y cuando las ventas sigan aumentando.

### 3) MESSAGE: Selección del Mensaje Publicitario

Es evidente que el factor creatividad puede ser más importante que la cantidad de dinero que se gasta. Sólo si un comercial capta la atención puede ayudar a incrementar las ventas de la marca. Sin embargo, la publicidad creativa podría no ser suficiente. Los anunciantes siguen cuatro pasos para desarrollar una estrategia creativa:

**Generación de mensajes:** Muchos proceden inductivamente, hablando con consumidores, distribuidores, expertos y competidores. Luego, tratan de formarse en la mente una imagen del tipo de personas que son: cómo usan este producto y qué es el producto.

A su vez, los compradores esperan uno de cuatro tipos de recompensa de un producto: racional, sensorial, social, o satisfacción del ego. Los compradores visualizan estas recompensas a partir de su experiencia con los resultados del uso, con el producto en uso, o de su experiencia que acompaña al uso. Si se cruzan los cuatro tipos de recompensas con los tres tipos de experiencia se tienen doce tipos de mensajes publicitarios.

**Evaluación y selección del mensaje:** Un buen anuncio normalmente se concentra en una propuesta de venta central. Los mensajes se pueden calificar con base en su deseabilidad, exclusividad y credibilidad. El anunciante debe efectuar investigación de mercados para determinar cual es el mensaje que funciona mejor con el público meta.

**Ejecución del Mensaje:** Algunos anuncios buscan un posicionamiento racional, y otros uno emocional. Hay encabezados que utilizan una estrategia de publicidad llamada etiquetado, en la que el consumidor se etiqueta como el tipo de persona al que le interesa ese tipo de producto. Al preparar una campaña publicitaria, el anunciante por lo regular crea una estrategia de mensaje que describe el objetivo, contenido, apoyo y tono del anuncio deseado.

Los creativos también deben encontrar un estilo, tono, palabras, y formato coherentes para ejecutar el mensaje. Cualquier mensaje se puede presentar en varios estilos de ejecución: escena de la vida, estilo de vida, fantasía, estado de ánimo o imagen, musical, símbolo de personalidad, experiencia técnica, evidencia científica y testimonio.

La ilustración, el encabezado y el texto son importantes, en ese orden. Los anuncios que provocan un alto nivel de recordación y reconocimiento presentan las siguientes características: innovación, ilustración de antes y después, demostraciones, solución de problemas, y la inclusión de personajes pertinentes que se vuelven emblemáticos de la marca.

**Reseña de responsabilidad social:** Todo anuncio publicitario debe ser legal, decente, honesto y veraz, y debe ser preparado con un profundo sentido de responsabilidad social. Asimismo, ningún anuncio debe deteriorar la confianza pública en la publicidad.

Las principales restricciones a la actividad publicitaria son evitar que se adopten métodos injustos de competencia, que los anuncios publicitarios violen normas sociales y legales, evitar monopolios. Las empresas a su vez, deben evitar engañar sobre la calidad, origen y propiedades de los productos; no deben hacer afirmaciones, ni demostraciones falsas; deben evitar la publicidad que atrae a los compradores con mala intención; no deben crear anuncios con capacidad para engañar, aunque nadie resulte engañado realmente, el problema es distinguir entre el engaño y las simples exageraciones que no se pretende que se crean. Si se quiere ser socialmente responsable, debe tenerse cuidado de no ofender a grupos étnicos, minorías raciales, o grupos de interés.

Entre las instituciones y leyes que regulan la actividad publicitaria en México se encuentran: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Salud, Secretaría de Economía, Procuraduría Federal del Consumidor, Instituto Nacional del Consumidor, Asociación Mexicana de

Agencias de Publicidad, Asociación Nacional de Publicidad, Código y Ética Publicitaria, Ley Federal de Protección al Consumidor, la Ley Federal del Derecho de Autor, entre otras.

#### **4) MEDIA: Selección de Medios**

Consiste en escoger los medios que comuniquen el mensaje. Los pasos son decidir el alcance, frecuencia e impacto deseados; escoger entre los principales tipos de medios; seleccionar vehículos de comunicación específicos; decidir cuándo debe efectuarse la comunicación; y decidir cómo se repartirán geográficamente los medios.

Se realiza un **plan de medios**, que es un plan detallado donde se considera: el costo del medio, tamaño del anuncio, frecuencia con que se difundirá el anuncio, la duración planeada para la campaña y los anuncios, y la programación de las fechas y horarios de los anuncios publicitarios. Luego hay que evaluar los resultados.

La selección de medios implica encontrar los medios más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta. El efecto de las exposiciones sobre la conciencia del público depende del alcance, la frecuencia y el impacto de las exposiciones.

**Alcance:** Número de personas u hogares distintos expuestos a un determinado programa de medios, al menos una vez durante un período de tiempo específico.

**Frecuencia:** Número de veces dentro del período de tiempo especificado que una persona u hogar representativo está expuesto al mensaje.

**Impacto:** Valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado. La conciencia del público es mayor cuanto más alto es el alcance, la frecuencia y el impacto de las exposiciones.

Los medios se escogen considerando las siguientes variables: hábitos de medios del público meta, producto, mensaje y costo.

## PRINCIPALES TIPOS DE MEDIOS

**4.1) TELEVISIÓN.** Con el gran beneficio de la imagen y el sonido, el color y la música, la acción y los efectos especiales; la publicidad por televisión llega a ser la más completa, gracias a la estimulación multisensorial; ya que permite la expresión creativa para ilustrar de manera sobresaliente una marca. Igualmente, tiene una amplia cobertura y alcance demográfico, socioeconómico y étnico. Existen dos tipos de publicidad en televisión que son: a) anuncios en cadena y b) anuncios locales.

### Ventajas de la publicidad en la Televisión:

- ⇒ Imagen brillante y nítida, audio de calidad estereofónica, efectos especiales de las películas en la publicidad y repetición del mensaje.
- ⇒ El costo por impacto se reduce a una cantidad muy pequeña.
- ⇒ Selectividad del público. Atraen públicos objetivo bien definidos.
- ⇒ Proporciona credibilidad a un producto.
- ⇒ Da al vendedor la oportunidad de mostrar y demostrar el producto.
- ⇒ El mensaje publicitario tiene efecto inmediato.

### Desventajas de la publicidad en Televisión:

- ⇒ La rapidez del mensaje dificulta su repercusión.
- ⇒ El costo absoluto de transmitir y producir un anuncio es costoso.
- ⇒ Selectividad geográfica limitada.
- ⇒ Mala actitud hacia la invasión de comerciales y poca atención.
- ⇒ Crea reacciones que evitan la exposición: ir al refrigerador, conversar, o cambiar rápido de canales con el control remoto durante el anuncio.
- ⇒ El número excesivo de mensajes a los que está expuesto el público provoca un ambiente muy confuso para la comunicación y la persuasión.
- ⇒ El comercial puede ser disfrutado, pero ignorado al mismo tiempo.
- ⇒ No hay seguridad del tamaño de la audiencia.

**4.2) SALAS DE CINE.** Antes de la proyección de películas en las salas de cine se proyectan anuncios capaces de impresionar mucho más que en una pequeña pantalla de televisión. La gran ventaja de los anuncios en el cine es que, si se elige bien la película antes de la cual van a ser proyectados, el público sentado allí es exactamente el que interesa.

Otra ventaja es que la atención está más centrada que en la televisión. Claro está que la cantidad de espectadores es muy superior en un caso que en otro, pero no deja de ser interesante si se tiene en cuenta el costo de la exhibición y las posibilidades de segmentación del medio cinematográfico.

**4.3) RADIO.** La radio tiene una difusión tal que llega casi a todos los lugares (incluso automóviles) diariamente. Se ha convertido en un medio portátil, por ello es posible escucharse en el trabajo y durante horas de diversión.

Ventajas de la publicidad en la radio:

- ⇒ Alcance y selectividad geográfica, demográfica y socioeconómica.
- ⇒ Los costos por impacto, absoluto y de producción son muy bajos, lo que brinda la oportunidad de repetir con frecuencia sus mensajes.
- ⇒ Posee una enorme fuerza creativa. Los formatos musicales atraen auditorios que llaman la atención a los anuncios.
- ⇒ Ayudan a los anunciantes a convertirse en parte de la comunidad.

Desventajas de la publicidad en la radio:

- ⊃ El mensaje se desintegra, no puede volver a captarse ni ser consultado.
- ⊃ Brinda distracción agradable, lo que dificulta la atención al comercial.
- ⊃ El porcentaje de público que sintoniza una estación es muy pequeño.
- ⊃ En un programa nacional de publicidad en radio, se tendría que comprar tiempo, estación por estación; lo que significaría docenas de contratos.
- ⊃ Limitación creativa, carece de fuerza visual, es imposible hacer demostraciones.

**4.4) PERIÓDICOS:** Los periódicos llegan diariamente a más personas que cualquier otro medio, se produce en forma rápida y económica.

Categorías de publicidad en periódicos:

- a) Desplegados. Incluye los componentes comunes de un anuncio impreso: encabezado, cuerpo del texto y una ilustración para distinguirla del contenido noticioso del periódico. Aparecen en cualquier parte del periódico y utilizan elementos que traen la atención, como distintos tamaños de espacios, tipos de letras diferentes y bocetos e ilustraciones.
- b) Insertos. No aparecen en la página impresa de los periódicos, sino que se colocan en su interior antes de la distribución. Algunos contienen cupones de descuento y suele entregarse junto con los periódicos.
- c) Anuncios clasificados. Consisten en la publicidad que aparece como mensajes sólo de texto que se agrupan en una sección especial del periódico y se ordena de acuerdo al producto o servicio.

Ventajas de la publicidad en los periódicos:

- ⇒ Selectividad geográfica. El periódico se adapta al área de venta.
- ⇒ Proporcionar mucha información con un costo más o menos bajo. Es conveniente en productos que necesitan un texto largo y detallado.
- ⇒ Los lectores de periódicos son leales y se interesan en lo que leen.
- ⇒ Representan una guía de compras donde se pueden encontrar descuentos y ofertas. Por otra parte, es leído por toda la familia.

Desventajas de la publicidad en los periódicos:

- ▷ Tienen poca calidad de reproducción. No hay sonido, ni acción.
- ▷ Es un ambiente confuso para un anuncio. Además, los competidores tratan de usar las mismas secciones para dirigirse a sus públicos.
- ▷ Los periódicos reciben atención de sólo 20 a 30 minutos, y ni siquiera es muy detallada. Con frecuencia sólo se hojean y casi nunca se leen.

**4.5) REVISTAS.** Las revistas son un medio de comunicación nacional, aunque algunas de ellas sólo circulan en ciertas regiones. Las revistas se dividen en dos grupos: 1) Revistas al consumidor: su distribución es a través de puestos de periódicos y/o tiendas. Por su contenido se pueden dividir en: automovilistas, de cocina, deportivas, infantiles, musicales, turísticas, etc. 2) Revistas especializadas: Su contenido es muy específico acerca del tema como: aviación, comercio exterior, informática, mercadotecnia, etc. Su distribución la mayoría de las veces es por suscripciones.

Debido a la capacidad de modificar el tamaño del anuncio, el uso del color, los espacios en blanco y la atención a los intereses especiales del público, las revistas representan un ambiente creativo favorable. Algunos han probado anuncios en los que una figura salta de pronto, con rasca y huele, incluso con diminutos chips de computadora con luces centelleantes que reproducen música.

Ventajas de la publicidad en las revistas:

- ⇒ Capacidad de atraer y dirigirse a un público muy selecto, en base a características demográficas, estilo de vida o intereses especiales, etc.
- ⇒ Muchos suscriptores conservan sus revistas número tras número, algunas revistas durante largos períodos para referencia futura.
- ⇒ Extenso cambio de manos o lectores secundarios.

Desventajas de la publicidad en las revistas:

- ⇒ Alcance limitado. Cuanto más estrecha sea la delimitación del grupo de interés, menos alcance global tendrá la revista.
- ⇒ Frecuencia limitada. La mayoría sólo se publica una o dos veces al mes.
- ⇒ Costo absoluto elevado, sobretodo en revistas con gran circulación.
- ⇒ Aproximadamente la mitad es de materiales y entretenimiento; y la otra mitad son aspectos de publicidad, que tiende a ser de marcas que compiten entre sí de manera directa.

**4.6) SECCIÓN AMARILLA.** En la sección amarilla de los directorios telefónicos se anuncian las empresas locales. Esta sección se organiza de acuerdo con los productos y servicios que ofrecen las empresas. La publicidad en la sección amarilla ayuda a las personas a seguir adelante en su decisión de compra.

Ventajas de la publicidad en las secciones amarillas:

- ⇒ Son semi-permanentes, se conservan durante todo un año.
- ⇒ Los lectores de las páginas amarillas siempre son compradores, es decir cuando abren el directorio ya han decidido que quieren comprar, lo que hace que sean posibles clientes altamente calificados.
- ⇒ Selectividad geográfica.

Desventajas de la publicidad en las secciones amarillas:

- ▷ Muchas áreas urbanas están cubiertas por múltiples guías, algunas son especializadas y diseñadas para comunidades específicas.
- ▷ En el curso de un año la información llega a caducar con facilidad.
- ▷ El formato del papel ofrece flexibilidad limitada para la creatividad. Sin embargo, muchos sitios de la World Wide Web están construyendo bases de datos al estilo de las páginas amarillas.
- ▷ Clasifican los anuncios por negocios, es decir que los lectores además de ver el anuncio de una compañía verán a sus competidores también.

**4.7) DIRECTORIOS TELEFÓNICOS.** Las páginas amarillas son un directorio de información, pero no es el único. Hay otros muchos directorios especializados por sectores, por funciones, por zonas geográficas. Prácticamente cada industria o sector concreto tiene uno, normalmente dividido en categorías, organizado como si fuera un diccionario y con ediciones renovadas cada año. Pretenden cumplir una función de servicio a los usuarios más que de publicidad para los insertados.

Lo mejor de los directorios es que quien los utilizan están en disposición de comprar. La clave es la influencia en quienes consultan, con una imagen de seriedad, prestigio y reconocimiento; la información detallada, clara y lo suficientemente concisa. El objetivo es aparecer como la firma dominante en la página. En general, es mejor aparecer en varios sitios con inserciones más pequeñas que en uno sólo con una presencia grande.

En este caso, el objetivo no es tanto captar la atención, sino conseguir que escriban o llamen por teléfono, que vean el nombre de la empresa. El usuario ya tiene la atención captada, ahora es cuestión de ayudarle a tomar una decisión a favor de la oferta propia. La clave es darles información.

