



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLAN DE MERCADOTECNIA PARA FIGURAS DECORATIVAS
DE PASTA

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CITLALLI SALMERÓN MANZO

ASESOR:

DR. RAÚL MEJÍA ESTAÑOL



MÉXICO, D.F.

2005

m 348819



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis Padres:

Sra. Silvana Manzo Alemán.
Sr. Uriel Salmerón Terrazas.

Con todo mi amor, respeto, admiración y un enorme agradecimiento por su apoyo, comprensión y consejo en todos los momentos de mi vida.

Este logro también es suyo ya que ustedes con su ejemplo me han inspirado.

Gracias por su amor.

A mi Hermana:

Beida Salmerón Manzo.

Pequeñita, tu ternura y cariño han hecho que me esfuerce cada día en ser un digno ejemplo para ti.

Gracias por tu alegría.

A mis padrinos:

Sra. María Pánfila Sánchez Espinosa.
Sr. Samuel León Delgado. (in memoriam)

Por su bondad, cariño, ternura, confianza y consejo desde mis primeros años hasta hoy.

Gracias.

A mi Asesor:

Dr. Raúl Mejía Estañol.

Con infinito agradecimiento por su ayuda, entusiasmo e interés en este proyecto, en el cual me ha dirigido

Hizo posible concretar mi sueño de ser Profesionista, en este proyecto.

Mil Gracias.

A mis Maestros:

Por darme sus conocimientos en el aula y abrir ante mis ojos la puerta al saber.

Que me impulsa a seguir aprendiendo y dar a otros el conocimiento.

Gracias siempre.

A mi Alma Mater:

Universidad Nacional Autónoma de México, de quien estaré eternamente agradecida y enamorada.

“Por mi raza hablara el espíritu”

José Vasconcelos

Índice

Introducción	1
1. Las figuras decorativas.	2
1.1. Artesanía	2
1.2. La microempresa en México	5
1.3. La empresa familiar	6
1.4. Antecedentes de la empresa	8
2. Marco teórico.	9
2.1. Concepto e importancia de la planeación	9
2.2. Concepto de mercadotecnia y su enfoque actual	10
2.3. Concepto y tipos de estrategia	14
2.4. Concepto y proceso de planeación estratégica.	16
2.5. Conceptos y procesos de planeación de mercadotecnia.	18
2.6. Proceso y aplicación de la planeación estratégica de mercadotecnia.	25
2.7. Justificación y plan de mercadotecnia sugerido.	33
3. Investigación de mercados.	34
3.1. Objetivo (base y operacional).	46
3.2. Metodología.	46
3.3. Tabulación e interpretación de resultados.	48
3.3.1. Mercado de artesanías de Ciudadela, Buenavista y Coyoacán.	48
3.3.2. Vendedores de recuerdos calle de Uruguay, centro histórico.	54
3.3.3. Tiendas de regalos y papelerías.	57
3.3.4. Para vender en el extranjero	60
3.3.5. Consumidor final.	62
3.4. Análisis de la información.	64
3.5. Conclusiones.	65
3.6. Organismos de orientación.	66
3.7. Oportunidades de negocio para exportar.	67
4. Plan de mercadotecnia sugerido.	68
4.1. Resumen ejecutivo.	68
4.2. Análisis de la situación (FODA)	68
4.3. Definir misión y visión.	70
4.4. Objetivos de mercadeo.	70
4.5. Estrategias de mercadeo.	70
4.5.1. Producto.	71

4.5.2. Precio.	71
4.5.3. Plaza.	75
4.5.4. Promoción.	75
5. Conclusión.	76
6. Anexos.	77
7. Bibliografía	78

Introducción

La Mercadotecnia se ha vuelto muy importante en la vida de una empresa que desea llegar a ser competitiva y tener la capacidad de visualizar el futuro para la toma de decisiones, que permita la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes creando valor y lealtad por parte de ellos a nuestro producto.

La empresa debe tener clara su misión, qué es lo que quiere alcanzar, cómo lo va a realizar, además de reconocer áreas de oportunidad para mantener el producto vigente.

Como Marta Turok menciona en su libro “Cómo acercarse a la artesanía”:

Las artesanías reviven cuando encuentran un nuevo mercado- básicamente el turístico y el de la decoración- y se transforman. Esto es lo que vivimos hoy, el surgimiento de una nueva relación del artesano con sus materiales, sus formas de producción, su intención y su ganancia.

Lo cual quiere decir que en el pasado el artesano creaba estas piezas para su propio uso y como un medio extra para allegarse de recursos a parte de los obtenidos con su actividad agrícola, hoy en día el artesano no solo es el agricultor, el indígena, son todas aquellas personas que hacen de esta actividad su forma de vida y sustento.

El principal problema de la empresa es la disminución de las ventas, así como la pérdida de clientes por la falta de seguimiento y la dificultad de tener nuevos clientes por la falta de un catálogo que muestre los modelos para diferentes festividades del año.

El objetivo principal de este trabajo es no sólo dar un marco teórico que nos permita llegar a un Plan de Mercadotecnia, que sea la base para la toma de decisiones, sino también brindar un panorama de la situación de la empresa, sugerir estrategias para mejorar el producto, el precio, la plaza y la promoción para aumentar sus ventas y se vea reflejado en las utilidades.

Por medio de un análisis de la empresa y un estudio de mercado permitirán conocer por qué o para qué compra el cliente nuestro producto, dónde lo compra y a qué precio; con estos datos se han redactado las estrategias aquí expuestas.

I. Las figuras decorativas.

1.1. Artesanía.¹

Entrar al mundo de las artesanías es descubrir un fenómeno tan complejo que trasciende lo que, a primera vista, parecería ser su finalidad: bellos objetos producidos con las manos.

Las implicaciones que tiene un objeto artesanal son muchas, e interactúan entre sí; van desde el diseño hasta la situación (económica, social, tecnológica, etc.) en que se produce el mismo.

Nuestra apreciación de las artesanías va por dos grandes caminos: el que equipara lo hecho a mano por campesinos e indígenas con objetos de baja inversión en materias primas producidas en tiempos de ocio y alternando con la agricultura u otras actividades económicas, y el que trata de talleres establecidos (generalmente urbanos), cuya producción puede considerarse suntuaria y decorativa, que, naturalmente, se registrá por otra escala de precios.

Se dice, también, que las artesanías se “están perdiendo”, pero, aunque es innegable que algunas ya se extinguieron o están a punto de perecer, esto no es tan categórico, pues las artesanías desaparecen en la medida en que los artesanos dejan de serlo para convertirse en obreros o jornaleros y emigran de sus lugares de origen. Sin embargo, las artesanías reviven cuando encuentran un nuevo mercado- básicamente el turístico y el de la decoración- y se transforman. Esto es lo que vivimos hoy, el surgimiento de una nueva relación del artesano con sus materiales, sus formas de producción, su intención y su ganancia.

La cadena explosiva de eventos que siguieron al desarrollo de la agricultura y el descubrimiento de los metales durante el Neolítico, vienen a complementar y cerrar uno de los primeros capítulos de la evolución humana. Es precisamente en este ámbito sedentario que se consolida nuestra historia: se crean las condiciones para el desarrollo de la artesanía y el comercio.

Entre las primeras que surgirían están la alfarería y los textiles de fibras blandas, destacando el papel de la mujer como productora e innovadora. El procedimiento y mezcla de barro, la construcción y alijamiento de vasijas con variadas técnicas e instrumentos, y su endurecimiento

¹ Marta Turok, *Cómo acercarse a la artesanía*, Plaza y Valdes Editores, 1988, pp.9 a 30, 102.

con fuego, fueron cadenas tecnológicas desarrolladas dentro de la unidad doméstica. Igualmente la torsión de fibras y su tejido en bastidores y telares, así como la confección de prendas, encontraron en dicha unidad su arraigo y desarrollo.

El descubrimiento de los metales y la talla de piedra, madera y hueso, cubrió en estos inicios los requerimientos del hombre para elaborar aperos de labranza; aunado a esto se encuentran los herrajes y yuntas de animales usados como fuerza de trabajo.

La fabricación de objetos rituales y ceremoniales se relacionó antiguamente con la especialización de los shamanes, los teócratas y jefes espirituales, quienes regulaban a los productores y consumidores.

Este sentido de producción y especialización nos lleva a agregarle el elemento económico a lo cultural, aquella en la que se producen objetos para el consumo familiar con materiales y herramientas que obtiene directamente de la unidad doméstica. Tiene sentido de economía porque el tiempo y esfuerzo de fabricación se cuantifica no como mercancía sino como satisfactores de necesidades propias. Aquí el pasado y el presente se vuelven a amalgamar.

Podemos decir que surgió desde entonces una industria sin especialización, ligada indisolublemente a la agricultura, formando un solo sistema.

Entre las variantes de esta forma de industria, una se fue apartando de la agricultura y se convirtió propiamente en artesanía, aunque siempre asociada a ella y a la vida urbana.

Ello implicó necesariamente que los consumidores encargaran productos con materiales propios del artesano o aportados por el comprador, cuyo pago se efectuaría en especie o en moneda.

Una vez cubiertas las necesidades de la unidad doméstica y del caserío y comunidad a través del trueque, aparecería embrionariamente la producción mercantil, misma que daría impulso al comercio de múltiples y diferentes objetos y productos que se volverían en función de un equivalente, como el oro, la plata, las monedas y finalmente el dinero. El pequeño productor de mercancías no solo produciría sino que comercializaría sus objetos directamente.

El comercio y la conformación de grupos de poder en función de la propiedad de grandes extensiones de tierra, generaron la formación de centros urbanos durante la Edad Media en

Europa. En este periodo la diferenciación y especialización artesanales e industriales fueron fundamentales, puesto que surgieron formas nuevas de organización y de control de la producción: se produjo la privatización de los “medios de producción” y los dueños de los talleres implantaron rigurosas condiciones de aprendizaje para controlar la competencia y evitar la proliferación de más talleres. De igual manera se agruparon los talleres por ramos y en gremios que fueron sujetos a estrictos ordenamientos reales e incluso papeles.

A pesar de las leyes, reglamentos y demás, el artesano urbano pudo desarrollar nuevas formas, introducir diseños más complejos y experimentar nuevas técnicas, pues su tendencia fue hacia la producción de objetos de lujo y suntuarios para los ricos comerciantes y gobernantes.

La artesanía como parte de la cultura y del conocimiento del hombre, no se extingue, sino se enriquece o cambia de acuerdo con las necesidades, condiciones y características de quien las produce y del momento histórico que vive.

El artesano busca producir más o ganar más para obtener mayores ingresos y mejorar su economía familiar.