**4.8) EXTERIORES.** Se trata de anuncios que están instalados o colocados en lugares estratégicos de la vía pública. La publicidad exterior es prima cercana de la publicidad en espectaculares, transporte y en muchos casos se le utiliza en conjunto con ésta. Con frecuencia se emplea la frase medios fuera de casa (out doors) para referirse a la combinación de éstos.

La publicidad exterior llega a ser valiosa cuando el anunciante desea enfocarse a adultos que viven y trabajan en las grandes áreas urbanas. El medio alcanza a la gente cuando se desplaza al trabajo y a su casa y, puesto que penetra en rutinas diarias que se repiten semana tras semana, representa un vehículo excelente para la exposición repetida del mensaje.

La publicidad exterior funciona para construir o mantener el conocimiento de la marca. Los mensajes largos o complejos no funcionan en este medio, asimismo los anuncios exteriores pasan inadvertidos con facilidad ante las prisas y la agitación de la vida diaria. Las personas que se trasladan forman parte de uno de los públicos más difíciles de atraer con un mensaje publicitario, ya quizá se hallen aburridos, exhaustos, abstraídos en sus pensamientos sobre actividades del día u ocupados en otra cosa.

Dada la naturaleza estática del anuncio exterior, constituye un gran desafío hacerse notar y alcanzar a un viajero distante. Para que llamen la atención deben reunir los requisitos de buena ubicación, forma, ilustración, color y en su caso, iluminación y movimiento. Todos estos elementos atraen la atención del público a quien, en un solo segundo, debe informar el texto. Entre los sitios más frecuentes para la colocación de ésta publicidad están azoteas, avenidas, centros de espectáculos, campos y centros deportivos.

La publicidad exterior es atractiva para los comerciantes locales con presupuestos de publicidad limitados porque es el último medio al que están expuestos los consumidores antes de tomar su decisión final de compra.

Ventajas de la publicidad exterior:

- ⇒ Mensaje claro, breve y conciso. Costo bajo.
- ⇒ Los colores brillantes e ilustraciones monumentales atraen la atención.
- ⇒ Mayor penetración debido a su repetición. Funciona las 24 horas.
- ⇒ Flexible para que el anunciante pueda elegir el área o mercado.
- ⇒ El mensaje puede colocarse cerca del punto de venta.

Desventajas de la publicidad exterior

- ⇒ Brevedad. Sin efectos profundos en los espectadores.
- ⇒ Al pasar el tiempo, puede formar parte del paisaje.
- ⇒ No es selectivo en cuanto a edad, sexo y nivel socioeconómico.
- ⇒ Constituye un peligro para el tránsito y arruina el paisaje natural.

Dentro de la publicidad exterior, se encuentran un formato especial: **Publicidad aérea**. Cuando un anunciante no logra abrirse paso en la superficie de la tierra o debajo de ella, posiblemente tenga que levantar los ojos al cielo. La publicidad aérea consiste en aviones que tiran de anuncios o pancartas, escritura en el cielo o los majestuosos mini-dirigibles.

**4.9) PUBLICIDAD INTERIOR:** Es el conjunto de anuncios colocados en lugares cerrados en donde el público pasa o se detiene brevemente. Esta publicidad se coloca en estadios deportivos, en plazas de toros, en el interior de camiones, etc. Estos anuncios, ya sean ambulantes o fijos, son carteles sencillos los cuales tienen la misión de llamar la atención y de informar de un solo vistazo; debe dejar en la mente del transeúnte un mensaje sin la necesidad que se detenga a observarlo.

El cartel es una pieza publicitaria eminentemente ilustrativa, la cual no permite grandes textos, cuyos caracteres deben ser grandes, pesados y de trazo muy sencillo, se iluminan además en colores que contrasten con el fondo. Las variantes del cartel son: Cartulina, Banderola, Estandarte, Manta, Calcomanía, Cartelón.

**4.10) INTERNET:** Internet es una red de computadoras científicas, militares y de investigación que permite acceso económico al almacén más grande de información del mundo. La World Wide Web es un componente de Internet en el que miles de computadoras alrededor del mundo son programadas para dar información específica a los usuarios de Internet.

Los usuarios pueden recorrer la Internet y experimentar texto, gráficos, imágenes y sonido plenamente integrados. También es posible enviar correo electrónico, intercambiar opiniones, buscar productos, realizar servicios de compras, y acceder a información y entretenimiento. Internet en sí es gratuita, aunque los usuarios necesitan pagar a un proveedor para conectarse a ella. El método básico de publicidad en Internet consiste en el establecimiento de sitios en la world wide web.

Aunque los costos son razonables, los navegantes de web con frecuencia omiten la mayor parte de los anuncios. La «tasa de clic a través», muestra cuántos usuarios hacen clic en un anuncio y piden más información.

Tres maneras de colocar anuncios en línea son: (1) colocar anuncios clasificados en secciones especiales que ofrecen los principales servicios en línea comerciales; (2) colocar anuncios en ciertos grupos de noticias de Internet que se establecen para fines comerciales; (3) la empresa puede pagar por anuncios en línea que aparecen cuando los suscriptores están navegando por los servicios en línea o los sitios web. Éstos incluyen encabezados, ventanas, «tickers» (encabezados que se mueven horizontalmente en la pantalla), y «controles de carretera» (anuncios de pantalla completa en los que los usuarios deben hacer clic para llegar a otras pantallas).

Desde luego, la publicidad en la red no es un mercado masivo. Sin embargo, los usuarios de la web constituyen un segmento bien definido de individuos jóvenes, con nivel universitario y buena capacidad económica. De manera similar, la publicidad en la red es capaz de otorgar una imagen distintiva y moderna a una marca.

**4.11) APLICACIONES EN CD-ROM.** La tecnología del CD-ROM es un medio que permite ofrecer una gran cantidad de información sobre productos en un pequeño disco. No obstante, las aplicaciones de los CD-ROM no ofrecen la interactividad de la televisión o el potencial de Internet para ejercer cambios fundamentales en las labores de publicidad.

El CD-ROM puede emplearse para remplazar o complementar medios impresos más convencionales. También se han utilizado discos compactos para desarrollar catálogos y folletos interactivos sobre los productos. Con lo que surge una nueva industria de revistas en CD-ROM, quienes venden su espacio publicitario interactivo con base en megabytes, en lugar de páginas. Para que llegue a manos de los consumidores, puede anunciarse en revistas y enviarse gratis a quienes llamen a un número gratuito o, bien pueden ordenar el disco en línea al visitar las páginas de la compañía.

**4.12) PATROCINIO DE EVENTOS.** El patrocinio de eventos exige que la empresa brinde apoyo financiero para promover un evento, como un concierto de rock o un torneo de golf. A cambio, esa empresa adquiere los derechos de exhibir el nombre de la marca, logotipo o mensaje publicitario en el lugar del evento. Si el evento recibe cobertura y seguimiento de los medios masivos (televisión, radio, medios impresos), la marca y el logotipo también se exponen ante el auditorio de esos medios.

Cuando se relaciona a una marca con las fuertes experiencias emocionales que a menudo se suscitan en los eventos, es posible asociarla con sentimientos positivos, fomentar la lealtad a la marca y puede servir como recordatorio perdurable. Además, atraen públicos objetivo bien definidos. Los eventos constituyen oportunidades únicas para el contacto frente a frente con los consumidores; así como para distribuir artículos de publicidad especializada, a fin de que los asistentes posean un objeto que les recuerde la marca y el evento. También se puede aprovechar la oportunidad para vender «extras» como camisetas y gorras, aplicar encuestas como parte de la investigación de mercadotecnia, o distribuir muestras del producto.

**4.13) PUBLICIDAD ESPECIALIZADA.** Los medios de publicidad especializada son artículos útiles o decorativos que contienen el logotipo del patrocinador y posiblemente un mensaje promocional; los cuales se regalan como un obsequio del patrocinador.

Se han utilizado miles de artículos con fines de publicidad especializada, pero la mayor parte de éstos se divide en cinco categorías amplias: ropa, instrumentos de escritura, accesorios de escritorio u oficina, calendarios y artículos de vidrio o cerámica. Las etiquetas engomadas para las defensas de los automóviles, cajas de fósforos, ceniceros, tazas, vasos, botones, calcomanías, relojes, lápices, plumas, globos, cuadernos, reglas, entre otros, son ejemplos de artículos de publicidad especializada.

Entre las ventajas que presenta está, que es posible hacer que se distribuyan en forma muy selectiva; que la vigencia de los artículos perdura durante largos periodos; y que contribuye a establecer la buena voluntad de la gente, pues a la gente le gusta recibir regalos.

La publicidad especializada presenta los problemas de limitación de espacio para detallar las virtudes de una marca; y que es fácil pasar por alto lo que está grabado en los artículos. Además, la enorme variedad de artículos entre los que puede escogerse la publicidad especializada hace que la selección resulte compleja y requiera tiempo. Esta decisión debe tomarse con cuidado, porque la asociación del nombre de una marca con artículos que algunas personas considerarían basura o baratijas siempre acarrea el riesgo de resultar contraproducente porque abarata la imagen de la marca.

**PREMIUMS.** Son artículos con el logotipo del patrocinador que se pagan de alguna forma.

**4.14) PUBLICIDAD EN EL PUNTO DE VENTA.** La publicidad en el punto de venta es el único medio que reúne la publicidad, los productos y al consumidor en un sólo lugar al mismo tiempo. Dado que las decisiones de compra de productos incluyen cierto examen final en el punto de venta, la publicidad en el punto de venta eleva la posibilidad de venta. A pesar de ello, el consumidor suele pasar por alto la mayor parte de dicha publicidad. La publicidad en el punto de venta adopta muchas formas. Las exhibiciones en tienda como carteles, banderolas, anuncios en anaqueles, en la pared y en el piso son medios tradicionales y económicos para atraer la atención de una marca en un ambiente de ventas al detalle.

**4.15) PUBLICIDAD DIRECTA.** La publicidad directa, llamada también correspondencia directa, se trata de la forma de anuncio que se envía directamente a los clientes. Aquí se incluyen tarjetas postales, sobres con anuncios, folletos, libretines, catálogos, cartas, boletines, circulares, etc.

Este medio publicitario es imprescindible cuando el anunciante desea comunicar su mensaje a grupos de personas o empresas seleccionadas por sus particulares actividades. Entre sus objetivos está la información; la venta directa; la penetración de la imagen del producto y de la empresa; y la difusión de ideas muy concisas. Este tipo de publicidad tiene un enemigo que es el cesto de basura, y la forma para combatirlo y lograr una eficaz comunicación con el lector es la utilidad o atractivo que reporte la pieza publicitaria que se le envía y la concisión, claridad de conceptos y agudeza que se imprima a los textos, así como las buenas ilustraciones que respalden las ideas que transmite la información.

#### **5) MENSURATION: Evaluación de la eficacia de la publicidad**

La mayoría de los anunciantes gastan demasiado dinero en someter los anuncios a pruebas previas, y gastan muy poco en evaluar su eficacia. Asimismo, la mayoría trata de medir el efecto de comunicación de un anuncio, es decir, su efecto potencial sobre la conciencia, el conocimiento o la preferencia; sin embargo, también es esencial medir el efecto del anuncio sobre las ventas.

La investigación del efecto de comunicación busca determinar si un anuncio se está comunicando eficazmente o no. Esta actividad, llamada prueba del mensaje se puede efectuar antes de que el anuncio se coloque en los medios y después de que se difunda. Aunque también hay un interés en probar el impacto de comunicación posterior de una campaña terminada (post-testing). Hay tres métodos principales:

**1)** El método de calificación directa, pide a los consumidores calificar diferentes anuncios. Estas calificaciones sirven para evaluar la capacidad de un anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas. Aunque una calificación alta no refleja el impacto real, si indica un anuncio potencialmente más eficaz.

2) En las pruebas de portafolio se pide a los consumidores ver o escuchar una serie de anuncios, tomándose todo el tiempo necesario. Luego se pide a los consumidores recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador. El nivel de recordación indica la capacidad de un anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entienda y recuerde.

3) Las pruebas de laboratorio emplean equipos para medir reacciones fisiológicas (ritmo cardiaco, presión arterial, dilatación de las pupilas, transpiración) ante un anuncio. Estas pruebas miden la capacidad para captar la atención pero no revelan nada acerca del impacto sobre las creencias, actitudes o intenciones.

El efecto de la publicidad sobre las ventas suele ser más difícil de medir. Muchos factores influyen en las ventas, como las características, precio y disponibilidad del producto, así como las acciones de los competidores. Cuanto más pequeños o controlables sean estos otros factores, más fácil será medir el efecto sobre las ventas. El impacto sobre las ventas es más fácil de medir en situaciones de marketing directo, y más difícil en la publicidad de una marca o en la de creación o fortalecimiento de la imagen corporativa.

Otros utilizan un diseño experimental para medir el impacto de la publicidad sobre las ventas. Al repartir geográficamente un presupuesto publicitario, la empresa debe considerar las diferencias entre las áreas en cuanto a tamaño del mercado, respuesta a la publicidad, eficiencia de los medios, competencia, y márgenes de utilidad.

Las empresas generalmente están interesadas en averiguar si están gastando demasiado o insuficientemente en publicidad.

## b. PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas<sup>32</sup> son aquéllas actividades de mercadotecnia que ofrecen valor extra o incentivos a la fuerza ventas, distribuidores, o al consumidor final. El propósito es estimular un incremento inmediato de las ventas a corto plazo, de productos o servicios específicos. Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo para comprar.

**Características:** Ofrece una contribución o aportación que el consumidor aprecia, al mismo tiempo que capta su atención y le provee información que puede llevarse. Estimula al espectador a la compra y adopción de un producto y lo motiva en el punto de compra cuando está a punto de decidir si hace o no la adquisición. Permite un mayor contacto físico entre el producto y el consumidor; así como produce respuestas más rápidas y mensurables, en términos de ventas.

El uso de formatos de venta al detalle como el de «precios bajos todos los días» y el de «precios promocionales», promueve una mayor conciencia de precios en los consumidores y los hace sentir compradores inteligentes cuando aprovechan estos precios especiales.

En contraste, normalmente no generan nuevos compradores a largo plazo en mercados maduros, porque atraen principalmente a clientes que buscan gangas y que cambian de marca cuando encuentran una. De la misma forma, el abuso en esta técnica podría devaluar el producto en la mente del consumidor; o éste podría comenzar a comprarla únicamente cuando está rebajada. Por su parte, los compradores leales a una marca no suelen modificar sus patrones de compra como resultado de una promoción de la competencia.

---

<sup>32</sup> La promoción y promoción de ventas son términos que a menudo crean confusión. La promoción es un elemento de la mezcla de mercadotecnia por el que las empresas se comunican con sus clientes e incluye todos los elementos de la mezcla promocional. La promoción de ventas es un elemento de la mezcla promocional por el cual se ofrece al consumidor un incentivo para comprar.

La promoción de ventas está generalmente dividida en dos categorías: actividades orientadas al consumidor y actividades orientadas al comercio:

a) La promoción de ventas orientada al consumidor está dirigida al usuario final de un producto o servicio e incluye: muestras, cupones, premios, sorteos, juegos, rebajas, concursos, ofertas de reembolso de efectivo, descuentos de precios, paquetes de precio reducido, recompensas por ser cliente habitual, garantías de productos, promociones vinculadas, promociones cruzadas, publicidad especializada, exhibiciones y demostraciones en el punto de venta.

b) La promoción de ventas orientada al comercio está dirigida hacia la mercadotecnia de intermediarios como mayoristas, distribuidores, y minoristas. Las rebajas de precio, concursos de ventas, complemento publicitario o para exhibición, mercancía gratuita, muestras, exposiciones y convenciones del ramo son algunas de las herramientas promocionales que animan el comercio para abastecer y promover los productos de una compañía.

### **c. VENTAS PERSONALES**

Las ventas personales son la interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos. Es una actividad personal encaminada a informar y convencer al consumidor para que compre el producto de la compañía o servicio, o actuar sobre una idea. La venta personal está dirigida a una o varias personas y su costo es mayor que el de la publicidad, pero logra efectos más profundos en los consumidores.

Esta interacción da la flexibilidad de comunicación, permite al vendedor adaptar el mensaje a las necesidades específicas del cliente o situación. Los esfuerzos de la venta personal pueden ser dirigidos a los mercados específicos y tipos del cliente que tengan mejores perspectivas.

Los objetivos específicos de las ventas personales varían. No obstante, por lo general, se concentran en tres objetivos generales: buscar posibles clientes, convencerlos para que compren, satisfacerlos con el producto que se les ha vendido.

**Características:** Involucra una retroalimentación inmediata y precisa porque el impacto de la presentación de las ventas generalmente puede evaluarse por las reacciones del cliente. Si la respuesta del consumidor es desfavorable, el vendedor puede modificar y ajustar el mensaje.

Los representantes de ventas conocen el "arte de vender": acercarse al comprador, presentar el producto, refutar objeciones y cerrar la venta; por lo que comunican hábilmente las características y ventajas de los productos y servicios que se ofrecen; del mismo modo, contribuyen en la investigación de mercados, recaban datos y redactan informes.

Pese a lo anterior, tiene el inconveniente de resultar muy costosa, requerir de personal calificado y la imposibilidad de aplicarse a un mercado geográficamente grande.

#### **d. RELACIONES PÚBLICAS**

Las Relaciones Públicas son la función administrativa que evalúa las actitudes del público, plantea y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del público, sobretodo para promover y proteger la imagen de una empresa o de sus productos individuales.

El departamento de relaciones públicas investiga las actitudes de los públicos de la organización y distribuye información y comunicaciones para crear buena voluntad. Cuando hay publicidad negativa, el departamento de relaciones públicas trata de aliviar el problema.

Los mejores departamentos de relaciones públicas dedican tiempo a aconsejar a la alta gerencia que adopte programas positivos y elimine prácticas dudosas, a fin de que nunca se presente la publicidad negativa.

Esos departamentos desempeñan las cinco funciones siguientes:

- 1) Relaciones con la prensa: Presentar noticias e información acerca de la organización desde el punto de vista más positivo posible.
- 2) Publicidad de productos: Patrocinar esfuerzos por hacer publicidad a productos específicos.
- 3) Comunicación corporativa: Promover el entendimiento de la organización mediante comunicaciones internas y externas.
- 4) Cabildeo: Tratar con legisladores y funcionarios del gobierno para promover o derogar leyes y reglamentos.
- 5) Asesoría: Aconsejar a la gerencia en cuanto a problemas públicos, posturas e imagen de la empresa o producto.

Las Relaciones Públicas de Marketing (RPM) sirven también, para promover directamente la imagen corporativa o de productos y la creación de imagen.

**Características:** La empresa no paga por el espacio o tiempo que obtiene en los medios, sólo paga a un personal que crea y circula los artículos y maneja ciertos eventos. Las RPM tienen más credibilidad que los anuncios pagados. Protege a la organización, contra todo ataque exterior en aspectos jurídicos, moral y económico.

La buena imagen de las relaciones públicas contribuye al posicionamiento de la empresa en el mercado. Al mismo tiempo que crea un clima de confianza para el desarrollo de la organización. Por otro lado, no garantiza la creación de una buena imagen y que sea aceptada por el público en general, porque ésta supeditada a la conducta de la organización y de la percepción del público en general.

Principales herramientas de las "RPM":

- ▷ Publicaciones: informes anuales, folletos, artículos, boletines, revistas de la empresa, y materiales audiovisuales.
- ▷ Eventos: conferencias noticiosas, seminarios, excursiones, exhibiciones, concursos, aniversarios, y patrocinios deportivos y culturales.
- ▷ Noticias favorables acerca de la empresa, sus productos y su personal.
- ▷ Discursos, donde las empresas pueden contestar preguntas de los medios o hablar ante asociaciones del ramo o reuniones de ventas.
- ▷ Actividades de Servicio Público: aportando dinero o tiempo a actividades beneficiosas a la comunidad.
- ▷ Medios de identidad: la identidad visual es transmitida por logotipos de la empresa, papel membretado, folletos, letreros, formatos de negocios, tarjetas de presentación, edificios, uniformes y códigos del vestir.

#### e. MARKETING DIRECTO

El marketing directo es el uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico o internet, para comunicarse directamente con clientes y prospectos específicos y solicitar una respuesta directa de ellos.

Principales canales de marketing directo:

**Ventas cara a cara:** localiza prospectos, los convierte en clientes y hace crecer las compras. Una fuerza de ventas directa incluye: agentes de seguros, corredores de valores, y distribuidores.

**Correo directo:** implica enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otra cosa a una persona en una dirección específica, utilizando listas de correo altamente selectivas. Algunas empresas de marketing directo envían por correo cartas, volantes, desplegados, cintas de audio y video, CD's y disquetes de computadora a sus prospectos y clientes. Las nuevas formas de entregar correo son: por fax, correo electrónico y correo de voz.

**Marketing por catálogo.** Se efectúa marketing por catálogo cuando las empresas envían por correo uno o más catálogos de productos a domicilios selectos. Se podrían enviar catálogos de mercancía de línea completa, catálogos de especialidades para consumidor, y catálogos de negocios. Por lo regular es en forma impresa pero también como CD's, videos o en línea.

**Telemarketing.** El término telemarketing describe el uso de operadores telefónicos para atraer clientes nuevos, para ponerse en contacto con clientes existentes, para determinar los niveles de satisfacción o para tomar pedidos. Para la toma de pedidos rutinaria, el término es **televentas**.

**Marketing en quioscos.** Algunas empresas han diseñado «máquinas para hacer pedidos» llamadas quioscos y las han colocado en tiendas, aeropuertos y otros lugares. En ellas, el cliente puede indicar el tipo de producto que desea, y especifica con que características. En la pantalla aparecen fotografías del producto que se ajustan a los criterios indicados. Si un producto específico no está disponible en la tienda, el cliente puede marcar un teléfono anexo, y digitar un número de tarjeta de crédito y una dirección en la que se deben entregar los productos.

**Comercio electrónico.** El término, comercio electrónico (e-commerce) describe una amplia variedad de plataformas electrónicas, como el envío de órdenes de compra a proveedores mediante intercambio electrónico de datos; el uso de fax y correo electrónico para efectuar transacciones; el uso de cajeros automáticos; y el uso de Internet y servicios en línea. Implica efectuar negocios en un «espacio de mercado», no en un «mercado físico».

**Marketing en línea.** El marketing en línea tiene por las ventajas que: empresas tanto grandes como pequeñas pueden costearlo; no existe límite real para el espacio de anuncios; el acceso a la información y su obtención son rápidas; cualquier persona en cualquier lugar del mundo puede visitar el sitio en cualquier momento y; las compras pueden ser privadas y rápidas.

La Internet es útil para vender productos y servicios en áreas en que el comprador busca mayor comodidad para ordenar o un costo más bajo. La Internet también es útil si los compradores necesitan información acerca de las diferencias en características y valor. La Internet es menos útil en el caso de productos que deben tocarse o examinarse antes de comprarse. Sin embargo, incluso en estos casos hay excepciones.

#### **f. MARKETING INDIRECTO**

El marketing indirecto es una base de datos de clientes, es una colección organizada de datos acerca de clientes o prospectos individuales que está actualizada, es accesible, y ayuda a realizar actividades de marketing como generación de prospectos, calificación de prospectos, venta de un producto o servicio, o mantenimiento de relaciones con los clientes.

El marketing de base de datos es el proceso de construir, mantener y usar bases de datos de clientes y otras bases de datos (de productos, proveedores, revendedores) para establecer contactos y efectuar transacciones.

No se debe confundir las listas de correo de clientes con las bases de datos de clientes. Una lista de correo de clientes es un conjunto de nombres, direcciones y números telefónicos. Una base de datos de clientes contiene mucha más información.

En el marketing de negocios, el perfil de clientes contiene: los productos y servicios que el cliente ha comprado; volúmenes, precios y utilidades anteriores; nombres de los miembros del equipo; la situación de los contratos vigentes; los proveedores competitivos; una evaluación de las fuerzas y debilidades competitivas en la venta y servicio de la cuenta; y las prácticas, patrones y políticas de compra pertinentes. En el marketing de consumo, la base de datos de clientes contiene datos demográficos, psicográficos, compras anteriores y otros datos acerca de los individuos.

Con la información de esa base de datos, una empresa puede determinar con mucha mayor precisión sus mercados meta; si realiza marketing masivo, de segmentos o de nichos; y ayuda a efectuar ofertas atractivas y oportunas. Las empresas utilizan sus bases de datos de cuatro maneras:

- Para identificar los mejores prospectos, ponerse en contacto con ellos y tratar de convertirlos en clientes.
- Para decidir qué clientes deben recibir una oferta dada: después de una venta, se puede enviar una nota de agradecimiento o una nueva oferta, o se les puede llamar por teléfono y ofrecer un descuento especial.
- Para hacer más profunda la lealtad de los clientes: recordando sus preferencias; enviando obsequios apropiados, cupones de descuento y material de lectura interesante.
- Para reactivar las compras de los clientes: se pueden instalar programas de envío automático de correo que envían tarjetas de cumpleaños o aniversario, recordatorios de compras navideñas, o promociones fuera de temporada.

#### **D. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

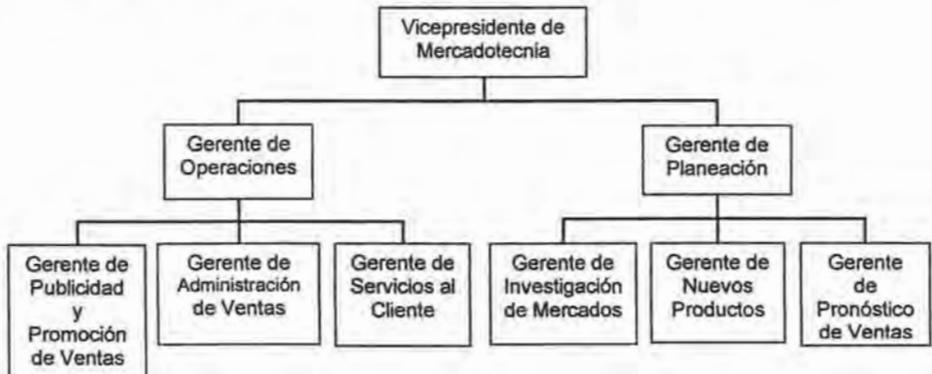
La estructura del departamento depende en mucho del tamaño de la organización, pues una empresa pequeña pudiera contar con un gerente o vicepresidente que administra la fuerza de ventas, o incluso únicamente pudiera contar con personal de ventas; aunque en algunos casos se suele contratar ayuda externa (staff).

Conforme crece la empresa, aparecen nuevas necesidades, las funciones de mercadotecnia adquieren más importancia; por lo que suele crearse un departamento de mercadotecnia al mismo nivel que el de ventas. Sin embargo, otro enfoque establece un departamento de mercadotecnia que engloba todas las funciones mercadotécnicas y que, además, incluye bajo su control a las ventas.

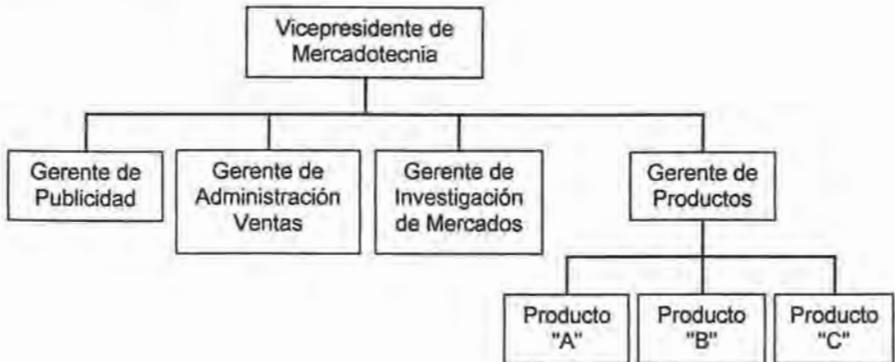
Por su parte hay quienes colocan el concepto de mercadotecnia como el eje de la organización, que influye en los demás departamentos (producción, finanzas y recursos humanos).

Actualmente, muchas empresas están reenfocando su estructura hacia los procesos clave. Están nombrando jefes de procesos que dirigen equipos multidisciplinarios, en los que participan tanto el personal de marketing, como el de ventas.

Ahora bien, la organización del departamento, más frecuentemente utilizada es la organización funcional, en donde las distintas gerencias existen de acuerdo con las funciones de cada empresa, entre las que se puede encontrar: publicidad y promoción de ventas, administración de ventas, investigación de mercados, etc. Cuando el número de funciones aumenta, lo que conviene es formar dos subgrupos: uno de funciones de operaciones y otro de funciones de planeación. Bajo la gerencia de operaciones quedan las ventas, servicios a clientes y, publicidad y promoción. Bajo la gerencia de planeación: la investigación de mercados, pronósticos de venta y nuevos productos.