Para ello introduce cambios en las materias primas, en el diseño, en la forma y en el uso original de las artesanías; lejos de desaparecer la actividad artesanal, ésta se adapta a las condiciones que le impone el mercado actual y las necesidades que el artesano tiene y que pretende satisfacer con la comercialización de sus productos, las artesanías son producidas, en su mayoría, para la satisfacción de los gustos de un público anónimo que tiene interés en guardar un recuerdo de cosas típicas o curiosas. Sin embargo, el desenvolvimiento de la producción artesanal tiene continuidad y experimenta cambios y adecuaciones de acuerdo con la sociedad que lo produce.

Los miembros de cada una de estas organizaciones van a aportar, desde distintos frentes, sus conocimientos; van a participar según sus capacidades en lo que unos crean, otros producen, otros más dirigen o defienden las tradiciones contra influencias y cambios drásticos, otros innovan; van a darle rostro a una identidad, van a enriquecer el patrimonio tangible e intangible de su grupo: van, en suma, a conformar su riqueza social, a establecer las bases de un inagotable tesoro que se reproduce generación tras generación

1.2. La microempresa en México.

La gran mayoría de las Microempresas se dedican al giro comercial, en los casos en que se transforman o elaboran sus productos ellas mismas, también evitan en lo posible a los intermediarios y crean una relación más personal con sus clientes. Carecen de una estructura formal en todas sus áreas, regularmente el dueño actúa como un hombre orquesta acarreando él mismo todas las actividades de importancia y toda la responsabilidad de la misma.²

Composición por tamaño y sector(participación porcentual)³

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios	
				2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

De acuerdo al **Diario Oficial de la Federación (DOF)** del 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:⁴

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR/ TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

En la microempresa, las áreas de mayor importancia son las ventas y producción, la función de control es casi desconocida para el dueño de la microempresa, carece de procedimientos y normas precisas que aseguren el éxito de su actividad, y se realiza una planeación inadecuada.⁵

² Sérvulo Anzola Rojas, Administración de Pequeñas Empresas, Mc Graw Hill, México 1993, pp. 4 a 10.

³ www.siem.gob.mx, Servicios Privados No Financieros, Fuente: Censo Económico 1999.

⁴ www.siem.gob.mx, Censo Económico 2002

⁵ Sérvulo Anzola Rojas, Administración de Pequeñas Empresas, Mc Graw Hill, México 1993, pp. 4 a 10.

Algunos de los dueños de microempresas, han sido empleados asalariados; se piensa que esta situación crea el deseo de independizarse y ser libre, aún cuando esto conlleva una gran responsabilidad, también influye el deseo de autorrealización, poder, seguridad y el incrementar sus ingresos.⁶

El perfil de la Microempresa en México es el siguiente:⁷

- Se dedican al giro comercial.
- En su mayoría son empresas del tipo familiar.
- Carecen de estructura formal en sus áreas funcionales.
- Los dueños se encargan de todas las actividades administrativas.
- Carecen de personal calificado.
- Sus áreas de mayor importancia son las ventas y producción.
- Carecen de procedimientos formales y normas precisas dentro de la empresa.
- No cuentan con controles de calidad.
- Representan el 91% de las empresas en México.

1.3. La empresa familiar.⁸

La familia constituye el compromiso social más firme de confianza, el pacto más resistente de protección y apoyo mutuo y el acuerdo más singular de convivencia entre un grupo de personas. Sin embargo, el seno familiar es también un ambiente pródigo de contrastes y contradicciones.

¿Cómo visualizar, entonces el concepto de empresa familiar?

Según Vicente Oltra Climent, autor de “La empresa Familiar” en el artículo de “empresas familiares ¿Cómo evitar el fin?” dice: ¿Qué podemos hacer por el futuro y la continuidad de la empresa familiar?, debemos partir del principio de que el individualismo es enemigo de la duración y continuidad de las empresas de todo giro y tamaño.

Es decir, el éxito va más de la mano de los equipos, tanto familiares, como directivos y de la robustez o fragilidad de cada uno de sus miembros.

⁶ Sérvulo Anzola Rojas, Administración de Pequeñas Empresas, Mc Graw Hill, México 1993, pp. 4 a 10.

⁷ Sérvulo Anzola Rojas, Administración de Pequeñas Empresas, Mc Graw Hill, México 1993, pp. 4 a 10.

⁸ María Luisa Aguilar. Empresas Familiares: ¿Cómo evitar el fin?, Mundo ejecutivo, Num 310, pp.90 a 96

La base de la continuidad de la empresa familiar está en potencial los valores que resulten provechosos para la economía y para la sociedad en general.

Obviamente, la consistencia del desarrollo de las empresas depende de un entorno social y del sistema de valores de gobernantes, legisladores, padres y maestros, etc.

De acuerdo con Vicente Oltra, sólo los empresarios con visión de largo plazo son capaces de crear riqueza y empleo, pero para que estos proyectos tengan futuro, es necesario contar con condiciones favorables para su creación.

Las empresas familiares que han sobrevivido y tienen éxito tienen consigo “el ímpetu creativo y perseverante de un emprendedor”, “el conflicto entre trabajo y familia da lugar a situaciones de estrés, insatisfacción laboral, menor rendimiento y dedicación en el trabajo, así como una mayor rotación de personal”.

Pocas empresas familiares en México han encontrado la forma de trascender a la 2ª y 3ª generación y una de las razones es que se resisten a la realidad de que es mejor contratar directivos capaces; prefieren concentrar la toma de decisiones en los miembros de la familia.

No obstante, esto no dura mucho, las implacables tendencias apuntan a que en 10 años habrá más y más dueños que cederán el poder de dirección a sus ejecutivos de confianza.

Mientras que en 1990 a 1999 las relaciones con los clientes y proveedores tenían un peso de 51% en la lista de los factores que más influyen en el éxito de una empresa, entre 2002 y 2009, este renglón se desplomará 17 puntos, para ubicarse en 34 por ciento. Por el contrario, el peso de la contratación de directivos no familiares capaces, aumentará de 25 a 32 por ciento.

Gran parte de los conflictos y problemas que hay en las empresas familiares es derivada del amor propio, la vanidad, el egoísmo, la ambición personal o colectiva, los malentendidos y hasta de la imaginación.

Ante esta realidad, la empresa familiar debe saber coordinar con éxito tres factores clave:

1. “Ser” empresa y mantenerse en los mercados con un buen nivel de éxito, que sabe recuperar con cada nueva generación. Esto significa un alto grado de eficacia en la dirección y

relaciones humanas. El personal de la empresa debe saber añadir mucho más valor que los demás competidores.

2. Es “ser” una empresa capaz de lograr la coherencia, unidad y compromiso, para lograr la continuidad.
3. Se debe tomar en cuenta el “ser” una familia empresaria y, como tal, saber gestionar los posibles conflictos. Aquí se debe resaltar cómo se forma a los miembros de la siguiente generación, tanto en generosidad como en conocimientos.

Si la relación con clientes y proveedores, que hoy son esenciales, parece que no será igual de válida en los próximos años, lo que hace falta, es ver la manera en que daremos valor a esos clientes. “Saber a dónde queremos ir es esencial, para así contar con una dirección que oriente todos los esfuerzos hacia ese fin”.

1.4. Antecedentes de la empresa.

La empresa comenzó operaciones el 17 de julio de 1997.

La realización de estas figuras decorativas de pasta era un pasatiempo para la Sra. María Silvia Martínez y su familia, con el paso del tiempo fueron acumulando estas figuras, por ello decidieron comenzar a venderlas en papelerías, con el paso del tiempo tuvieron gran éxito entre los clientes de las papelerías y les pedían que hicieran más, por ello fue convirtiéndose en su principal actividad y lograron distribuir estas piezas también a pequeñas tiendas de regalos.

Durante los cinco primeros años le fue muy bien en cuanto a las ventas ya que su gran calidad en el producto le premitió ser muy popular entonces, además de contar con un precio accesible, el problema comenzó cuando las papelerías paulatinamente dejaron de comprar el producto desde hace tres años ha sido más continuo este problema lo que ha repercutido fuertemente en la economía de la familia Martínez y los ha forzado a actualizarse en cuanto a los diseños de las figuras, el pensar en la posibilidad de explorar nuevos mercados para el producto.

Se dejó de tener almacén y se comenzó a trabajar por pedido lo cual volvió más dinámica y ordenada la forma de trabajar, pero esto no ha sido suficiente, ya que las ventas siguen bajas.

2. Marco teórico.

Como bien sabemos la Planeación es el primer paso del proceso administrativo y de él depende el éxito de la organización en este caso en el terreno de la mercadotecnia, ya que es en esta parte del proceso administrativo donde definimos el problema que aqueja a la organización, es aquí donde es analizado el o los problemas, se buscan las posibles soluciones, se planean estrategias, e incluso el desarrollo de un producto nuevo o la adaptación de los productos ya existentes, se plantean programan actividades para el logro de las metas.

Es en esta etapa es donde se diseña el curso de acción de la compañía, y con él la resolución de problemas y el crecimiento de la empresa, es por ello que he decidido darle prioridad a la Planeación para poder dar solución a los problemas de ventas de la empresa y darle curso de acción a esta empresa de figuras decorativas que como muchas Pequeñas Empresas ha crecido sin estructura y dirección, ya que nacen de la necesidad de sustento de sus propietarios.

2.1. Concepto e importancia de la planeación.

Planeación:

Henri Fayol la define como visualizar el futuro y trazar el programa de acción o de trabajo, es la tarea de establecer las líneas generales de lo que debe hacerse y de los métodos idóneos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.⁹

Selección de misiones y objetivos y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos; toma de decisiones; selección de alternativas.¹⁰

Podemos decir que por medio de la planeación se puede determinar que es lo que se quiere hacer, cuándo se va a hacer, cómo y cuánto; determinando estos puntos podemos realizar objetivos, metas y lo más importante las estrategias adecuadas para que nuestro producto.

⁹ L.A. Ruth Torres Carrasco. Reflexiones sobre el enfoque clásico de la administración., Henri Farol, Op.cit. Pág. 1, 2001, Emprendedores, Num 69, pp.13.

¹⁰ Harold Koontz, Administración, Mc Graw Hill, México 1997, pp. 740

Actividades básicas de la Planeación: ¹¹

- Visualización del futuro.
- Decisión sobre los objetivos.
- Definición de planes para alcanzarlos.
- Programación de actividades.