Sin embargo, la subdivisión de gerencias, pudiera ser en base al producto, al cliente, o por regiones geográficas. Lo anterior no sustituye a las gerencias funcionales sino que constituye otra gerencia.



Cuando las grandes compañías ofrecen productos diferentes, tienden a hacer divisiones de sus grupos mayores de productos. Cada grupo tiene su propio equipo de mercadotecnia y un grupo corporativo que sirve como centro revisor y director de todas las actividades y oportunidades comerciales de la compañía.

## **CAPÍTULO IV MERCADOS**

### **A. DEFINICIÓN DE MERCADO**

La palabra mercado tiene varios significados. En ocasiones se aplica a un lugar específico donde se compran y venden productos a través del intercambio. También se llama así a un área geográfica amplia. A veces significa la relación entre la oferta y la demanda de un producto determinado. En ocasiones, se refiere a la población total, o mercado masivo, que compra productos en general.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el mercado es el conjunto de los demandantes reales y potenciales de un producto u oferta de mercado y el lugar en que se encuentran. El mercado se compone de personas con poder adquisitivo y con el deseo de comprar.

### **B. MERCADO META**

El mercado meta es el segmento identificado con gastos, necesidades, características o comportamientos semejantes, que la empresa elige como el segmento al cual dirigirá sus actividades, dinero y esfuerzos; ya que potencialmente pueden producir más utilidades. Es decir, es el grupo de consumidores al cual la empresa decide satisfacer con prioridad, para buscar posicionarse en ellos.

El segmento del mercado es un grupo de consumidores que responde de manera similar ante un determinado de estímulos de mercado. La selección del mercado meta implica la evaluación del atractivo que ofrece cada uno de los segmentos de mercado y la selección de uno o más en los cuales penetrar. La mayor parte de las compañías penetran en un nuevo mercado atendiendo a un solo segmento, y si éste tiene éxito, le añaden otros. Las compañías grandes, por su parte, suelen tratar de cubrir todo el mercado.

Una vez que ha resuelto en cuáles segmentos de mercado quiere penetrar, una compañía debe determinar cuáles son las «posiciones» que quiere ocupar en ellos. La posición de un producto es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores en comparación con los de la competencia. Si parece ser exactamente igual que otro que ya está en el mercado, los consumidores no encontrarán ninguna razón para comprarlo.

El posicionamiento en el mercado consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distinto y superior en la mente de los consumidores meta en comparación con los de sus competidores. Por ello, los mercadólogos planean posiciones que distingan sus productos y que les proporcionen la mayor ventaja estratégica en los mercados meta.

## **1. SELECCIÓN DE MERCADOS META**

Una vez que la empresa ha identificado sus oportunidades de segmentos, tiene que decidir en cuántas y cuáles pondrá la mira. Después de evaluar diferentes segmentos, puede considerar cinco patrones de selección de mercados meta:

a) Concentración en un sólo segmento. Mediante un marketing concentrado, la empresa adquiere un conocimiento amplio de las necesidades del segmento y logra una presencia fuerte en el mercado; además de que especializa su producción, distribución y promoción. Sin embargo, un segmento podría echarse a perder, o un competidor podría invadir el segmento.

b) Especialización selectiva. La empresa selecciona varios segmentos, todos apropiados y objetivamente atractivos. Es posible que haya poca o ninguna relación entre los segmentos. Tiene la ventaja de diversificar el riesgo.

c) Especialización de producto. La empresa se especializa en cierto producto que vende a varios segmentos. El riesgo es que el producto sea suplantado por tecnología nueva.

d) Especialización de mercado. La empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo de clientes en particular. La empresa se convierte en canal para otros productos que el grupo de clientes podría usar.

e) Cobertura total del mercado. Una empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que podría necesitar. Sólo empresas muy grandes pueden adoptar esta estrategia.

### C. TIPOS DE MERCADOS

**Mercado potencial** es el conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente por una oferta de mercado; los cuales deben tener suficientes ingresos y deben tener acceso a la oferta de producto.

**Mercado disponible** es el conjunto de consumidores con interés, ingresos y acceso a una oferta dada. Son el mercado meta, es la parte del mercado calificado al que la empresa decide dirigirse.

**Mercado penetrado** es el conjunto de consumidores que está comprando el producto de la empresa.

Aunque algunos otros autores dividen el mercado en:

**Mercado de consumo:** Integrado por aquellos individuos, familias, organizaciones privadas y gubernamentales (con necesidades y deseos) que

tienen el dinero para gastar y la voluntad de gastarlo y que se encuentran actualmente consumiendo el producto o servicio que ofrece la empresa.

**Mercado de desarrollo:** Está formado por aquellos que, aunque tienen la necesidad y el poder de compra, no consumen el bien o servicio de la empresa por tanto hay que dirigir los esfuerzos de la compañía para que se conviertan en consumidores reales. La labor de mercadotecnia consiste en convertir el mercado de desarrollo en mercado de consumo, a través de una buena mezcla de mercadotecnia.

#### D. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Casi todos los mercados son demasiado grandes para que una sola organización pueda suministrar todos los productos y servicios que necesitan todos los compradores. Ya que, el mercado está compuesto por muchos tipos de clientes, productos y necesidades. Por esta razón, cualquier negocio debe determinar no sólo "qué" necesita para cubrir necesidades, sino también de "quiénes". Así pues, es necesario delimitar el mercado para beneficio de los consumidores y de la empresa, debido a que sus recursos son limitados. El proceso de clasificar a los clientes en grupos según sus diferentes necesidades, características o comportamientos es lo que se llama segmentación del mercado.

La segmentación de mercado implica dividirlo en fracciones pequeñas y homogéneas. Cada segmento tiene características similares en preferencias, necesidades, gustos y comportamientos, por lo que responden de manera similar a un determinado conjunto de estímulos de mercado. Lo que a su vez, permite desarrollar una estrategia especial para cada uno, de esta manera es posible comercializar más eficientemente los productos y servicios. Una vez que se han identificado los diferentes segmentos, la empresa elige el segmento meta.

## 1. REQUISITOS PARA UNA SEGMENTACIÓN EFECTIVA SEGÚN KOTLER

**Facilidad de medición.** Se refiere a la cantidad de información que existe o se puede obtener sobre de las características particulares del consumidor como tamaño, poder de compra y características de los segmentos.

**Accesibilidad.** Que sea posible llegar a los segmentos y servirlos de forma eficaz. Esto supone que la empresa debe elegir el segmento sobre el cual puede centrar eficazmente su labor de mercadotecnia.

**Tamaño.** Aquí se analiza la magnitud de los segmentos, si son grandes y/o suficientemente productivos, para que valga la pena desarrollar un trabajo de mercadotecnia por separado.

**Sustanciales:** Son segmentos lo bastante grandes y rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que valga la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.

**Diferenciables:** Los segmentos se deben distinguir conceptualmente y responder de diferente manera a los distintos elementos y programas de la mezcla de marketing.

**Susceptibles de acción:** Es posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

## 2. MÉTODOS PARA SEGMENTAR UN MERCADO

Los métodos para segmentar mercados consisten en los criterios que usa cada empresa en particular para hacer la segmentación del mercado. Hay varios métodos, lo importante es que no sólo, se utilice uno de ellos, sino una combinación de varios. Una primera forma de segmentar el mercado total y que permite una buena limitación del mismo es dividirlo en consumidores finales y usuarios industriales.

Básicamente podemos agrupar en cinco grupos a los métodos de segmentación:

### **a. Segmentación Geográfica**

En ésta se incluyen todas aquellas características que permiten dividir al mercado de acuerdo con su ubicación o localidad, por ejemplo en naciones, estados, provincias, ciudades, vecindarios, delegaciones, colonias, tamaños de ellos, densidades, climas, etcétera.

### **b. Segmentación Demográfica**

Comprende el análisis de las características que proporcionan un perfil o una imagen de los consumidores. Son más fáciles de medir que las de otros tipos de variables. Dentro de estas variables, las más comunes son:

- ⇒ Edad. Segmentar el mercado por grupos de edades es muy útil.
- ⇒ Sexo. Aunque muchos productos son consumidos por ambos sexos, siempre habrá algunos que se limiten a sólo a alguno de los dos. Aquí se incluyen no sólo las características de cada sexo, sino los gustos, preferencias y actitudes ante la vida que los hace ser diferentes.
- ⇒ Ciclo de vida familiar. Éste se refiere a las etapas importantes en la vida de una familia y se clasifica en seis:
  - a) Etapa de solteros: personas jóvenes y solteras,
  - b) Parejas jóvenes casadas sin hijos,
  - c) Nido completo I: parejas jóvenes casadas con hijos pequeños,
  - d) Nido completo II: parejas mayores casadas con hijos dependientes,
  - e) Nido vacío: parejas mayores casadas sin hijos en casa,
  - f) Sobrevivientes solitarios: personas solas, que aún trabajan o jubiladas.

Un factor de segmentación relacionado con el ciclo de vida es el índice de formación de hogares y familias. Podemos definir un hogar como una o más personas que viven en la misma unidad habitacional y una familia es un grupo de dos o más personas que tienen parentesco y viven juntas.

- ⇒ Índice de crecimiento y tamaño de la población. Los mercados son entidades que se caracterizan por un continuo cambio en sus gustos y preferencias.
- ⇒ Ingreso. La preocupación básica es el ingreso disponible, que es la cantidad con que cuenta la persona para su propio consumo después de deducir los gastos, ahorros e impuestos.
- ⇒ Niveles de escolaridad y profesión.
- ⇒ Nacionalidad.
- ⇒ Religión.

### **c. Segmentación Psico-Sociográfica**

Las variables psico-sociográficas se refieren al individuo y a aspectos tales como su personalidad, estilo de vida y motivos de compra. Ejemplos de características de **personalidad** son la sociabilidad, compulsividad, competitividad, extroversión, introversión, ambición y agresividad. Los **motivos** son fuerzas internas que impulsan al individuo a lograr un objetivo e influyen en lo que la gente compra. Dentro de los motivos tenemos la duración, economía, utilidad del producto, el nivel social y el estatus.

La segmentación según los **estilos de vida** divide a los individuos en grupos de acuerdo con la forma en que utilizan su tiempo, la importancia de las cosas en su medio (como las casas o los trabajos, sus opiniones sobre ellos mismos y sobre asuntos importantes) igual que algunas características socioeconómicas como los ingresos y la educación. El análisis del estilo de vida se concentra en todos los aspectos cotidianos y en cómo vive la gente, pues es evidente que su forma de vida afecta su necesidad de productos.

### **d. Segmentación por Uso del Producto**

El mercado puede dividirse en usuarios y no usuarios de acuerdo con la cantidad de producto que empleen. Los usuarios, a su vez, pueden clasificarse en fuertes, moderados y ligeros. La forma como los clientes usen el producto también puede ser base sobre la que se divida el mercado.

#### **e. Segmentación por Beneficios**

Implica la división de un mercado de acuerdo con los beneficios que los consumidores quieren recibir del producto. Aquí se analiza la información sobre las preferencias y necesidades de los consumidores, para traducirlas en programas de mercadotecnia que hagan hincapié en la satisfacción de ellas. Aunque normalmente los consumidores buscan tantos beneficios como sea posible de los productos que adquieren, siempre tendrán un deseo o necesidad primordial.

### **3. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN**

Básicamente hay tres estrategias de segmentación:

a) No diferenciada. La empresa se dirige a todo el mercado con una sola oferta: un tipo de producto sin opciones (o muy pocas), un precio, un sólo programa promocional y un sistema de distribución que llegue al mercado total. Mantiene bajos los costos de investigación y desarrollo, producción, inventarios, transporte, investigación de mercado, publicidad y administración del producto. Por otro lado, siendo el mercado tan amplio, es fácil la entrada de la competencia.

b) Diferenciada. La organización enfoca sus esfuerzos de mercadotecnia en dos o más segmentos, mediante el desarrollo y diseño de diferentes programas para cada uno. La ventaja es que, al llegar a más segmentos, se llega a más clientes. La desventaja es que la compañía tendrá costos de mercadotecnia, producción, administración, más altos.

c) Concentrada. La empresa dedica todos sus esfuerzos a satisfacer los gustos, preferencias y necesidades del segmento al que sirve, debido a que conoce mejor las necesidades de esos sectores y adquiere una reputación especial. Las empresas con recursos limitados encuentran posibilidad de competir. Sin embargo, la empresa depende de la demanda de un sólo segmento. Además, su popularidad puede impedir que se mueva hacia otros segmentos.

#### 4. NIVELES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. En el marketing masivo, la parte vendedora realiza la producción masiva, distribución masiva y promoción masiva de un producto para todos los compradores. El argumento en favor del marketing masivo es que crea el mercado potencial más grande, que da pie a los costos más bajos, que a su vez da pie a precios más bajos o márgenes más amplios. Sin embargo, la creciente fragmentación del mercado dificulta el marketing masivo. Por lo que muchas empresas están recurriendo al micro marketing en uno de cuatro niveles:

a) Marketing de segmento. Un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra, hábitos de compra similares. La empresa puede crear una oferta de producto o servicio más afinada y ponerle el precio apropiado para el público objetivo; además la selección de canales de distribución y canales de comunicación se facilita mucho.

b) Marketing de nichos. Un nicho es un grupo con una definición más estrecha, por lo regular un mercado pequeño y cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Los mercadólogos normalmente identifican los nichos dividiendo un segmento en subsegmentos o definiendo un grupo que busca la combinación distintiva de beneficios. Los nichos normalmente sólo atraen a uno o dos competidores. Un nicho atractivo se caracteriza por: clientes con un conjunto bien definido de necesidades y pagan un precio superior a quien mejor satisface sus necesidades.

c) Marketing local. El marketing está dando lugar a la adaptación de programas de marketing a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales (áreas comerciales, barrios e incluso tiendas individuales).

d) Marketing individual. En el marketing de uno a uno o personalizado, el fabricante adapta la oferta, logística, comunicaciones y condiciones financieras a cada cuenta importante. La personalización masiva es la capacidad para preparar de manera masiva productos y comunicaciones diseñados individualmente para satisfacer los requisitos de cada cliente.

## **5. PATRONES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Hay muchas formas de segmentar los mercados. Una es identificar segmentos de preferencia. Pueden surgir tres patrones distintos:

a) Preferencias homogéneas. Es un mercado en el que todos los consumidores tienen aproximadamente la misma preferencia. Las marcas existentes serán muy similares.

b) Preferencias difusas. Es un mercado en el que las preferencias de los consumidores están dispersas, lo que indica que varían mucho.

c) Preferencias agrupadas. Es un mercado que revela grupos de preferencia bien definidos, llamados segmentos de mercado naturales.

## **CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO**

### **PROPUESTA DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA EL LANZAMIENTO COMERCIAL DE UN NUEVO PRODUCTO, DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DE LA PIEL**

#### **A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

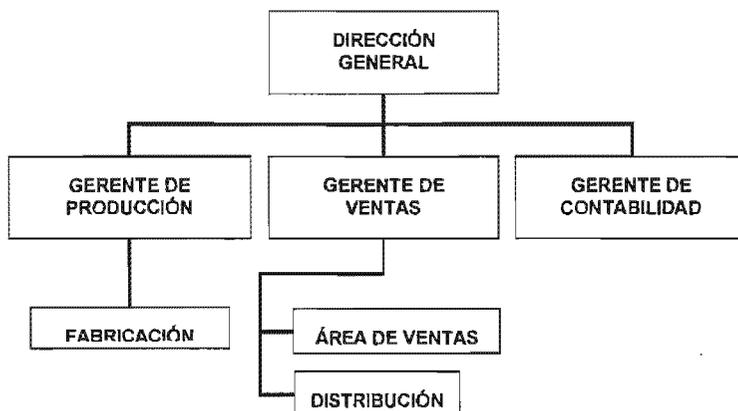
La empresa "Venuaf S. A." se constituye en Tultitlán, Estado de México, en el año 1998. La idea del proyecto y propietario es el ingeniero Químico, Juan Pozos, ya que por su formación académica, y al encontrarse con la dificultad de conseguir empleo en las empresas, decide emprender su propio negocio.

Venuaf cuenta con un personal de 35 elementos, por lo que se clasifica, de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, como «pequeña empresa». Y dado que se dedica a la transformación de materias primas se le considera dentro del ramo industrial.

La empresa "Venuaf S. A." es una organización dedicada a la elaboración de productos para el cuidado de la piel facial y corporal. La gama de productos que ofrece la empresa al público son:

- ⇒ Crema antiarrugas
- ⇒ Crema para contorno de ojos
- ⇒ Mascarilla de colágeno y elastina
- ⇒ Gel reductor y reafirmante con extractos de menta
- ⇒ Cremas corporales con diferentes aromas

A continuación se presenta la estructura orgánica con que cuenta actualmente la empresa: **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA "VENUAF S. A."**



## B. INVESTIGACIÓN

### Niveles Socioeconómicos<sup>33</sup>:

**Nivel A / B.** Este es el estrato que contiene a la población con el más alto nivel de vida e ingresos del país. En este segmento los jefes de familia tienen en promedio un nivel educativo de licenciatura o mayor. Se desempeñan como grandes o medianos empresarios (en el ramo industrial, comercial y de servicios); como gerentes, directores o destacados profesionistas. Normalmente laboran en importantes empresas del país o bien ejercen independientemente su profesión.

Sus hogares son casas o departamentos propios de lujo que en su mayoría cuentan con 6 habitaciones o más, dos 2 ó 3 baños completos. En este nivel las amas de casa cuentan con una o más personas a su servicio. Los hijos de estas familias asisten a los colegios privados más caros o renombrados del país, o bien a colegios del extranjero.

<sup>33</sup> <http://www.amai.org/niveles-socioeconomicos.phtml> (Datos y cifras del año 2004)

Cuentan con al menos un auto propio, regularmente es del año, de lujo e importados. Los autos usualmente están asegurados contra siniestros. En lo que se refiere a servicios bancarios, estas personas poseen al menos una cuenta de cheques, y tiene más de 2 tarjetas de crédito, así como seguros de vida y / o de gastos médicos particulares.

Las personas de este nivel asisten normalmente a clubes privados. Suelen tener casa de campo o de tiempo compartido. Además, van de vacaciones a lugares turísticos de lujo, visitando al menos una vez al año el extranjero y varias veces el interior de la república. Cuentan con un ingreso mensual familiar de más de \$ 82,000.

**Nivel C+.** En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio. La mayoría de los jefes de familia de estos hogares tiene un nivel educativo de licenciatura y en algunas ocasiones cuentan solamente con educación preparatoria. Por lo general son empresarios de compañías pequeñas o medianas, gerentes o ejecutivos secundarios en empresas grandes o profesionistas independientes.

Sus viviendas son casas o departamentos propios que cuentan con 5 habitaciones o más, 1 ó 2 baños completos. Uno de cada cuatro hogares cuenta con servidumbre. Los hijos son educados en primarias y secundarias particulares, y con esfuerzos terminan su educación en universidades privadas caras.

Casi todos los hogares poseen al menos un automóvil, aunque no tan lujoso. Usualmente tiene un auto familiar y un compacto. Normalmente, sólo uno de los autos está asegurado contra siniestro. En cuanto a servicios bancarios, poseen un par de tarjetas de crédito, en su mayoría nacionales, aunque pueden tener una internacional.

Las personas de este segmento asisten a clubes privados. Vacacionan generalmente en el interior del país, y a lo más una vez al año salen al extranjero. Cuentan con un ingreso mensual familiar de entre \$ 33,000 y \$ 81,000.

**Nivel C.** En este segmento se considera a las personas con ingresos o nivel de vida medio. El jefe de familia de estos hogares normalmente tiene un nivel educativo de preparatoria y algunas veces secundaria. Dentro de las ocupaciones del jefe de familia destacan pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnico y obreros calificados.

Sus hogares son casas o departamentos propios o rentados que cuentan en promedio con 4 habitaciones y 1 baño completo. Los hijos algunas veces llegan a realizar su educación básica en escuelas privadas, terminando la educación superior en escuelas públicas.

Dos de cada tres hogares de clase C sólo posee al menos un automóvil, regularmente es para uso de toda la familia, casi nunca está asegurado contra siniestros. Muy pocos cuentan con servidumbre. En cuanto a instrumentos bancarios, algunos poseen tarjetas de crédito nacionales y es poco común que usen tarjeta internacional.

Dentro de los principales pasatiempos destacan el cine, parques públicos y eventos musicales. Estas familias vacacionan en el interior del país, aproximadamente una vez por año van a lugares turísticos accesibles (poco lujosos). Cuentan con un ingreso mensual familiar de entre \$ 11,000 y \$ 32,000.

**Nivel D+.** En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio, es decir es el nivel bajo que se encuentra en mejores condiciones (es por eso que se llama bajo / alto o D+). El jefe de familia de estos hogares cuenta en promedio con un nivel educativo de secundaria o primaria completa.

Dentro de las ocupaciones se encuentran taxistas, comerciantes fijos o ambulantes, choferes de casas, mensajeros, cobradores, obreros, etc. Suelen existir dentro de esta categoría algunos jefes de familia que tienen mayor escolaridad pero que como resultado de varios años de crisis perdieron sus empleos y ahora se dedican a trabajar en la economía informal.

Los hogares de las personas que pertenecen a este nivel son, en su mayoría, de su propiedad, aunque algunas personas rentan el inmueble. Cuentan en promedio con 3 o más habitaciones en el hogar y 1 baño completo. Algunas viviendas son de interés social. Los hijos asisten a escuelas públicas. En estos hogares uno de cada cuatro hogares posee automóvil propio, por lo que en su mayoría utilizan los medios de transporte público para desplazarse.

Los servicios bancarios que poseen son escasos y remiten básicamente a cuentas de ahorros, cuentas o tarjetas de débito y pocas veces tienen tarjetas de crédito nacionales.

Generalmente las personas de este nivel asisten a espectáculos organizados por la delegación y / o por el gobierno, también utilizan los servicios deportivos y los parques públicos. Cuentan con un ingreso mensual familiar de entre \$ 6,600 y \$ 10,000.

**Nivel D.** El nivel D está compuesto por personas con un nivel de vida austero y bajos ingresos. El jefe de familia de estos hogares cuenta en promedio con un nivel educativo de primaria (completa en la mayoría de los casos). Los jefes de familia tienen actividades tales como obreros, empleados de mantenimiento, empleados de mostrador, choferes públicos, maquiladores, comerciantes, etc.

Los hogares de nivel D son inmuebles propios o rentados. Las casas o departamentos cuentan con al menos dos habitaciones y 1 baño que puede ser completo o medio baño. En estas casas o departamentos son en su mayoría de interés social o de rentas congeladas (tipo vecindades).

Los hijos realizan sus estudios en escuelas del gobierno. Las personas de este nivel suelen desplazarse por medio del transporte público, y si llegan a tener algún auto es de varios años de uso.

Prácticamente no poseen ningún tipo de instrumento bancario. Asisten a parques públicos y esporádicamente a parques de diversiones. Suelen organizar fiestas en sus vecindades. Toman vacaciones una vez al año en excursiones a su lugar de origen o al de sus familiares. Cuentan con un ingreso mensual familiar de entre \$ 2,600 y \$ 6,000.

**Nivel E.** Se compone de la gente con menores ingresos y nivel de vida en todo el país. El jefe de familia de estos hogares cursó, en promedio, estudios a nivel primaria sin completarla, y generalmente tiene subempleos o empleos eventuales.

Estas personas usualmente no poseen un hogar propio, teniendo que rentar. En un solo hogar suele vivir más de una generación. Sus viviendas poseen 1 ó 2 cuartos en promedio, mismos que utilizan para todas las actividades. Dificilmente sus hijos asisten a escuelas públicas y existe un alto nivel de deserción escolar. Estos hogares son muy austeros, tienen un televisor y un radio. La mitad de los hogares de clase E poseen refrigerador.

Este nivel no cuenta con ningún servicio bancario o de transporte propio. Su diversión es básicamente la radio y la televisión. Cuentan con un ingreso mensual familiar de menos de \$ 2,600.

## 1. SEGMENTO META A ESTUDIAR

El segmento meta a estudiar que se tomó, es una población de 116,084<sup>34</sup> personas del sexo femenino, con edades entre los 16 y 20 años de edad, que habitan en los municipios de Tultitlán, Tlalnepantla de Baz, Cuautitlán Izcalli, Coacalco de Berriozábal, y Atizapán de Zaragoza, del Estado de México.

---

<sup>34</sup> <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.asp>

Pertenecen a la clase económica social C, D+, D; son mujeres que se preocupan por la apariencia y la salud de su cuerpo, comprendiendo naturalmente la piel y el rostro.

## 2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La fórmula a emplear es la fórmula para determinar el tamaño adecuado de la muestra para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 [P (1 - P)]}{E^2}$$

Para definir el tamaño de la muestra ( $n$ ) se tomaron en cuenta las siguientes características:

Nivel de confianza de que el intervalo de confianza estimado incluya la proporción verdadera para la población; expresado en valores estándares:

$$Z = 95\% \rightarrow Z = 1.96$$

Probabilidad a favor de que conozcan o hayan escuchado acerca de la Lecitina de soya líquida, marca "Venuaf":  $P = 0.50$

Nivel de error de muestreo permisible:  $E = 5\% \rightarrow E = 0.05$

**Sustituyendo valores:**

$$n = \frac{1.96^2 [0.5 (1 - 0.5)]}{0.05^2}$$

$$n = 384.16 \rightarrow n = 385$$

Se realizaron **385** encuestas mediante el método del muestreo aleatorio simple, dentro del segmento a estudiar.

### 3. ENCUESTA

Para recopilar la información necesaria para llevar a cabo una eficiente campaña publicitaria se utilizó la técnica de encuesta por cuestionario.

A continuación se presenta el formato del cuestionario que se utilizó en la encuesta realizada, cuyo objetivo es identificar la preferencia que se tiene de los principales medios publicitarios.

#### CUESTIONARIO

Sexo:  Masculino                       Femenino                      Edad: \_\_\_\_\_ años

Municipio de residencia:

- Tultitlán                       Tlalnepantla                       Cuautitlán Izcalli  
 Coacalco                       Atizapán de Zaragoza                       Otro

01.- ¿Son los anuncios publicitarios un factor que usted toma en consideración al realizar sus compras?                       SI                       NO

02.- ¿Ha comprado o utilizado algún producto o servicio por el sólo hecho de recordar su publicidad?                       SI                       NO

03.- ¿En qué medio aparecen los anuncios comerciales que con mayor frecuencia recuerda al hacer sus compras? Marque sólo uno.

- Salas de cine                       Espectaculares                       Revistas  
 Transporte público                       Radio                       Internet  
 Periódico                       Parabuses                       Televisión

04.- ¿Del anterior medio que seleccionó, especifique el medio (canal, radiodifusora, lugar, nombre de la revista o periódico, o línea de transporte) al que con mayor frecuencia está expuesto?

- ⇒ Televisión: \_\_\_\_\_
- ⇒ Radio: \_\_\_\_\_
- ⇒ Salas de cine: \_\_\_\_\_
- ⇒ Espectaculares: \_\_\_\_\_
- ⇒ Revistas: \_\_\_\_\_
- ⇒ Periódico: \_\_\_\_\_
- ⇒ Transporte público: \_\_\_\_\_
- ⇒ Parabuses: \_\_\_\_\_
- ⇒ Internet: \_\_\_\_\_

05.- ¿Del anterior medio que mencionó, marque el horario aproximado en que escucha y / o mira con mayor atención los anuncios comerciales?

- |                       | <b>Mañana</b>            | <b>Tarde</b>             | <b>Noche</b>             |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ⇒ Televisión:         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ Radio:              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ Salas de cine:      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ Espectaculares:     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ Revistas:           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ Periódico:          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ Transporte público: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ Parabuses:          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ Internet:           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

06.- ¿A qué aspectos enfoca o atraen más su atención al presentársele un anuncio de publicidad? Marque sólo uno.

- |                                     |                                |                                 |                                 |
|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mensaje    | <input type="checkbox"/> Color | <input type="checkbox"/> Música | <input type="checkbox"/> Imagen |
| <input type="checkbox"/> Personajes | <input type="checkbox"/> Tema  | <input type="checkbox"/> Tamaño |                                 |

07.-¿Recuerda algún anuncio comercial de algún producto para el cuidado de la piel?  SI  NO ¿Cuál? \_\_\_\_\_

08.- ¿En qué medio lo observó? Marque sólo uno.

- Televisión  Revistas  Periódico  
 Radio  Transporte público  Internet  
 Espectaculares  Parabuses  Salas de cine

09.- En su opinión ¿Cuál es el medio con mayor credibilidad, en cuanto a la veracidad de la publicidad que exhibe? Marque sólo uno.