La importancia de la planeación radica en que permite tener clara la misión de la empresa y visualizar a dónde quiere llegar, para que con base en ella se puedan establecer objetivos operativos que den sentido a la organización y se tenga una visión es decir, estén concientes de a dónde quieren llegar y por medio de qué tácticas y estrategias logran los objetivos deseados, al hacer una correcta y oportuna toma de decisiones.

2.2. Concepto de mercadotecnia y su enfoque actual.

Mercadotecnia: ¹²

La American Marketing Association, define mercadotecnia como el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Louis E. Boone y David L. Kurtz dicen: Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.

William Stanton menciona: 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.

Philip Kotler propone: Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.

¹¹ L.A. Ruth Torres Carrasco. Reflexiones sobre el enfoque clásico de la administración., 2001, Emprendedores, Num 69, pp.14.

¹² Laura Fischer y Jorge Espejo, Mercadotecnia, 3ra.Edición, Mc Graw Hill., México, 2004, pp.5 a 6.

Las tres etapas de la evolución del marketing en Estados Unidos: ¹³

- *Orientación a la producción:* Los fabricantes buscaban ante todo aumentar la producción, pues suponían que los usuarios buscarían y comprarían bienes de calidad y de precio accesible.
- *Orientación a las ventas:* Se caracterizó por un amplio recurso de actividad promocional con el fin de vender los productos que la empresa quería fabricar.
- *Orientación al marketing:* Identifican lo que quiere la gente y dirigen todas las actividades corporativas a atenderla con la mayor eficiencia posible.

Evolución de la mercadotecnia en México: ¹⁴

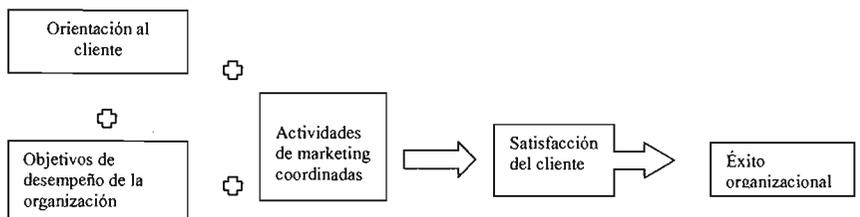
- *Mercadotecnia masiva:* Es propia de las décadas de 1940 y 1950. Iba dirigido a toda la población sin distinción alguna. Cabe destacar que con este tipo de mercadotecnia aparecen y se desarrollan los medios masivos de comunicación.
- *Mercadotecnia de segmentos:* La década de 1960 fue una etapa de cambios para la humanidad, algunos de ellos determinantes para las condiciones de vida actuales. Un ejemplo de ello en México fue la liberación femenina, movimiento emprendido por las jóvenes de aquella época en busca del reconocimiento de su identidad; la mercadotecnia de las organizaciones tuvo que dar un giro para poner en práctica actividades específicamente diseñadas para los segmentos de mercado elegido.
- *Mercadotecnia de nichos:* Es propia de la década de 1980. En México se caracteriza por crisis financiera, es cuando las organizaciones se reencuentran con la mercadotecnia para descubrir que las ventas crecen, pero los mercados no. La razón de esto es que los segmentos siguen subdividiéndose. Se acuña entonces el concepto nicho de mercado: clientes dispuestos a “matrimoniar” con sus organizaciones proveedoras siempre y cuando éstas estén dispuestas a llenar sus expectativas cada vez más específicas.

¹³ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 1ª. Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.7 a 9.

¹⁴ Laura Fischer y Jorge Espejo, Mercadotecnia, 3ra. Edición, Mc Graw Hill., México, 2004, pp.7

- Mercadotecnia personalizada: Propia de la década de 1990. Aparece debido a los importantes avances tecnológicos en administración de base de datos. La información actual en base de datos consiste tan solo en múltiples detalles de la conducta de compra de los consumidores.

Componentes y resultados del concepto de marketing:¹⁵



Orientaciones de la Mercadotecnia:¹⁶

- Orientación a la producción.
- Orientación hacia el producto.
- Orientación a las ventas.
- Orientación al consumidor
- Orientación al ambiente.
- Orientación hacia la competencia.
- Orientación a la mercadotecnia social.

Nuevo Marketing:¹⁷

Philip Kotler su lema con respecto a lo que piensa el cliente es: si este producto o servicio no me da lo que quiero, lo que necesito o lo que se me antoja, otro me lo dará. Si esto no lo entienden las empresas, sus días están contados.

La realidad cotidiana de las empresas es planear e idear continuamente opciones, no sólo para captar sino para retener a sus clientes.

¹⁵ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.11

¹⁶ Laura Fischer y Jorge Espejo, Mercadotecnia, 3ra. Edición, Mc Graw Hill., México, 2004, pp.8 a 12.

¹⁷ Bertha Eugenia Sotres, Recovecos del nuevo marketing, Philip Kotler, Mundo Ejecutivo No.310, pp.134.

Kotler comenta que hace 30 años, Peter Drucker ya lo expresaba muy bien “una compañía sólo tiene dos funciones básicas: la innovación y el marketing”, hoy esta idea sigue siendo válida.

Los errores más comunes del marketing:¹⁸

- No salga a venderle a todos. Analice el mercado, los productos, los segmentos y los clientes. En cualquier segmento de mercado revise la nómina de productos que está suministrando para concentrarse en las oportunidades más rentables y desahogarse de los que no llevan a ningún lado.
- Pregúntese si realmente está haciendo lo que tiene que hacer para atender los requerimientos de su mercado y también por qué no está siendo lo suficientemente eficiente para captarlo, ¿está fuera de tiempo, está fuera de lugar?
- Hay clientes que sólo hacen perder tiempo y dinero y no hay forma de saber cuáles son si no se realiza una contabilidad basada en costos. La conocida regla 20/80 (el 20 por ciento de los clientes genera el 80 por ciento de los ingresos) nos dice que siempre habrá clientes más valiosos, a los que les debemos dar más y atender mejor. Hay otra regla, que se llama 20/80/30: el mejor 20 por ciento de clientes nos aporta el 80 por ciento de la facturación, y el peor que equivale a un 30 por ciento, recorta a la mitad las utilidades potenciales de un negocio.
- Una de las deficiencias graves del marketing es no hablar el idioma de las finanzas que debe contemplar: valor para los accionistas, valor económico agregado y retorno sobre activos. El objetivo no es vender sino generar utilidad para la empresa, es decir, ventas rentables.

“Los objetivos del marketing de hoy deben ser lograr una diversificación estratégica, establecer la marca en el nivel emocional y saber aprovechar la bondades de Internet”: Philip Kotler.

¹⁸ Bertha Eugenia Sotres, Recovecos del nuevo marketing, Philip Kotler, Mundo Ejecutivo No.310, pp.136 a 139.

Las 10 características del nuevo marketing:¹⁹

1. Reconocer el creciente empowerment del cliente.
2. Desarrollar una oferta enfocada al mercado meta.
3. Diseñar el marketing al cliente desde atrás.
4. Enfocarse en entregar resultados, no productos.
5. Atraer al cliente para crear valor conjuntamente.
6. Usar maneras más nuevas de alcanzar al cliente con un mensaje.
7. Desarrollar sistemas de medición y medición del ROI.
8. Implementar marketing de alta tecnología.
9. Enfocarse en edificar activos para el largo plazo.
10. Contemplar en forma holística para recuperar influencia en la empresa.

2.3. Concepto y tipos de estrategia.

Estrategia:

Programas generales de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos generales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos empleados para alcanzar esos objetivos, y políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de los recursos; determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción, así como asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.²⁰

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.²¹

Es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos y estrategias.²²

¹⁹ Bertha Eugenia Sotres, Recovecos del nuevo marketing, Philip Kotler, Mundo Ejecutivo No.310, pp.135.

²⁰ Harold Koontz, Administración, Mc Graw Hill, México 1997, pp.737.

²¹ Gerry Johnson y Kevan Scholes, Dirección Estratégica ,5ta Edición, Prentice Hall, Mexico2001, pp.10.

²² Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.58.

Elección estratégica:²³

Implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas:

- Identificación de las bases para la elección estratégica: Surgen de la comprensión de las expectativas e influencia de los stakeholders, y puede ser importante reflejarlas en la declaración sobre la misión y la intención estratégica, para mostrar las líneas directrices de las aspiraciones de la organización.
- Creación de opciones estratégicas: Una organización puede seguir distintos cursos de acción.
- Evaluación y selección de opciones estratégicas: Las opciones estratégicas pueden estudiarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus méritos respectivos.

Estrategias genéricas de Porter:²⁴

		Costos más bajos Diferenciación	
Alcance competitivo.	Objetivo amplio.	1. Liderazgo en costos.	2. Diferenciación.
	Objetivo limitado.	3. Enfoque en costos.	4. Enfoque en diferenciación.

Algunas estrategias son:

a. Liderazgo total en costos: La clave consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adopten una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.

²³Gerry Johnson y Kevan Scholes, Dirección Estratégica ,5ta Edición, Prentice Hall, Mexico2001, pp.19.

²⁴ Harvard Business Review (marzo- abril de 1979), Michael E. Porter, Ensayo: Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia.

b. Crecimiento integral: A menudo las ventas y utilidades de un negocio pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial, mediante una integración regresiva, progresiva y horizontal. La empresa puede adquirir uno o más de sus proveedores para obtener mayores utilidades y control (estrategia de integración regresiva) o bien podría adquirir los negocios de algunos mayoristas o detallistas en especial si son muy rentables (estrategia de integración progresiva). Por último, podría adquirir los negocios de uno o más competidores (estrategia de integración horizontal).

Mediante la investigación de los movimientos de integración posibles, la empresa puede encontrar fuentes adicionales para incrementar su volumen de ventas en los próximos períodos. Sin embargo, estas nuevas fuentes pueden aún no ser suficientes para alcanzar el nivel de ventas que se pretende, en cuyo caso la empresa debe considerar movimientos de diversificación.

c. Crecimiento mediante la diversificación: Se justifica cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Una buena oportunidad es, por supuesto, aquella en la cual la industria es altamente atractiva y la empresa tiene la combinación de aptitudes favorables en los negocios que se requieren para alcanzar el éxito. Pueden considerarse tres tipos de diversificación.

- Estrategia de diversificación concéntrica: La empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y/o tecnológica con las líneas de productos existentes, aún cuando los productos pudieran atraer aun nuevo tipo de cliente;
- Estrategia de diversificación horizontal: La empresa puede buscar nuevos productos que resulten atractivos para sus clientes actuales, aunque estos productos no estuvieran tecnológicamente relacionados con su línea actual de productos;
- Estrategia de diversificación conglomerada: La empresa podría buscar nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales.²⁵

d. Crecer Intensivamente.

- Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.

²⁵ Dirección dinámica de empresas, Drucker, Peter F, Internacional Business Institute, New Jersey, 1980.

- *Desarrollando Productos*: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

2.4. Concepto y proceso de planeación estratégica.

Planeación estratégica:

Es el proceso por el que la alta gerencia establece la dirección de una organización a largo plazo. Esencialmente, este proceso provee el mecanismo por el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno.²⁶

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos.²⁷

Es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla.²⁸

En la planeación estratégica los gerentes adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo. Para poder tener éxito en el marketing es necesario contestarse algunas preguntas:²⁹

Concepto	Pregunta
Misión	¿En qué negocio estamos?
Objetivo	¿Qué queremos alcanzar?
Estrategias	En términos generales ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?
Táctica	En términos específicos ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?

²⁶ Shoell y Gultinan, Mercadotecnia conceptos y practicas modernas, 3ra Edición, Prentice Hall, pp.73.

²⁷ Dirección dinámica de empresas, Drucker, Peter F, Internacional Business Institute, New Jersey, 1980.

²⁸ Gerry Johnson y Kevan Scholes, Dirección Estratégica ,5ta Edición, Prentice Hall, Mexico2001, pp.46.

²⁹ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª.Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.56 a 59.

¿Por qué realizar una planeación estratégica?³⁰

- Para tener mayor certeza del pronóstico de ventas y así contar con una planeación óptima de la empresa en su totalidad.
- Para elaborar estrategias competitivas que otorguen a la empresa ventajas sostenidas.
- Para optimizar, en términos de retorno de inversión, los esfuerzos de comercialización de las empresas.

Proceso de planeación estratégica:³¹

1. Definir la misión y visión organizacional.
2. Establecer los objetivos.
3. Analizar recursos de la organización.
4. Examinar el entorno.
5. Hacer predicciones.
6. Analizar oportunidades y riesgos.
7. Identificar y evaluar estrategias alternativas.
8. Seleccionar la estrategia.
9. Instrumentar la estrategia.

2.5. Conceptos y procesos de planeación de mercadotecnia.

Planeación de mercadeo:³²

Se utiliza para describir los métodos de aplicación de recursos de mercadeo, los recursos y los objetivos varían de una compañía a otra y cambian con el tiempo. La planeación de mercadeo se utiliza para segmentar mercados, identificar la posición del mercado, pronosticar tamaño del mercado, planear una participación viable en el mercado dentro de cada segmento del mercado.

³⁰ Nico Schinagl, Aprenda a planear sus ventas, Mundo Ejecutivo No.310, pp.113.

³¹ Dirección dinámica de empresas, Drucker, Peter F, Internacional Business Institute, New Jersey, 1980.

³² Westwood John, Planeación de mercados, Serie empresarial, Colombia, 1991, pp.11.

El proceso incluye:

- Investigación de mercado dentro y fuera de la compañía.
- Observar las fortalezas y debilidades de la compañía.
- Hacer supuestos.
- Pronosticar.
- Fijar objetivos de mercadeo.
- Generar estrategias de mercadeo.
- Definir programas.
- Establecer presupuestos.
- Revisar resultados y repasar los objetivos, estrategias o programas.

Planeación de la mercadotecnia. Considera el medio total de esta área, prevé los cambios en su ambiente, y luego desarrolla planes o estrategias para resolver los problemas que se presenten.

La planeación de mercadotecnia consiste en determinar que es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va a realizar y quién lo llevará a cabo. La planeación implica la selección de la misión, los objetivos y las acciones para cumplirlos; asimismo requiere de la toma de decisiones, es decir definir un curso de acción.³³

Proceso de la planeación de mercadeo:³⁴

- Fijar objetivos corporativos.
- Hacer investigación externa e interna de mercadeo.
- Realizar análisis DOFA.
- Formular Hipótesis.
- Fijar objetivos de mercadeo/ Planes de acción.
- Definir programas que incluyan plan de publicidad/promoción.
- Fijar presupuestos.
- Escribir el plan.
- Comunicar el plan.

³³ Laura Fischer y Jorge Espejo, Mercadotecnia, 3ra. Edición, Mc Graw Hill., México, 2004, pp.35-36

³⁴ Westwood John, Planeación de mercados, Serie empresarial, Colombia, 1991, pp.19 a 28.

- Usar sistema de control.
- Revisar y actualizar.

Fases de la planeación de mercadotecnia.³⁵

1. Análisis de la situación de la empresa (Diagnóstico).

También se le llama diagnóstico de la empresa y consiste en estudiar cuidadosamente los factores internos y externos de una compañía. Los factores internos que se estudian son las diferentes áreas funcionales de la empresa (como finanzas, producción, recursos humanos, compras, abastecimientos, informática y administración general), ya que todas ellas están interrelacionadas con las actividades propias de la mercadotecnia, desarrollo de producto, precio, canales de distribución y programas promocionales. Los factores externos son la competencia, los consumidores, los sistemas (social, económico y político), las regulaciones gubernamentales, los mercados existentes tanto nacionales como internacionales, etc.

Para que una empresa tenga información de estos mercados es importante que desarrolle un sistema de información mercadológica que permita contar con información constante y regular para la toma de decisiones.

2. Pronósticos de mercadotecnia.

El pronóstico de ventas es un aspecto sumamente importante, pues representa la base de todos los presupuestos y las operaciones de la empresa, puede determinarse una vez que la empresa se ha determinado cuál es su mercado actual y/o potencial de ventas.

Algunos factores que pueden influir en el volumen de ventas futuras son:

- Las condiciones dentro de la empresa.
- Las condiciones dentro de la industria.
- Las condiciones socioeconómicas generales.

³⁵ Laura Fischer y Jorge Espejo, *Mercadotecnia*, 3ra. Edición, Mc Graw Hill., México, 2004, pp.41 a 47.

3. Fijación de objetivos de la mercadotecnia.

El objetivo de la mercadotecnia es determinar lo que se desea alcanzar mediante las actividades mercadológicas, deben hacerse por escrito, a fin de que pueda comprobarse con exactitud su grado de cumplimiento; expresarse en forma clara y sencilla, para que el personal de mercadotecnia lo comprenda fácilmente; ser congruentes con la metas generales de la empresa.

4. Selección de estrategias y tácticas.

La estrategia señala la manera de hacerlo. Las estrategias son decisiones importantes que se requieren para lograr un objetivo, comprende la selección y el análisis del mercado, es decir la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que la satisfaga. Las estrategias deben plantear en forma concreta el objetivo, la actividad, el tiempo y el resultado esperado.

5. Evaluación de Resultados o control.

En ella debe diseñarse un instrumento que permita la evaluación y el control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan mercadológico establecido.

La estructura de los diferentes tipos de planes.³⁶

Aunque existe cierta repetición entre los diferentes tipos de planes, es importante detallarlos todos, demostrar que son diferentes tipos de planes para distintos propósitos y no simplemente un plan de mercadeo para una compañía.

Plan integral.

Debe ser apropiada al plan de mercadeo completo de la compañía y a otros planes importantes de mercadeo.

³⁶ Westwood John, Planeación de mercados, Serie empresarial, Colombia, 1991, pp.19 a 28.

Plan integral de mercadeo:

- Tabla de contenido.
- Introducción.
- Resumen.
- Análisis de la situación que incluye:
 1. Hipótesis.
 2. Ventas (historia y presupuestos)
 3. Revisión de mercados estratégicos.
 4. Revisión de productos clave.
 5. Revisión de áreas claves de ventas.
- Objetivos de mercadeo.
- Estrategias de mercadeo.
- Programas.
- Promoción de ventas.
- Presupuestos.
- Cuenta de pérdidas y ganancias.
- Controles.
- Procedimientos de actualización.

El plan básico.

No acostumbra incluir información presupuestal y consolidación de la cuenta de pérdidas y ganancias en planes muy pequeños, resulta más adecuado y útil cuando se trata de mercados únicos y con productos únicos.

Plan básico de mercadeo:

- Tabla de contenido.
- Introducción.
- Resumen.
- Análisis de la situación que incluye:

1. Hipótesis.
 2. Ventas (historia y presupuestos)
 3. Revisión de mercados estratégicos.
 4. Revisión de productos clave.
 5. Revisión de áreas claves de ventas.
- Objetivos de mercadeo.
 - Estrategias de mercadeo.
 - Programas.
 - Promoción de ventas.
 - Controles.
 - Procedimientos de actualización.

Plan Histórico.

Es una evaluación de la posición actual de la compañía en el mercado. Se puede utilizar como primera etapa en la preparación de un plan integral de mercadeo o se pueda preparara para productos diferentes, a fin de determinar cuál tiene más posibilidades de desarrollo.

Plan histórico de mercadeo.

- Tabla de contenido.
- Introducción.
- Resumen.
- Análisis de la situación que incluye:
 1. Hipótesis.
 2. Ventas (historia y presupuestos)
 3. Revisión de mercados estratégicos.
 4. Revisión de productos clave.
 5. Revisión de áreas claves de ventas.

Plan para producto nuevo.

Para los productos nuevos no hay datos históricos de ventas, pero habrá algunos datos relacionados con el producto que él remplaza o con los productos competidores. Con un producto totalmente nuevo, la investigación de mercadeo se realiza sobre el tamaño del mercado, la competencia, etc. Para productos nuevos es aún más importante que aparezca la información presupuestal, y si es una sección separada o no separada, tiene que incluirse en el plan una justificación plena para la introducción de este nuevo producto en alguna parte del plan. Normalmente se incluye brevemente en el resumen y con más amplitud en las secciones de análisis de la situación y presupuesto.

Plan para producto nuevo.

- Tabla de contenido.
- Introducción.
- Resumen. (incluye breve justificación).
- Análisis de la situación que incluye:
 1. Hipótesis.
 2. Presupuesto de ventas.
 3. Revisión de mercados estratégicos.
 4. Revisión de:
 - Productos anteriores.
 - Productos de competidores.
 - Nuevo producto.
 5. Revisión de áreas claves de ventas.
- Objetivos de mercadeo.
- Estrategias de mercadeo.
- Programas.
- Promoción de ventas.
- Presupuestos. (incluye justificación financiera).
- Cuenta de pérdidas y ganancias.
- Controles.
- Procedimientos de actualización.

2.6. Proceso y aplicación de la planeación estratégica de mercadotecnia.

Etapas de la planeación estratégica de mercadotecnia:³⁷

- Concepto de misión
- Análisis de posición.
- Creación de escenarios.
- Objetivos estratégicos.
- Orientación estratégica.
- Estrategias básicas (de crecimiento, competitivas, de desarrollo).
- Estrategias de mercadotecnia.
- Evaluación y control.