- Televisión  Revistas  Periódico  
 Radio  Transporte público  Internet  
 Espectaculares  Parabuses  Salas de cine

10.- ¿Utiliza Internet para buscar información sobre alguna empresa o producto, aunque el valor del producto no sea costoso?

- SI  NO

11.- ¿Conoce o ha escuchado acerca de la Lecitina de soya líquida, para el cuidado de la piel, marca "Venuaf"?

- SI  NO

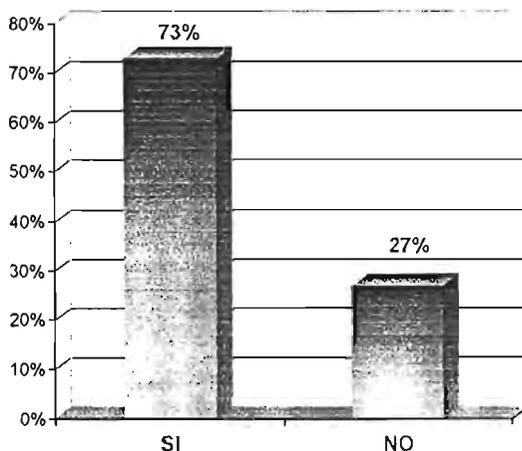
12.- ¿Sabía que la lecitina de soya líquida, si se rocía un poco en la piel, aporta la humedad necesaria para evitar la resequedad, sin dejarla grasosa como las cremas?  SI  NO

13.- ¿Estaría interesada en adquirir este producto, si apareciera a la venta?

- SI  NO

#### 4. GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

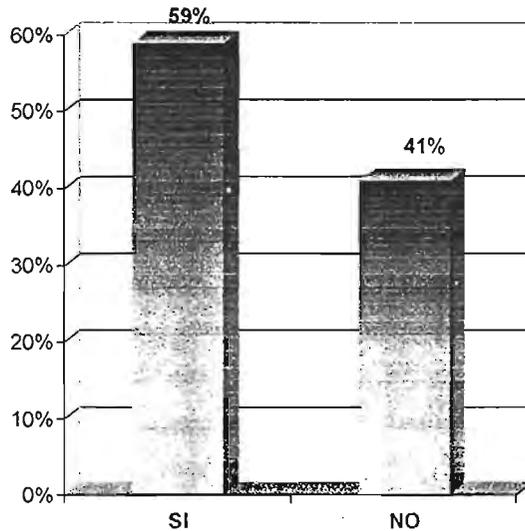
01.-¿Son los anuncios publicitarios un factor que usted toma en consideración al realizar sus compras?



La gráfica muestra que 281 personas de las 385 personas encuestadas, admite que la publicidad es un factor que conscientemente analiza al realizar la compra de algún producto, lo cual representa el 73%.

Mientras que las 104 personas restante respondió que los anuncios publicitarios no es un elemento que tomen en cuenta al adquirir un artículo, lo que a su vez representa el 27%. Lo cual no significa que no se vean influenciadas inconscientemente por los anuncios publicitarios.

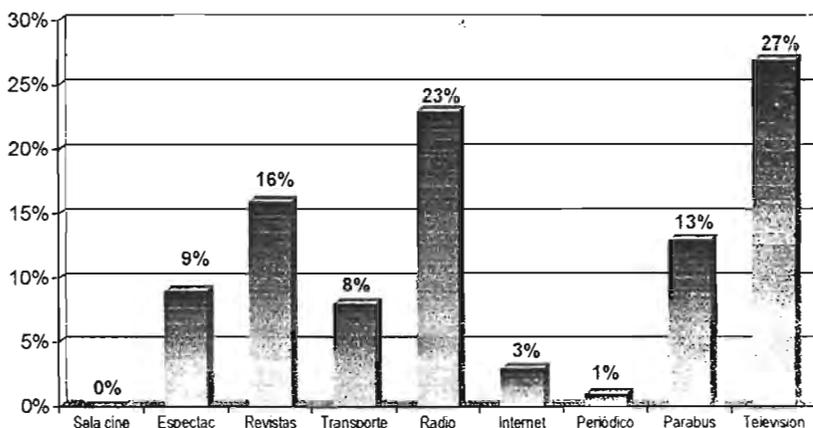
02.- ¿Ha comprado o utilizado algún producto o servicio por el sólo hecho de recordar su publicidad?



La gráfica nos muestra que 227 de los individuos encuestados respondió haber realizado compras de artículos a pesar de no haberlos probado con anterioridad, sino por el simple hecho de recordar sus anuncios publicitarios al momento de hacer sus compras, sobretodo cuando se trata de publicidad interesante y creativa capaz de despertar su atención e interés. La anterior cifra representa el 59% de los encuestados.

A su vez, los 158 individuos restantes indicaron no haber realizado compra alguna en base únicamente a la publicidad de los productos, representando un 41%.

**03.- ¿En qué medios aparecen los anuncios comerciales que con mayor frecuencia recuerda al hacer sus compras?**

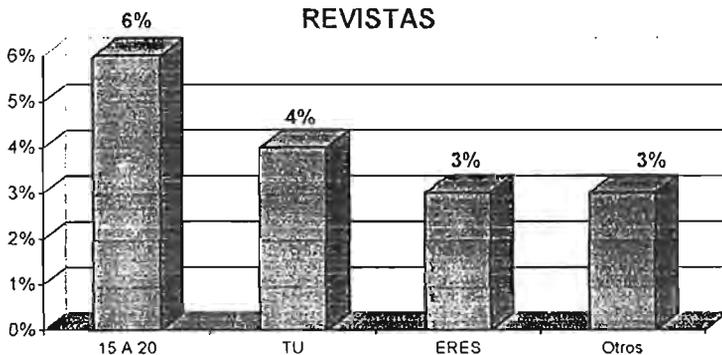


Las personas encuestadas mostraron una tendencia mayor por la televisión y la radio como medios por el cual observan los anuncios publicitarios que más recuerdan al ir de compras. En orden descendente, los resultados fueron los siguientes:

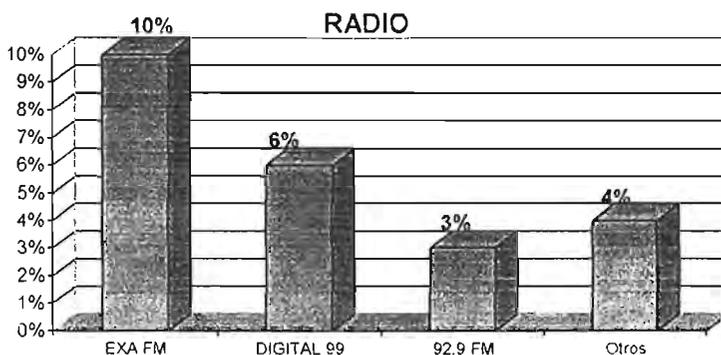
MEDIO	Núm. ENCUESTAS	PORCENTAJE
Televisión	104	27%
Radio	89	23%
Revistas	62	16%
Parabuses	50	13%
Espectaculares	35	9%
Transporte público	31	8%
Internet	12	3%
Periódico	4	1%
Salas de cine	0	0%

04.- ¿Del anterior medio que seleccionó, especifique el medio (canal, radiodifusora, lugar, nombre de la revista o periódico, o línea de transporte) al que con mayor frecuencia está expuesto?

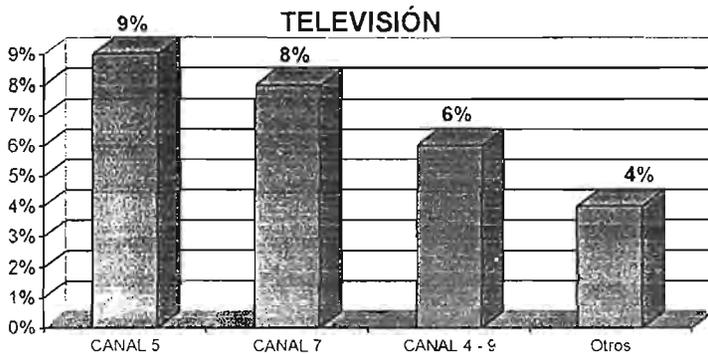
En lo que respecta a esta pregunta únicamente se graficaron los cuatro medios que mayor porcentaje obtuvieron en la gráfica anterior, ya que estos son los que nos interesan más. Asimismo, de cada medio se especifican las respuestas que dentro de estas tuvieron los porcentajes más representativos, y los menores se agruparon en la columna (otros).



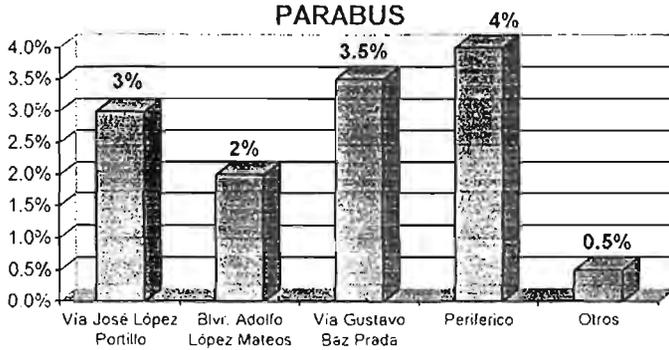
De las 62 personas que seleccionaron las revistas como el medio en el que se presenta la publicidad que más recuerda, 23 personas afirmaron que la revista "15 A 20", es la revista que con mayor frecuencia adquieren, lo que representa el 6% de las 385 personas encuestadas. De igual forma, 15 personas mencionaron a la revista "TU", integrando un 4%. Mientras que 11 personas dijeron que la revista que más leen es "ERES", formando un 3%. Finalmente, 12 personas mencionaron varias respuestas diversas, que en conjunto forman un 3%.



De las 89 personas que seleccionaron la radio como el medio en el que se presenta la publicidad que más recuerda, 39 personas afirmaron que la estación de radio "EXA FM", es la estación que con mayor frecuencia sintonizan, lo que representa el 10% de las 385 personas encuestadas. De igual forma, 23 personas mencionaron a la estación "Digital 99", integrando un 6%. Mientras que 12 personas dijeron que la estación que más escuchan es "92.9 FM", formando un 3%. Finalmente, 15 personas mencionaron varias respuestas diversas, que en conjunto forman un 4%.

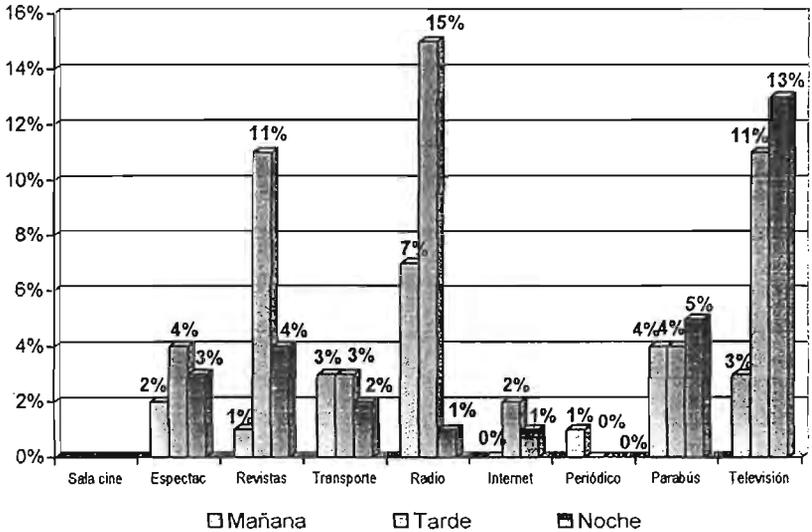


De las 104 personas que seleccionaron la televisión como el medio en el que se presenta la publicidad que más recuerda, 35 personas afirmaron que el canal "5", es el canal que con mayor frecuencia sintonizan, lo que representa el 9% de las 385 personas encuestadas. De igual forma, 31 personas mencionaron al canal "7", integrando un 8%. Mientras que 23 personas dijeron que el canal que más ven es el "4-9", formando un 6%. Finalmente, 15 personas mencionaron varias respuestas diversas, que en conjunto forman un 4%.



De las 50 personas que seleccionaron el parabús como el medio en el que se presenta la publicidad que más recuerda, 11 personas afirmaron que los que con mayor frecuencia miran son los que se encuentran en la Vía José López Portillo, lo que representa el 3% de las 385 personas encuestadas. De igual forma, 8 personas mencionaron a los que se encuentran en el Boulevard Adolfo López Mateos, integrando un 2%. Mientras que 13 personas dijeron que los que se encuentran en la Vía Gustavo Baz Prada, formando un 3.5%. Por su parte 16 respuestas indicaron a los de Periférico con un 4%. Finalmente, 2 personas mencionaron respuestas de lugares del D. F., que en conjunto forman un 0.5%.

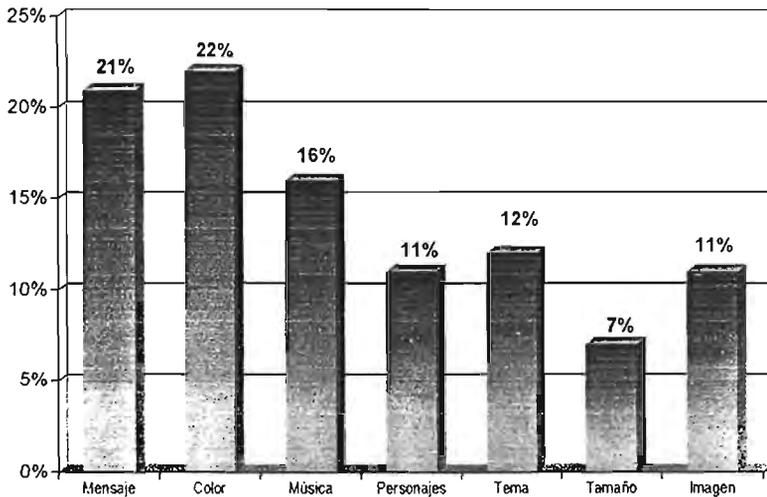
05.- ¿De los anteriores medios que mencionó, especifique el horario aproximado en que escucha y / o mira con mayor atención los anuncios comerciales?



De esta pregunta, en lo que se refiere a la planeación de la campaña, la información de los horarios que básicamente nos interesa, es específicamente en lo que se refiere a televisión y a radio. Ya que por ser anuncios que se transmiten en un horario y fecha específica, conviene saber el horario más adecuado de transmisión. Mientras que los demás medios, son anuncios que se colocan por un período de tiempo más largo.