La planeación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos:³⁸

- Realizar análisis de la situación.
- Trazar los objetivos de marketing.
- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
- Diseñar una mezcla de marketing estratégico.

³⁷ Laura Fischer y Jorge Espejo, Mercadotecnia, 3ra. Edición, Mc Graw Hill., México, 2004, pp. 41 a 47.

³⁸ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing. 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.61

Tres niveles de la planeación:³⁹

Planeación estratégica, según modelo de Stanton.



Un plan anual de marketing es el esquema principal de las actividades que realizará en un año una división o un producto importante.

Se trata de un documento escrito.

Normalmente se prepara un plan para cada producto y división de la compañía. Algunas veces según en las circunstancias en las que se encuentre, se elaboran planes individuales para las principales marcas y mercados.⁴⁰

³⁹ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.61.

⁴⁰ Joan Warner, John Templeman y Robert Horn, "the World is not always oyster", Business Week, 30 de oct de 1995.

Un plan anual de marketing cumple varias funciones:⁴¹

- Resume las estrategias y tácticas de marketing que se aplicarán para alcanzar los objetivos específicos durante el siguiente año. Se convierte, pues, en una “receta” que guía a los ejecutivos y al resto de los empleados que participan en el marketing.
- El plan también señala lo que debe hacerse en relación con otros pasos del proceso administrativo, a saber: instrumentación y evaluación del programa de marketing.
- Más aún, el plan indica quién se encargará de efectuar determinadas actividades, cuándo habrán de realizarse y cuánto tiempo y dinero se invertirán.

Modelos específicos de planeación:

La mayor parte de ellos pueden utilizarse tanto en la planeación estratégica de la compañía como en la planeación estratégica de marketing:

Unidad estratégica de negocio (UEN):⁴²

La mayor parte de las compañías grandes y de tamaño mediano (e incluso algunas de las más pequeñas) se componen de muchas unidades y elaboran numerosos productos. En organizaciones tan diversificadas, la planeación corporativa no puede ser una guía eficaz para ejecutivos que supervisan las divisiones. Con el fin de tener una planeación y operaciones más eficientes, conviene dividir una organización de negocios o productos múltiples partiendo de sus mercados o productos más importantes. Cada unidad puede ser una gran división de la empresa, un grupo de productos afines o hasta un solo producto o marca de gran importancia.

Debe cumplir con ciertos criterios específicos:⁴³

- Tener su propia misión, diferente de otras UEN.
- Contar con grupos definidos de competidores.

⁴¹ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.67

⁴² Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.68 a 70.

⁴³ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración. Una perspectiva global, 11ª Edición Mc Graw Hill, pp.285 a 286.

- Preparar sus propios planes integradores, bien diversificado de los de las otras unidades.
- Administrar sus recursos en áreas clave.
- Tener un tamaño apropiado, ni demasiado grande ni demasiado pequeño.

Para cada UEN se nombra un administrador un “gerente de negocios” con la responsabilidad de guiar y promocionar el producto desde el laboratorio de investigación a través de la ingeniería del producto, la investigación de mercado, producción, empaque y mercadotecnia. Además es responsable de las unidades que genere dicho producto, a la unidad se le asigna su propia misión y metas, así como un administrador que, con la ayuda de un “staff” de tiempo completo o de medio tiempo , desarrollara y pondrá en practica planes estratégicos y de operación para el producto.

La matriz TOWS para el análisis situacional:⁴⁴

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		
Amenazas		

Se traduce como:

DOFA --> DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

⁴⁴ Westwood John, Planeación de mercados, Serie empresarial, Colombia, 1991, pp.82 a 84.

DOFA, FODA, TOWS o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Una vez recopilada toda la información y las opiniones en la investigación de mercadeo, es necesario analizar el material y presentarlo en tal forma que ayude a tomar las mejores decisiones.

Las fortalezas y debilidades tienen relación con la compañía y sus estrategias y la forma como se comparan con la competencia.

Las oportunidades y amenazas se presentan tanto en el ambiente del mercadeo como en la competencia. El análisis DOFA nos permite concentrar la atención en áreas clave de nuestro negocio donde tenemos conocimientos específicos y hacer hipótesis en aquellas donde carecemos de conocimiento.

La matriz de portafolio: Para asignar recursos.⁴⁵



El Boston Consulting Group, muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa, identificada por su participación en el mercado.

Estrellas: (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

Signos de Interrogación: Dilemas - (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.

Vacas en Efectivo: (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado

Perros: (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

Matriz de Negocio General Electric:⁴⁶

El atractivo del mercado debe ser juzgado de acuerdo a la tasa de crecimiento del mercado (semejante a la matriz BCG), el grado de dificultad para entrar en él, el número y los tipos de competidores, los requerimientos tecnológicos, los márgenes de utilidad, por citar algunos.

⁴⁵ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración. Una perspectiva global, 11ª Edición Mc Graw Hill, pp. 174 a 176.

⁴⁶ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.72.

La posición del negocio abarca la participación en el mercado (igual que en el caso de la matriz BCG), tamaño de las UEN, fuerza de la ventaja diferencial, capacidades de investigación y desarrollo, capacidades de producción, controles de costos, profundidad, experiencia y conocimientos de los directivos, entre otros.

La ubicación óptima de una unidad es la casilla superior izquierda, porque indica:

1. La oportunidad más atractiva de mercado.
2. La mejor posición del negocio para aprovecharla.

En cambio la peor ubicación es la casilla inferior derecha, por razones opuestas.

Posición del mercado.

	Grande	Mediano	Poco
Atractivo del mercado			
Grande			Proyectar
Mediano		Proyectar	Cosechar
Poco	Proyectar	Cosechar	Reducir

- Estrategia de inversión: Para fortalecer y acrecentar esta clase de unidades que requieren actividades de marketing agresivas y bien financiadas. (para las tres casillas de la izquierda).
- Estrategia de protección: Ayuda a la unidad a conservar su posición actual en el mercado, porque genera el efectivo que necesitan otras unidades. (a lo largo de la diagonal)
- Estrategia de cosecha: No debe recibir grandes recursos frescos. Por el contrario, habrá que reducir los gastos para maximizar las utilidades que queden. Una opción es vender UEN.
- Estrategia de reducción: No tiene mucho futuro, la mejor opción es eliminarla.

Matriz de crecimiento de productos y mercados:⁴⁷

La mayor parte de las declaraciones de misión se centran en el crecimiento, es decir, se desea aumentar los ingresos y las ganancias. Al buscar el crecimiento, una compañía debe tener en cuenta tanto sus mercados como sus productos. Después deberá decidir si continúa haciendo lo que realiza en el momento actual, sólo que en forma más eficiente, o si se arriesga en nuevas empresas.

Estrategias de crecimiento:

- Penetración en el mercado: Tratan de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales, invertir en publicidad o en venta personal.
- Desarrollo del mercado: Sigue vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado.
- Desarrollo de productos: Exige crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.
- Diversificación: Desarrolla productos nuevos para venderlos en mercados también nuevos.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos.
Mercados nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Contenido de un Plan anual de marketing:⁴⁸

- Resumen ejecutivo.
- Análisis de la situación.
- Objetivos.

⁴⁷ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.74.

⁴⁸ Stanton J. William, Fundamentos de Marketing, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México 2000, pp.68.

- Estrategias.
- Tácticas.
- Programas financieros.
 - Cronograma.
 - Procedimientos y evaluación.

2.7. Justificación y plan de mercadotecnia sugerido

Justificación:

Se hará por medio de la investigación de mercados dentro y fuera de la compañía podremos definir la misión, visión y objetivos, además de conocer las fortalezas y debilidades de la empresa con ello se podrán realizar supuestos, planear estrategias y tácticas para el logro de los objetivos.

Al ser una pequeña empresa requiere que sus miembros conozcan de una forma detallada y específica la utilidad de un Plan de Mercadotecnia y a la vez de una forma sencilla por ello se ha elegido la siguiente forma:

Plan de mercadotecnia sugerido.

Resumen Ejecutivo.

Análisis de la Situación (DOFA)

Definir Misión y Visión.

Objetivos de Mercadeo.

Estrategias de Mercadeo.

- Producto.
- Precio.
- Plaza.
- Promoción.

3. Investigación de mercados.⁴⁹

La investigación de mercados es la técnica que permite allegarse información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor, para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos y simbólicos de los productos o servicios.

A través de la investigación de mercados, la empresa también detecta a nivel de conocimiento e impacto entre los consumidores y clientes inmediatos, de los beneficios, promesas, imagen, etcétera, de las estrategias de mercadotecnia que emplea la empresa.

Es importante que la empresa, así como se conoce a sí misma, esté relacionada e informada de lo que sucede a fuera de ella; de hecho, la empresa requiere información sobre:

Demanda:

Características del comprador y /o usuario:

- ¿Quién compra?
- ¿Qué compra?
- ¿Por qué compra?
- ¿Cómo compra?
- ¿Dónde compra?
- ¿Cuándo compra?

Características del mercado:

- Demanda.
- Segmento.
- Tamaño.

Mezcla de Mercadotecnia.

Por producto:

- ¿Cuáles son las cualidades importantes del producto?
- ¿Cuáles son los aspectos que deben variar en el producto?
- ¿Qué importancia se le da al empaque?

⁴⁹ Laura Fischer de la Vega, Introducción a la Investigación de mercados, Mc Graw Hill, 1997, pp. 1 a 84.

- ¿Qué segmento deberá atraer el producto?
- ¿Cómo está el producto en relación con las ofertas competitivas?
- ¿Cuál es la marca adecuada?
- ¿Cuál es el diseño idóneo de etiqueta?

Por precio:

- Conocer la elasticidad de la demanda.
- Conocer las políticas de precios indicadas.
- Fijar el precio adecuado.
- ¿Qué medidas tomar ante amenaza competitiva de precio?
- La importancia que da el comprador al precio.

Por distribución:

- ¿Qué distribuidores manejarán el producto?
- ¿Cuáles son los márgenes apropiados?
- ¿Qué formas de distribución física se requieren?
- ¿Cuál es el volumen de ventas que se necesita?

Por promoción:

- ¿Sobre qué presupuesto se llevará a cabo la promoción?
- ¿Cuál es el papel de la promoción de ventas, la publicidad, la venta personal?
- ¿Se cuenta con medios eficaces de publicidad?
- ¿Cómo se mide la efectividad de los instrumentos de promoción?