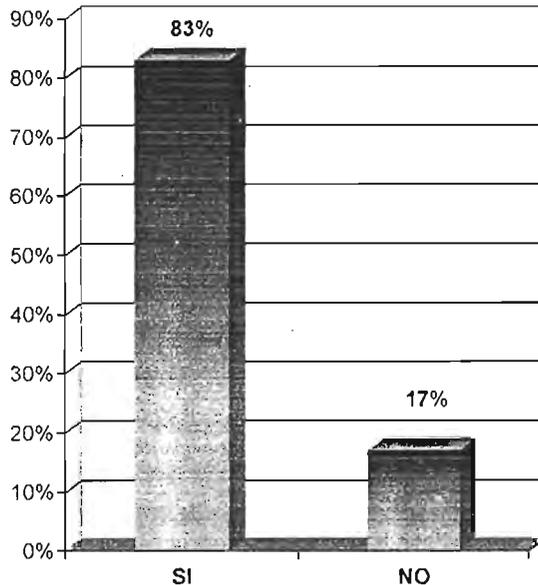
Los horarios que mayor audiencia tiene la televisión es por la noche con un 13% (50 personas), mientras que por la tarde hay un 11% (42 personas), y por la mañana sólo un 3% (12 personas). Por otra parte, la radio tiene mayor audiencia por la tarde con un 15% (58 personas), mientras que por la mañana hay un 7% (27 personas), y por la noche un 1% (4 personas).

06.- ¿A qué aspectos enfoca o atraen más su atención al presentarse un anuncio de publicidad?



Las características de un anuncio publicitario que más llaman la atención del público encuestado en orden descendente, son: Color con un 22% (85 personas); le sigue con una mínima diferencia de uno por ciento, el Mensaje o Guión, con un 21% (81 personas). La Música que aparece en los anuncios se presenta en tercer lugar con un 16% (62 personas); mientras que el Tema de que se trata el anuncio tiene un 12% (46% personas). Por su parte, la Imagen del comercial y Personajes que en el aparecen se encuentran igualados con un 11% (es decir, 42 personas cada uno); y por último el Tamaño del anuncio, obtuvo un 7% (27 personas).

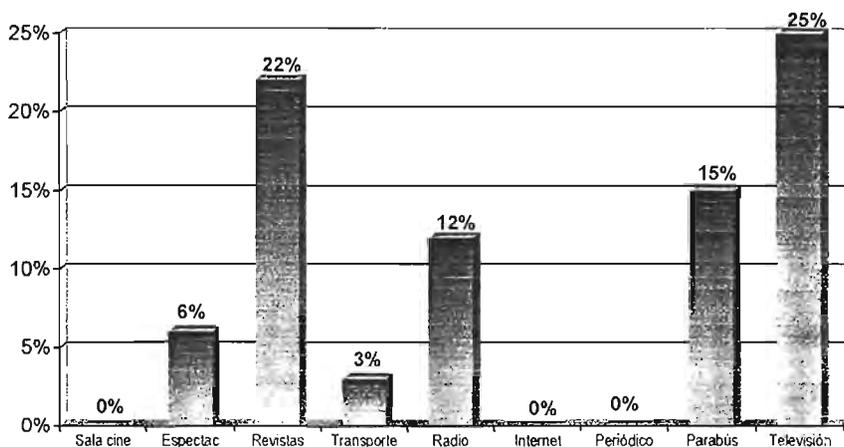
07.-¿Recuerda algún anuncio comercial de algún producto para el cuidado de la piel?



El 83% de las personas encuestadas respondió afirmativamente a esta pregunta, es decir, 320 personas de las 385. Mientras que 65 personas respondieron que no recordaban por el momento algún anuncio comercial de productos para el cuidado de la piel, integrando el 17% restante.

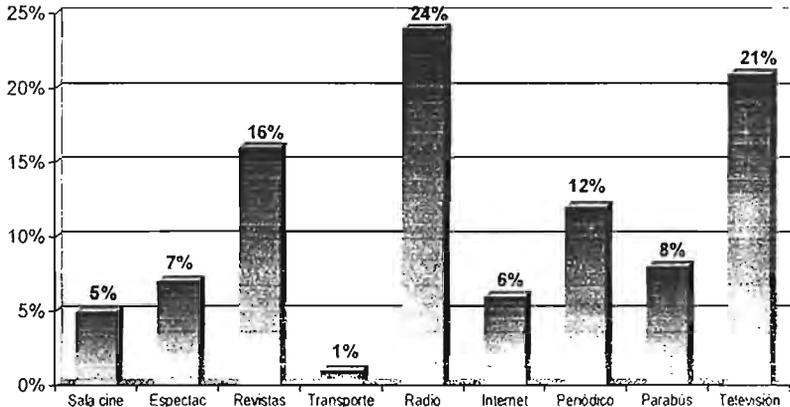
¿Cuál?: Respecto a esta respuesta, el 77% recuerda los anuncios acerca de cremas de las marcas Nivea, Pond's, Avon y Gamier, principalmente. Y el 6% restante respondió otras marcas y productos varios.

### 08.- ¿En qué medio lo observó?



De las 320 personas que en la pregunta anterior recordaron algún comercial, el medio donde lo observaron se integra de la siguiente manera: 96 personas lo vieron por televisión (25%); 85 personas en revistas (22%); 58 personas lo miraron en los parabuses (15%); 46 personas lo escucharon por radio (12%); 23 personas lo vieron en espectaculares (6%); y 12 personas en el transporte público (3%).

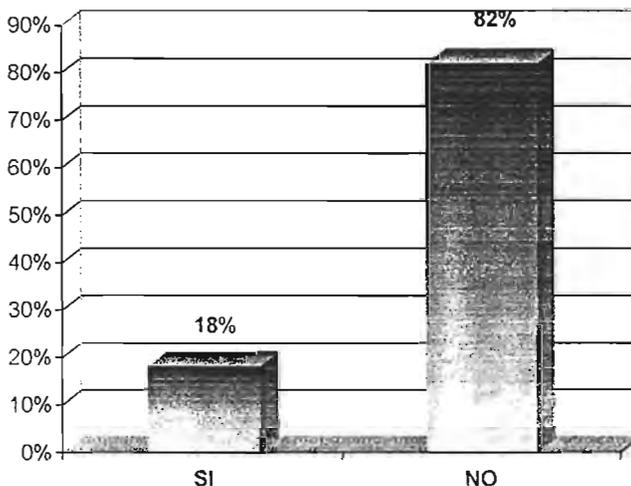
09.- En su opinión ¿Cuál es el medio con mayor credibilidad, en cuanto a la veracidad de la publicidad que exhibe?



El grado de credibilidad que se tiene en los medios, sobretodo respecto de la publicidad que anuncian, se integra en orden descendente de la siguiente manera:

MEDIO	NO. ENCUESTAS	PORCENTAJE
Radio	92	24%
Televisión	81	21%
Revistas	62	16%
Periódico	46	12%
Parabuses	31	8%
Espectaculares	27	7%
Internet	23	6%
Salas de cine	19	5%
Transporte público	4	1%

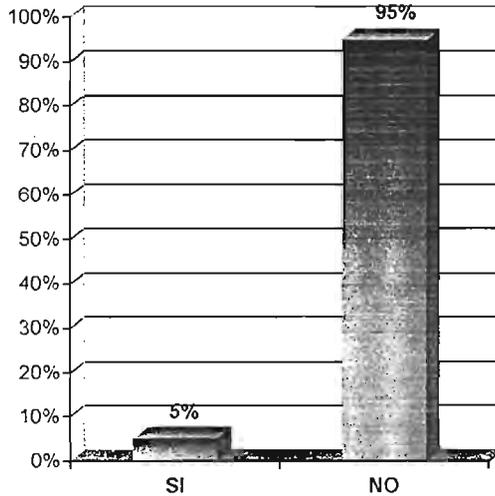
10.- ¿Utiliza Internet para buscar información sobre alguna empresa o producto, aunque el valor del producto no sea costoso?



La presente gráfica muestra que Internet a pesar de ser un medio accesible en cuanto a costo y alcance, no es un medio adecuado para presentar publicidad, ya que el público usuario con frecuencia omite los anuncios, sin prestarles la mínima atención, siquiera de leerlos.

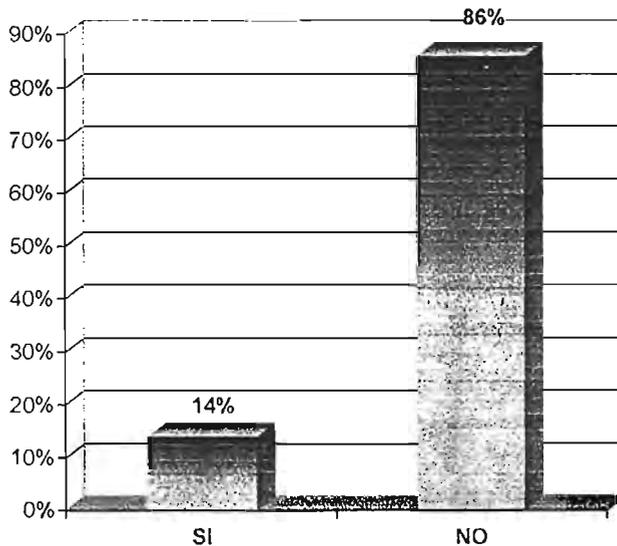
Los resultados de esta pregunta fueron: 69 personas (18%) manifestaron usar Internet con poca frecuencia para buscar información de marcas, empresas o productos que se propone comprar; y 316 personas (82%) comentaron que aunque hacen uso de Internet, no lo hacen con el propósito de buscar productos para comprar, sino con otros fines (escolares y de entretenimiento principalmente).

11.- ¿Conoce o ha escuchado acerca de la Lecitina de soya líquida, para el cuidado de la piel, marca "Venuaf"?



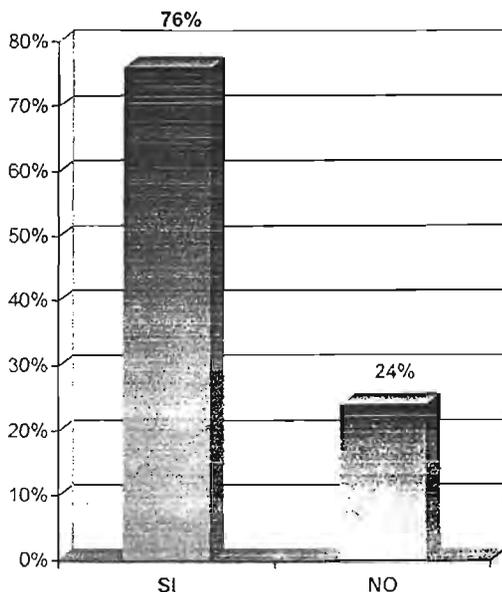
El gráfico presenta un número muy bajo de personas que conocen la marca y productos "Venuaf", sólo 20 personas (5%); mientras que 365 personas (95%) indicaron que ni siquiera habían escuchado esa marca. Lo anterior pone de manifiesto, la importancia y el interés que tiene la empresa por desarrollar una campaña que de a conocerlos.

12.- ¿Sabía que la lecitina de soya líquida, si se rocía un poco en la piel, aporta la humedad necesaria para evitar la resequedad, sin dejarla grasosa como las cremas?



Como se puede apreciar en el gráfico que se encuentra en la parte superior sólo el 14% (54 personas) dijeron saber de los beneficios de rociarse lecitina de soya líquida sobre la piel, que es nuestro producto a publicitar. Lo que nos indica la importancia de mencionar dicho beneficio dentro de la campaña. Pues el 86% (331 personas) lo ignoran.

13.- ¿Estaría interesada en adquirir este producto, si apareciera a la venta?



El resultado de esta pregunta es alentador, pues 76% de las personas encuestadas (293 personas) indicó estar interesada en adquirir la "Lecitina de soya líquida: Venua". Y un 24% (92 personas) señaló lo contrario.

### C. DIAGNÓSTICO

La publicidad es un factor considerable que influye a favor de la compañía que la utiliza, para que la gente adquiera sus productos o servicios, aún sin conocerlos con anterioridad.

Los medios de publicidad donde se transmiten los anuncios publicitarios que más se recuerdan, y al que con mayor frecuencia están expuestas las personas del segmento al que se quiere llegar, son la televisión y la radio; con menor impacto le siguen las revistas y los parabuses.

Con respecto a la televisión, el horario con más auditorio es por la noche entre las 20:00 y las 22:00 horas; debido a que es la hora en que generalmente dedican tiempo a descansar en su hogar. Siendo el canal 5 y 7 los canales más vistos. La televisión aunque es el que más cobertura e impacto tiene sobre el público, también es un medio de costo sumamente elevado. En el caso de campañas donde el área que se desea cubrir es mínima en comparación con el área que cubre el medio resulta muy inconveniente, sobretodo porque no se tiene la certeza de llegar al público deseado, ni de su tamaño.

El horario en que es más escuchada la radio es por las tardes entre las 16:00 y las 18:00 horas; ya que generalmente la escuchan cuando regresan al hogar, después de la escuela o del trabajo, mientras están realizando otras actividades. Siendo las estaciones "EXA FM" y "Digital 99" las más escuchadas.

Los anuncios publicitarios que mayor atractivo provoca en el segmento estudiado tienen las características de:

- ⇒ tener un mensaje o guión creativo, que proyecte exactamente con palabras e imágenes lo que se intenta comunicar;
- ⇒ utilizar música de fondo que impacte la atención del público, ya que es la melodía con la cual las personas recuerdan el anuncio y el producto;

⇒ tratar un tema que sea de interés para el auditorio;

⇒ en anuncios visuales, el adecuado uso del color es muy importante para atraer la atención del público.

Ahora bien, al cuestionar sobre algún producto para el cuidado de la piel que recordaran, la tendencia fue por las cremas para uso corporal, lo cual es favorable, ya que la lecitina de soya líquida actúa como un producto sustituto de dichas cremas. Si bien, los medios más atractivos son la radio y la televisión, para el caso específico de este tipo de productos los medios más adecuados son la televisión y las revistas, es decir medios audiovisuales y visuales.

En cuanto los medios con mayor credibilidad encabezan la lista, y en ese orden, la radio, la televisión y las revistas. Por su parte, la Internet no es un medio que muestre un impacto notable como medio publicitario, al menos en este segmento, pues generalmente se omiten los anuncios, y provoca, incluso, fastidio en el usuario estar cerrando las ventanas de publicidad.