Competencia:

- ¿Con quién se compete?
- ¿Cuáles son las características de producto del competidor?
- ¿Cómo se encuentra posicionado dentro del mercado?
- ¿Cuáles son las estrategias mercadológicas que utiliza?
- ¿Cuál es el futuro competitivo?

Ambiente interno:

- Recursos humanos.

- Recursos de producción.
- Recursos financieros.
- Recursos tecnológicos.
- Inclinación interna al futuro.

Ambiente externo:

- Tendencia tecnológica.
- Cambios gubernamentales.
- Preocupación del consumidor.
- Situación política.
- Apertura comercial con el extranjero.
- Situación económica nacional.
- Situación económica mundial.

Con la situación actual del país y los cambios que en él se suscitan, resulta de suma importancia estar continuamente informado, por ello las empresas de cualquier tipo: grandes, medianas o pequeñas, públicas o privadas, están creando su propio sistema de información mercadológica (SIM), consta de tres subsistemas para recopilar, procesar y utilizar la información:

- **El sistema interno de contabilidad:** Permite a los gerentes de la empresa la medición de la actividad actual de la misma: ventas, costos, flujo de efectivo, cuentas por cobrar y por pagar. Trata principalmente de satisfacer los requerimientos de información de la empresa, como son: estados de pérdidas y ganancias, balances, etcétera, también organiza la información con el objeto de controlar todas las actividades de la empresa.
- **Sistema de inteligencia de mercadotecnia:** Es un conjunto de procedimientos que examina los hechos del mercado, Muchas empresas tienen personal dedicado únicamente a revisar publicaciones, revistas, informes y a procesar esta información para hacerla llegar a los encargados de la toma de decisiones. Numerosas empresas utilizan para esa labor a su fuerza de ventas, ya que ésta tiene contacto directo con los clientes y consumidores; detectando diariamente las necesidades del mercado, los problemas de productos, las aceptaciones y rechazos de empresas, el desplazamiento de líneas, la

imagen de marca y las actitudes hacia el servicio de ventas, que acontecen principalmente en el mercado de consumo.

- **SIM e Investigación de mercados:** El sistema de información de mercadológica (SIM) y la investigación de mercados son diferentes. La investigación de mercados se enfoca concretamente a la obtención de información, va a resolver un objetivo en particular; en cambio, el SIM recopila en forma constante diferentes aspectos de la mercadotecnia. Siempre se está utilizando esta información y obteniendo nueva para controlar todos los problemas que se pudieran presentar. Se puede decir que la investigación de mercados da información acerca de un problema específico, mientras que el SIM proporciona información general, permitiendo anticiparse a los problemas.

Objetivos de la Investigación de mercados:

- Conocer al consumidor.
- Disminuir los riesgos.
- Informar y analizar la información.

Importancia de la Investigación de mercados:

Puede auxiliar a la dirección de mercadotecnia, así como a las demás áreas de la empresa en la creación de las estrategias más eficaces que se relacionan con cada una de las variables antes mencionadas; asimismo contribuye a decidir cómo deben ser combinadas las actividades en la mezcla óptima de la mercadotecnia.

Planeación de la investigación de mercados:

1. Detección de las necesidades de información.
2. Definición del objetivo.
3. Investigación preliminar en el SIM.
4. Fuentes primarias y fuentes secundarias.
5. Necesidad de la investigación.
6. Formulación de hipótesis.

7. Requisición de investigación.
8. Planeación de la investigación (concluyente).
9. Método de recolección de datos.
10. Determinación de método de muestreo.
11. Diseño del cuestionario, con su prueba piloto.
12. Trabajo de campo.
13. Tabulación.
14. Interpretación y análisis.
15. Conclusiones.
16. Elaboración del informe.
17. Presentación personal del informe.

El proyecto de investigación de mercados contiene:

1. Título.
2. Antecedentes.
3. Objetivos.
4. Metodología.
5. Muestra.
6. Tiempo de entrega.
7. Costo.

Métodos de recolección de datos:

La investigación de mercados es cuantitativa cuando nos permite cuantificar la información, a través de muestras representativas a fin de tener la proyección a un universo. Refleja lo que ocurre realmente en un mercado; es decir, ofrece respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos; esta investigación es estructurada y determinante, se realiza entre un gran número de sujetos entrevistados individualmente, las más utilizadas son:

- Entrevista personal.
- Entrevista por correo.
- Entrevista por teléfono.

- Páneles de consumidores.
- Páneles de investigación de establecimientos.

La investigación de mercados es cuantitativa (motivacional) permite penetrar, a través de las ciencias de la conducta, en el porqué del comportamiento del consumidor, lo que ayuda a entender la naturaleza de sus motivaciones y los frenos psicológicos. Esta investigación tiene (relativamente) una estructura exploratoria, se basa en impresiones y se realiza entre pequeños grupos de personas que se entrevistarán en grupos o individualmente, con las siguientes opciones:

- Sesiones de grupo.
- Observaciones.
- Entrevistas de profundidad.

Otros métodos de recolección de datos:

Medición de actitudes:

- Escala de suma constante.
- Escala de rangos.
- Escala likert.
- Escala de Thurstone
- Diferencial Semántico.
- Pruebas organolépticas.
- Aplicación gráfica.

Determinación de la muestra:

Es necesario considerar primero nuestro universo. Se debe entender como universo al total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, el universo puede ser finito o infinito. Se considera finito cuando el número de elementos que lo constituyen es menor que 500 000, e infinito cuando es mayor.

Muestra:

- Debe ser representativa. Es decir que todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
- Se suficiente. La cantidad de elementos seleccionados, si bien tiene que ser representativa del universo, debe estar libre de errores.

Ventajas:

- Menor costo.
- Menor tiempo.
- Confiabilidad.
- Control.

Cálculo del tamaño de la muestra:

Población infinita:

$$n = d^2 pq / e^2$$

Donde:

d = nivel de confianza.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

n = número de elementos (tamaño de la muestra).

e = error de estimación (precisión en los resultados).

Población finita:

$$n = d^2 N pq / e^2(N-1) + d^2 pq$$

Donde:

d = nivel de confianza.

N = universo o población.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

n = número de elementos (tamaño de la muestra).

e = error de estimación (precisión en los resultados).

Error de estimación:

Se utiliza para:

- Comparar la precisión obtenida por el muestreo simple aleatorio, con otros métodos de muestreo.
- Estimar el tamaño de la muestra que se necesita en una investigación.
- Estimar la precisión realmente obtenida en una investigación.

$$e^2 = v d^2 pq / n$$

Donde:

$d = 1.96$

e = error probable o de estimación.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

n = número de elementos de la muestra.

Métodos de muestreo:

Probabilístico:

Es aquel en el que cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido. Los tipos básicos son:

- Aleatorio simple (al azar)
- Estratificado:⁵⁰

Para obtener una muestra aleatoria estratificada, primero se divide la población en grupos, llamados estratos, que son más homogéneos que la población como un todo. Los elementos de la muestra son entonces seleccionados al azar o por un método sistemático de cada estrato. Las estimaciones de la población, basadas en la muestra estratificada, usualmente tienen mayor

⁵⁰ www.monografias.com, Métodos de muestreo.

precisión (o menor error muestral) que si la población entera muestreada mediante muestreo aleatorio simple. El número de elementos seleccionado de cada estrato puede ser proporcional o desproporcional al tamaño del estrato en relación con la población.

- Por área o polietápico.

No probabilísticos:

- De cuotas.
- De juicio:⁵¹

Una muestra es llamada muestra de juicio cuando sus elementos son seleccionados mediante juicio personal. La persona que selecciona los elementos de la muestra, usualmente es un experto en la medida dada. Una muestra de juicio es llamada una muestra probabilística, puesto que este método está basado en los puntos de vista subjetivos de una persona y la teoría de la probabilidad no puede ser empleada para medir el error de muestreo, Las principales ventajas de una muestra de juicio son la facilidad de obtenerla y que el costo usualmente es bajo.

Procedimiento para la elaboración de cuestionarios:

1. Determinar la información que se desea.
2. Determinar el contenido de las preguntas.
3. Determinar si es necesaria alguna pregunta superflua.
4. Determinarse si es necesario para los fines del estudio, elaborar varas preguntas en vez de una.
5. Observar si el entrevistado tiene la información solicitada y si el punto está dentro de su experiencia.
6. Toda pregunta que remita a hechos reales, debe limitarse a obtener la información que la persona entrevistada pueda recordar claramente.
7. La información que se obtendrá debe evitar generalizaciones.
8. El significado de cada pregunta debe ser claro y tener una relación estrecha con las personas entrevistadas.

⁵¹ www.monografias.com, Métodos de muestreo.

9. Eliminar las preguntas que sugieran las respuestas.
10. Evitar las preguntas íntimas.
11. El cuestionario debe limitarse al propósito de obtener hechos y opiniones, ya que cuando un individuo trata de encontrar motivos o razones para justificar su modo de ser, no proporciona información precisa cuando se utiliza cuestionario estructurado.
12. Las preguntas deben prepararse en forma tal que faciliten las respuestas.
13. Facilitar la posibilidad de respuestas condicionales.
14. Las preguntas deben acomodarse en orden progresivo, de modo que la persona entrevistada pueda continuar su discusión según el patrón psicológico establecido, con el objeto de obtener un registro lógico de la información que el investigador desea obtener.
15. Anotar un saludo introductorio de presentación al inicio del cuestionario.

Tipos de preguntas:

- Preguntas introductorias.
- Preguntas abiertas.
- Preguntas cerradas.
- Preguntas de respuesta múltiple.
- Preguntas “filtro”.
- Preguntas en batería.
- Preguntas de evaluación.
- Preguntas de control.
- Preguntas ponderativas.

Revisión y codificación:

La revisión es necesaria para eliminar errores en los datos en bruto. La codificación asigna los datos a las categorías pertinentes, acelerando así la tabulación; ambas tareas las realiza una misma persona.

Comprobación previa:

- La muestra debe ser la indicada.

- Legibilidad.
- Todas las preguntas deben ser respondidas.

Tabulación:

Consiste en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas. Es una operación bastante técnica que exige tiempo y dinero.

Reglas para obtener precisión en la tabulación:

1. Deben definirse las bases globales de la clase de información que se desea tabular.
2. Se debe dividir la información, al tabularla, por grupos y separarla.
3. Todo trabajo de tabulación debe estar vigilado por un supervisor general, pues si esta tarea se reparte entre varias personas sólo se crearán errores y confusiones.
4. Se debe establecer una rutina general para revisar la tabulación con las bases ya establecidas.
5. Se deben uniformar los formatos de cuadro para tabular y entregarse a cada tabulador uno en limpio.
6. Todos los cuadros deben llevar títulos claros, completos y descriptivos.
7. Cada cuestionario y cada pregunta de la investigación deben tener números seriados. Con esto facilita el trabajo, ya sea en las revisiones o en los cálculos del trabajo tabulado.
8. Los cuadros deben tener columnas especiales para cualquier tipo de clasificación que aparezca en los cuestionarios.
9. Los intervalos en las clases numéricas deben aparecer en forma exclusiva.
10. Deben tabularse por completo las respuestas en blanco y las de tipo “no se” y “no contestó”.