Por otro lado, al evaluar el grado de conocimiento que tiene la gente del producto y la marca "Venuaf", se nota que es prácticamente nulo. Igualmente, muy poca gente sabe los beneficios que produce el rociarse lecitina de soya líquida (Venuaf) sobre la piel, lo cual es importante comunicar. Mientras tanto, es un muy buen indicador ver que la mayoría de las personas a las que se les informó de los beneficios, dijo estar interesada en adquirir la "Lecitina de soya líquida: Venuaf".

Por lo anterior, se concluye y muestra la necesidad de implementar una campaña de publicidad, siguiendo los parámetros anteriormente mencionados.

## D. PROPUESTA

### 1. MERCADO META DE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

Mercado meta: La campaña de publicidad se dirigirá a personas del sexo femenino, cuyas edades varían entre los 16 y 20 años de edad, principalmente que habitan en los municipios de Tultitlán, Tlalnepantla de Baz, Cuautitlán Izcalli, Coacalco de Berriozábal, y Atizapán de Zaragoza, del Estado de México. A mujeres que se preocupan por la apariencia y la salud de su cuerpo, comprendiendo naturalmente la piel y el rostro.

### 2. OBJETIVO DE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

Dar a conocer al mercado meta la "Lecitina de soya líquida: Venuaf", creando una imagen de calidad en la marca, y que al mismo tiempo esa buena imagen se transmita a los demás productos Venuaf.

### 3. PRESUPUESTO DE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

#### Parabuses

Costo unitario de impresión por cartel:	\$ 85
Número de caras (anuncios):	<u>100</u>
Costo de carteles (impresión):	\$ 8,500
Costo unitario de parabús (1 catorcena):	\$ 2,550
Número de anuncios:	<u>100</u>
Costo de parabús durante una catorcena:	255,000
Número de catorcenas a emplear:	<u>3</u>
Costo total de parabús:	<u>765,000</u>
Costo total por publicidad en parabuses:	<u>\$ 773,500</u>

### Revistas

Costo por inserción:	\$ 89,250
Número de inserciones:	<u>2</u>
Costo total por publicidad en revista:	<u>\$ 178,500</u>

### Radio

Costo por spot de 30":	\$ 6,667
Número de spots:	<u>68</u>
Costo total por publicidad en radio:	453,356
Costo de producción:	<u>8,300</u>
Costo total por publicidad en radio:	<u>\$ 461,656</u>

**Costo total de la campaña de publicidad \$ 1'413,696**

## 4. MENSAJE O TEMA

El tema central o slogan que se propone utilizar en la campaña son dos, uno para resaltar la imagen del producto y otra para resaltar la imagen de la marca:

- “Nueva Lecitina de Soya Liquida, Venuaf: fresca tan natural que además evita la salida del acné”.
- “Venuaf, la nueva marca de productos creados para resaltar tu belleza”.

Es importante, también remarcar los beneficios que ofrece el producto.

## 5. MEDIOS A UTILIZAR

Los medios a utilizar serán la radio, las revistas y los parabuses. Los anuncios en radio se utilizarán primordialmente con un sentido informativo. El propósito es únicamente recordar y reforzar los anuncios emitidos en los demás medios.

Por su parte, la revista que se seleccionó cubre perfectamente el segmento al que se desea llegar, lo que facilita la comunicación con dicho segmento. Además tiene el beneficio de que tiene una duración mínima de un mes, durante el cual tan sólo una revista puede ser vista por muchas personas.

Los parabuses son el mobiliario urbano que proporciona a los usuarios del transporte público: luz, información, protección y asientos de descanso. Están distribuidos en las principales vías del Estado de México. Cuentan con un exhibidor conocido como "Módulo Urbano para Información", con dos caras de exhibición. Los parabuses al formar parte del entorno en el que transita el público con el que deseamos comunicarnos resulta conveniente, pues la exposición repetida del mensaje, ayuda a desarrollar y mantener el conocimiento de la marca y el producto. Y se enfoca, geográficamente, exactamente al público que deseamos llegar.

## 6. PLAN DE MEDIOS<sup>33</sup>

La duración de la campaña será de 2 meses, integrada de la siguiente manera:

### **Parabuses:**

Se contratará 100 caras (anuncios) en parabuses a la compañía Clear Channel Outdoor, quién se encargará de imprimir, distribuir y dar mantenimiento durante 3 catorcenas (42 días) a los anuncios.

El costo se integra de la siguiente manera: \$ 2,550 es el costo por mantener un sólo anuncio durante 1 catorcena (14 días), que multiplicado por los 100 anuncios que deseamos contratar, y por las 3 catorcenas, obtenemos una suma de \$ 765,000. A la anterior cantidad hay que sumarle el costo de impresión, la cual es por medio de serigrafía, con un costo de \$ 85 por cartel, multiplicado por los 100 anuncios, da como resultado \$ 8,500. El costo total por publicidad en parabuses es de \$ 773,500.

---

<sup>33</sup> Las cifras de costos de los anuncios publicitarios a emplear fueron obtenidos de la fuente.

La distribución de los anuncios será principalmente a lo largo de la Vía José López Portillo, Boulevard Adolfo López Mateos, Vía Gustavo Baz Prada, parte de la Autopista México-Querétaro, y parte del Boulevard Manuel Ávila Camacho. El período que durará la exposición de los anuncios será del 01 de mayo al 11 de junio del 2005. Cada anuncio tiene un área visible de 1.16 m de ancho por 1.76 m de altura. Los anuncios estarán protegidos por una cubierta de vidrio y recibirán iluminación durante la noche.

**Revistas:**

Para la publicidad en revista se planea contratar con editorial Notmusa, la inserción de una página interior completa para el mes de mayo, en la revista mensual "15 A 20"; y otra inserción de una página interior para el mes de junio del 2005 en la misma revista. El costo por cada página es de \$ 89,250, dando un total de \$ 178,500. El anuncio tendrá una medida de 21 cm de ancho y 27.5 cm de altura.

**Radio:**

Los anuncios que se desean emitir por radio empezarán a transmitirse a partir del 16 de mayo hasta el 30 de junio del 2005 a través de la estación "exa fm 104.9". Los anuncios comerciales únicamente se emitirán de lunes a viernes, en un horario comprendido entre las 16:00 y 18:00 horas del día; durante dicho horario pasarán sólo dos comerciales por cada día.

Lo anterior nos da una suma de 68 comerciales con un costo por cada spot de \$ 6,667, más \$ 8,300 por concepto de costos de producción del comercial, se obtiene un costo total de \$ 461,656. El anuncio tiene una duración de 30 segundos.

## 7. ANUNCIOS A UTILIZAR EN LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

### Spot de radio

Cliente: VENUAF - Lecitina de Soya Proyecto: Anuncio de Radio	
<b>Audio</b>	<b>Narrativa</b>
Música de fondo (Moderna y juvenil)	Locutor 1: ¿aburrida de todos los métodos que prometen acabar con el acné? Desde ahora deshacerte del acné no será tan complicado...  La nueva lecitina de Soya líquida, marca VENUAF acaba con él ¡Aplica un rocío sobre tu rostro y listo!
SFX: sonido del mar	Locutor 1: Es refrescante y humecta cualquier parte de la piel donde la apliques.  Además no es grasosa
Música de fondo (Moderna y juvenil)	Locutor 1: Es de la Marca VENUAF, la nueva marca de cosméticos creada para resaltar tu belleza.
	Locutor 2: La puedes adquirir en farmacias y con las distribuidoras de productos VENUAF.
<b>Tiempo: 30 segundos</b>	

Locutor 1: Mujer joven.

Locutor 2: Hombre joven.

Anuncio de publicidad a utilizar en revista:

*Nueva*

*desde ahora  
no habrá nada más refrescante que la  
lecitina de soya*

*Lecitina de Soya Líquida, Venuaf:  
frescura tan natural que además evita la salida del acné*



*Humecta tu piel con sólo un rocío  
Ayuda a combatir el acné  
No es grasosa*

**VENUAF**

*La nueva marca de productos  
creados para resaltar tu belleza*

Anuncio de publicidad a utilizar en parábús:

*Nueva*

*Desde ahora deshacerse del acné  
no será tan complicado...*

*Lecitina de Soya Liquida, Venuaf:  
frescura tan natural que además evita la salida del acné*



*Refresca tu piel con sólo un rocío  
Ayuda a combatir el acné  
No es grasosa*




*...nueva marca de productos  
creados para resaltar tu belleza*

## 8. EVALUACIÓN DE LA PUBLICIDAD

Se aconseja, al cabo de los dos meses que dure la campaña, realizar un análisis que permita medir el efecto de la campaña sobre las ventas; un muestreo que mida el nivel de recordación o posicionamiento que ocupa la marca en ese momento; así como un sondeo que permita determinar si el anuncio se está comunicando correctamente. Todo esto nos permitirá evaluar el efecto de la campaña y servirá como base y retroalimentación para campañas y / o anuncios posteriores.

## CONCLUSIONES

El objetivo de la mercadotecnia es impulsar y estimular el flujo de bienes y servicios hacia el consumidor, para lo cual se vale de la publicidad, con el fin de dar a conocer a una organización y / o productos frente a un mercado meta que pretenden alcanzar. Sin embargo, para muchas de ellas les resulta muy difícil, elaborar campañas de cierta magnitud, porque los medios de publicidad resultan muy elevados, sobre todo en zonas muy pobladas como Monterrey, el Distrito Federal y la zona metropolitana, que incluye parte del Estado de México. Este hecho, permite que las grandes compañías con presupuestos muy elevado desplacen a las empresa más pequeñas.

No obstante, es aconsejable buscar medios o alternativas más económicos que permitan dar opciones de crecimiento a la empresa. Y a partir del crecimiento que vaya desarrollando, puede ir poco a poco teniendo acceso a medios de mayor cobertura e impacto. Además, para empresas que desean cubrir un área reducida, no es muy conveniente emplear medios de gran magnitud porque están pagando por cubrir un mercado mucho mayor al que desean, y que en muchos casos no tienen capacidad de servir a todo ese mercado.

Por otro lado existe, sobre todo en empresas de menor magnitud, renuencia por la publicidad, pues la consideran como un gasto innecesario, básicamente porque el beneficio que se espera es de un aumento inmediato en sus ventas, la cual en muchos casos no se da de esa manera. A pesar de que ese fuera el caso, el desembolso realizado por concepto de publicidad no es dinero echado al cesto de la basura, pues cuando la campaña ha sido planeada adecuadamente, aunque no se refleje en las ventas a corto plazo, si lo hará en el largo plazo, además de que

logra atraer la atención y curiosidad del público, da a conocer la marca y el producto, hace que el nombre de la marca se posicione en la mente del público, crea imagen en la marca, y le proporciona credibilidad al producto.

Por último, con la información y la investigación realizada en el presente trabajo, la empresa tendrá una base efectiva para poner en marcha una campaña publicitaria que permita obtener los resultados esperados, quedando comprobada así la hipótesis planteada. Como se puede observar, los resultados de la investigación tienen una gran relación con los aspectos considerados en la parte teórica de esta tesis. De esta forma es importante considerar los datos teóricos antes de realizar cualquier investigación con los cuales se pueda tener una base del qué hacer.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Coral, Juan. *Metodología de la investigación documental*. México: Edamex, 1994.
- Arellano Cueva, Rolando. *Marketing: Enfoque América Latina*. México: Mc Graw Hill, 2001.
- Belch, George E., et al. *Advertising and promotion: An integrated marketing communications*. 4ª edición, United States of America: Mc Graw Hill, 1998.
- Blaxter, Loraine, et al. *Cómo se hace una investigación*. España: Gedisa, 2000.
- Castrillón Luna, Víctor M. *Sociedades mercantiles*. México: Porrúa, 2003.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración: Proceso administrativo: Teoría, proceso y práctica*. 3ª edición, Colombia: Mc Graw Hill, 2001.
- Danel, Patricia. *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Trillas, 1990.
- Delgadillo Gutiérrez, Luis Humberto. *Elementos de derecho administrativo*. México: Limusa, 1996.
- Fernández Arena, José Antonio. *El proceso administrativo*. 2ª edición, México: Diana, 2002.
- Fresco, Juan Carlos. *Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa*. Argentina: Ediciones Macchi, 1993.
- Garza Treviño, Juan Gerardo. *Administración contemporánea*. 2ª edición, México: Mc Graw Hill, 1999.
- Geli, Alejandro C. *Qué es administración*. Argentina: Ediciones Macchi, 1998.
- Hall, Richard H. *Organizaciones: Estructura, procesos y resultados*. 6ª edición, México: Prentice Hall, 1996.
- Hernández Sampieri, Roberto, et al. *Metodología de la investigación*. 3ª edición, México: Mc Graw Hill, 2002.
- Kaufmann, Alicia E. *El poder de las organizaciones*. 2ª edición, España: ESIC editorial, 1993.

- Koontz, Harold, et al. *Administración: Una perspectiva global*. 12ª edición, México: Mc Graw Hill, 2003.
- Kotler, Philip. *Dirección de marketing*. 10ª edición, México, Prentice Hall, 2001.
- Mc Daniel, Carl, et al. *Investigación de mercados contemporánea*. 4ª edición, México: Thomson editores, 1999.
- Mercado H., Salvador. *Administración aplicada: Teoría y práctica, 1ª parte*. 6ª reimpresión, México: Limusa, 1995.
- Münch Galindo, Lourdes, et al. *Fundamentos de administración*. 5ª edición, México: Trillas, 2003.
- O'Guinn, Thomas C., et al. *Publicidad*. México: Thomson editores, 1999.
- Perrow, Charles. *Sociología de las organizaciones*. 3ª edición, México: Mc Graw Hill, 1995.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración moderna*. 12ª impresión, México: Limusa, 2002.
- Scott, W. Richard. *Organizations: Rational, natural and open systems*. 4ª edición, United States of America: Prentice Hall, 1998.
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación. *La administración pública contemporánea en México*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Solana, Ricardo. *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*. Argentina: editorial Interoceánicas, 1993.
- Terry, George Robert, et al. *Principios de administración*. 13ª reimpresión, México: Compañía Editorial Continental, 1998.
- Vernette, Eric. *Marketing fundamental*. 2ª edición, España: Ediciones Gestión 2000, 1997.

### OTRAS FUENTES

<http://www.amai.org/niveles-socioeconomicos.shtml>

[http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/2003/r10\\_economia03/completos/ro\\_subsidiocentEUA2003.htm](http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/2003/r10_economia03/completos/ro_subsidiocentEUA2003.htm)

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