Informe:

Debe resumir en forma clara toda la secuencia que siguió el investigador para alcanzar los resultados finales.

Formato:

1. Portada.
2. Índice.
3. Prólogo (introducción).
4. Planteamiento del problema u objetivo.
5. Metodología.
 - a) Diseño de la investigación.
 - b) Método de la recolección de datos.
 - c) Muestreo.
 - d) Trabajo de campo.
 - e) Análisis e interpretación.
6. Limitaciones.
7. Hallazgos.
8. Conclusiones y recomendaciones.
9. Apéndice.
 - a) Gráfico.
 - b) Matemático.
 - c) Administrativo.

Informe final:**Formato:**

1. Portada.
2. Prologo/ antecedentes.
3. Objetivo (base y operacionales)
4. Metodología.
5. Análisis e interpretación de resultados.
6. Conclusiones.
7. Síntesis de las conclusiones más relevantes.

3.1. Objetivo (base y operacional).

Encontrar al menos un nicho de mercado para las figuras decorativas de pasta por medio de las siguientes preguntas:

Para el distribuidor:

1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?
2. ¿En que cantidad?
3. ¿Qué necesitan para incluirla en la línea de productos?

Para el consumidor final:

1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?
2. ¿Dónde las comprarían?
3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ellas?

Por medio de las respuestas a estas preguntas se elaborarán las tácticas y estrategias adecuadas para la comercialización del producto.

3.2. Metodología.

La recolección de datos se realizó por medio de entrevistas personales con los distribuidores de las figuras decorativas de pasta y con el consumidor final, auxiliado de la observación en los puntos de venta.

La muestra se determino de la siguiente manera:

Se utilizo el método de muestreo aleatorio estratificado ya que nuestros posibles distribuidores se encuentran dispersos en distintos sectores de la población y por ello no se puede realizar otro tipo de sondeo, se realizo de la siguiente forma:

El primer estrato comprende los mercados de artesanías donde se realizaron 10 entrevistas, distribuidas de la siguiente manera 5 en la Ciudadela, 4 en el Mercado de Coyoacan y 1 en el Centro Artesanal Buenavista, se obtuvieron sólo 10 ya que en estos lugares son el número de locales dedicados a las figuras decorativas de diferentes materiales.

En el segundo estrato se encuentran los vendedores de recuerdos del centro ahí se lograron otras 10 entrevistas, 7 con comerciantes establecidos en la calle de Uruguay y 3 vendedores ambulantes que también se dedican a la venta de estas figuras pero de menor tamaño.

En el tercer estrato a tiendas de regalos y papelerías ya que por lo regular ambos giros se encuentran juntos se lograron 5 entrevistas por que de las 10 tiendas de regalos y papelerías visitadas en 6 de ellas el dueño no se encontraba y el encargado se negó a contestar la encuesta.

En el cuarto estrato por medio del Internet se trato de contactar a 20 organismos de orientación para la venta en el extranjero de los cuales se recibió respuesta de 5 instituciones mencionadas en el punto 3.6.

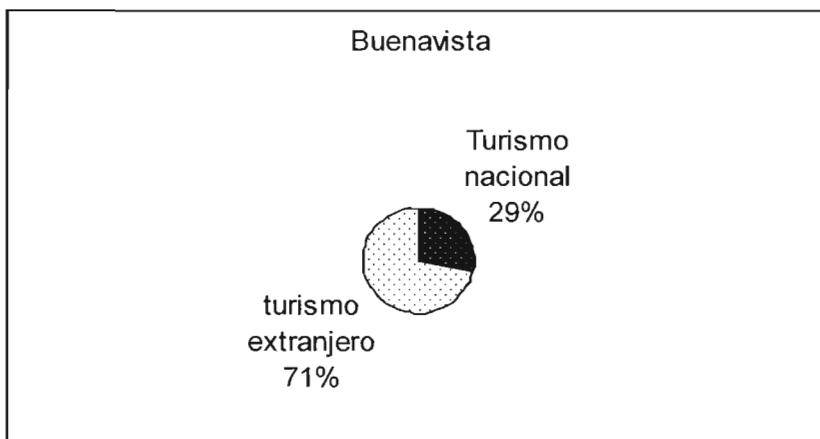
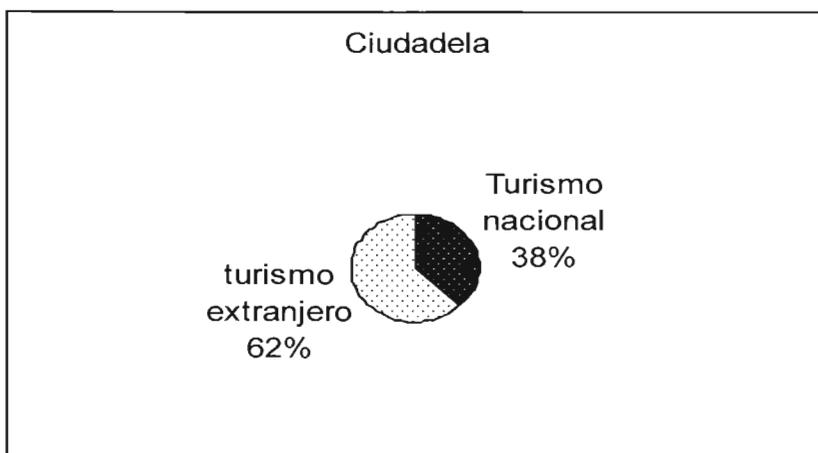
Se obtuvo un total de 30 entrevistas con el método de muestreo estratificado, para el consumidor final se ocupo otro método de muestreo el cual se denomina de juicio o conveniencia este se hizo entrevistando a personas cerca de los puntos de venta y se obtuvieron 30 respuestas, ya que solo un pequeño número de ellos estuvo dispuesto a ser entrevistado.

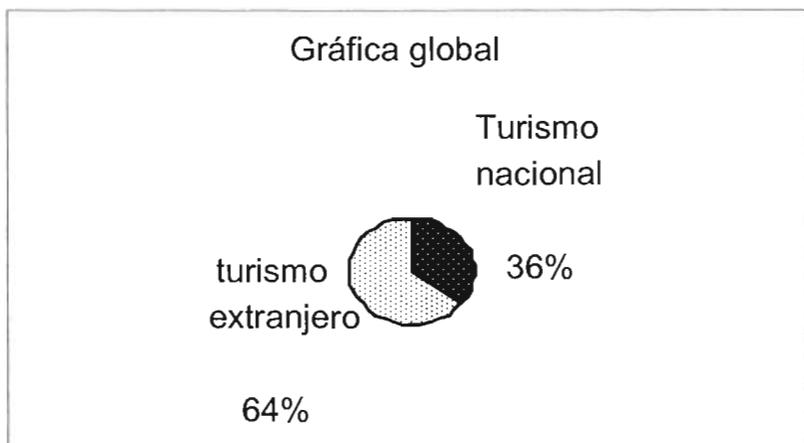
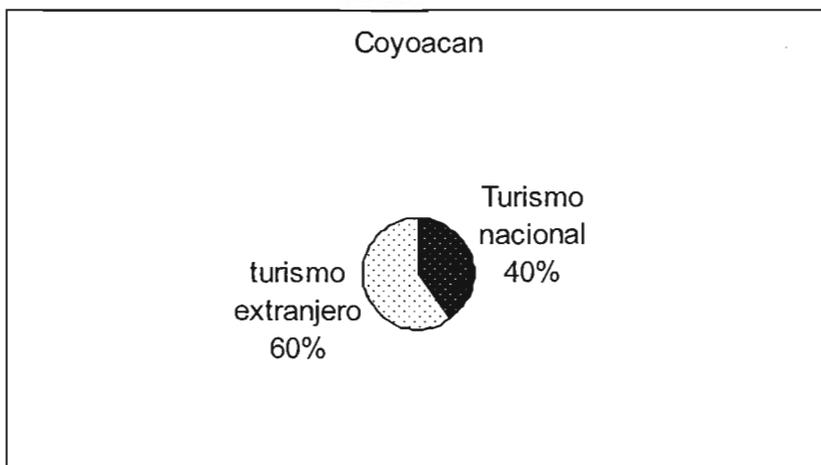
Por medio de tres preguntas abiertas para los distribuidores y tres preguntas para el consumidor final se busca conocer el nicho de mercado más adecuado para el producto, al hacer preguntas abiertas encontramos una mayor cantidad de información.

3.3. Tabulación e interpretación de resultados.

3.3.1. Mercado de artesanías de Ciudadela, Buenavista y Coyoacán.

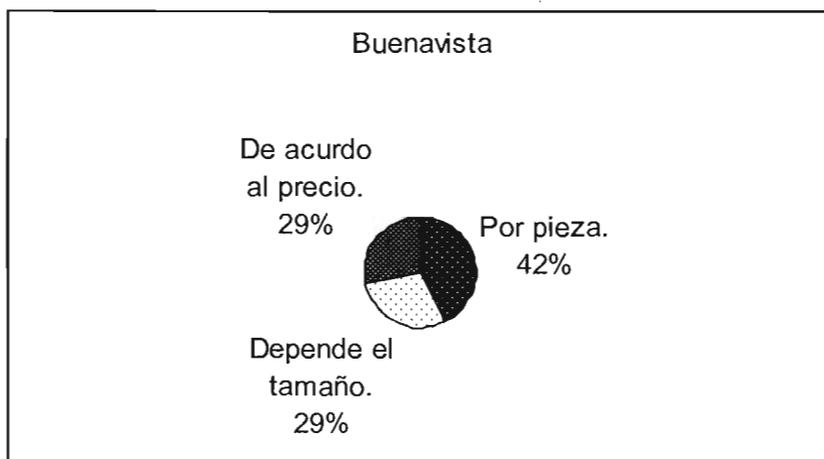
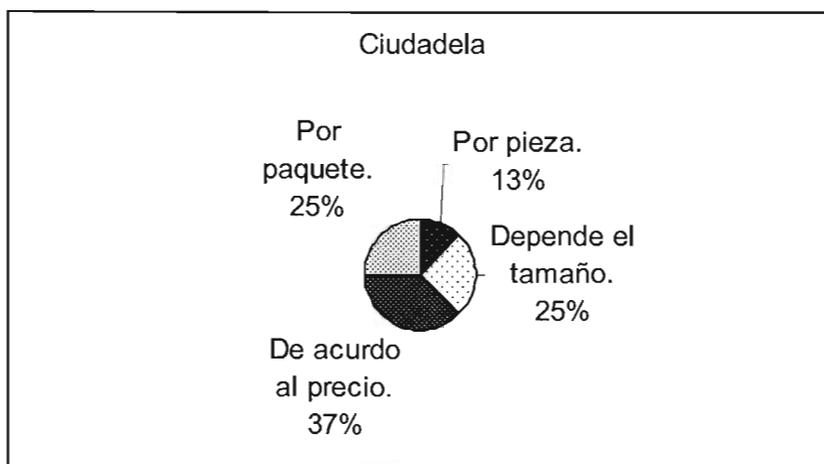
1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?

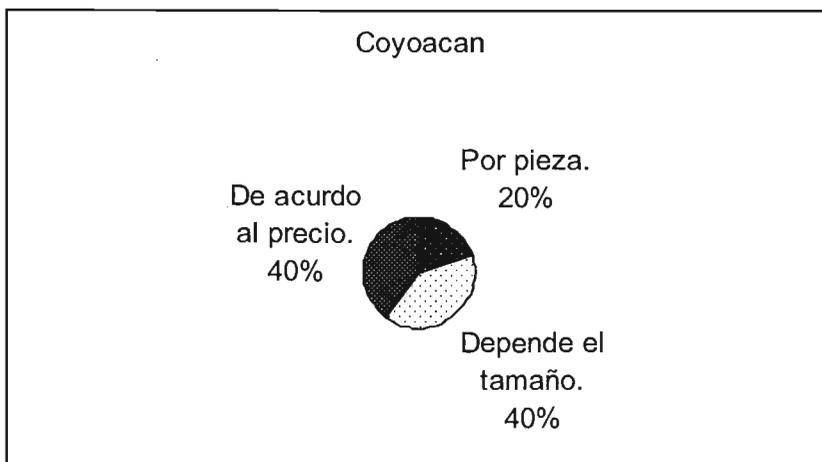




Las gráficas muestran que su principal mercado y gran oportunidad es el turismo extranjero que visita estos tres Centros Artesanales en nuestro país.

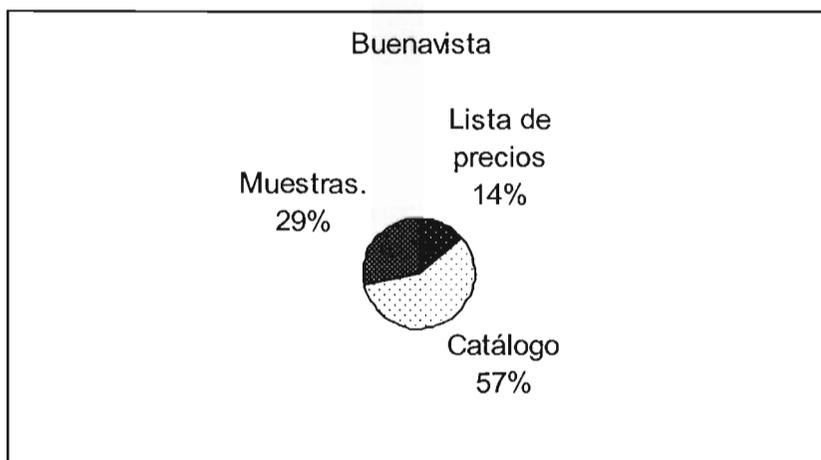
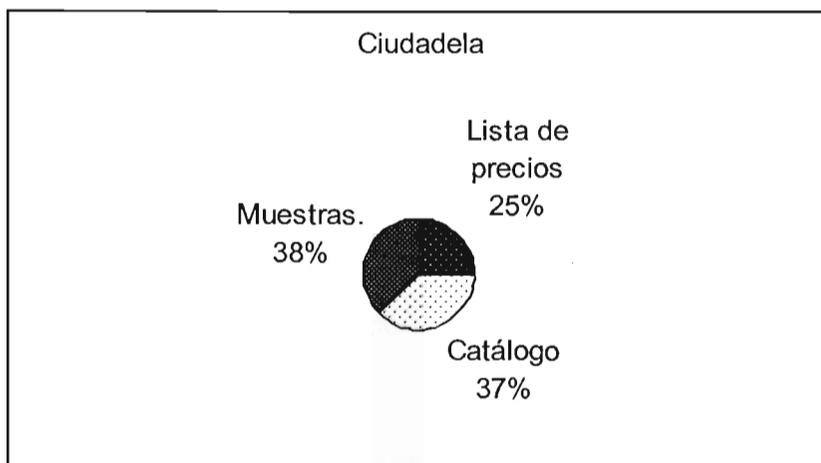
2. ¿En qué cantidad comprarían?

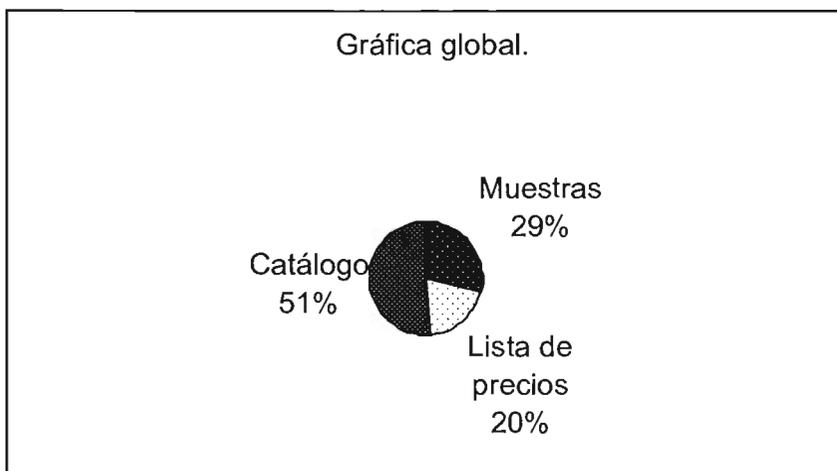
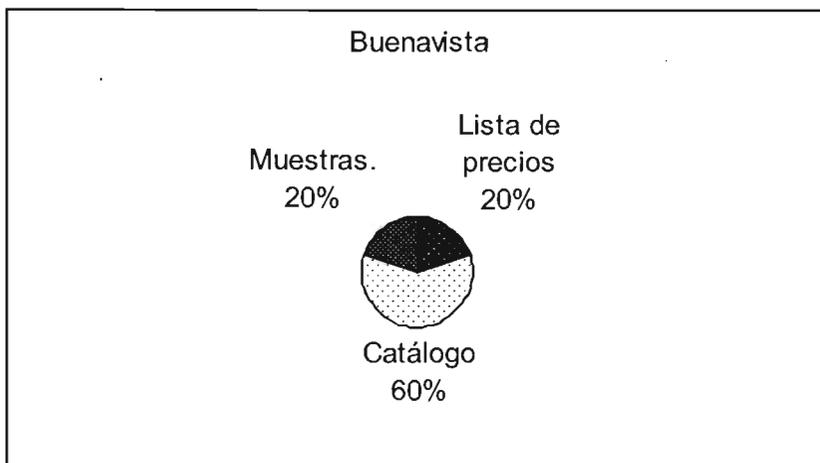




Su capacidad de compra depende principalmente en el precio y el tamaño del artículo, y con ello determinan el número de piezas a comprar.

2. ¿Qué necesitan para incluirla en la línea de productos?



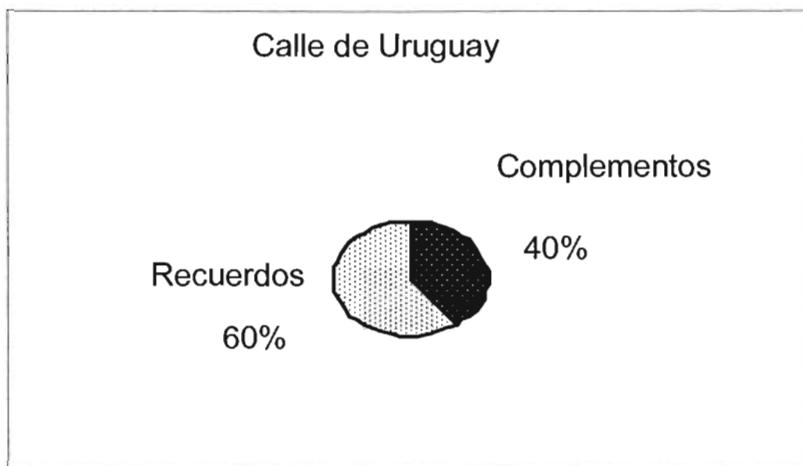


El catálogo y la lista de precios son indispensables para concretar la venta y se refuerza con las muestras que hacen que se pueda apreciar la calidad del producto.

3.3.2. Vendedores de recuerdos calle de Uruguay, centro histórico.

Se realizó el sondeo en la calle de Uruguay en el Centro Histórico en locales establecidos y ambulantes.

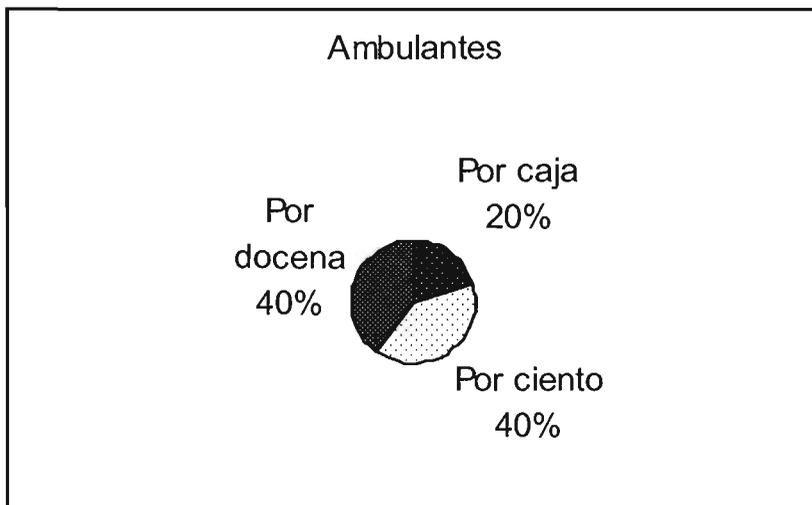
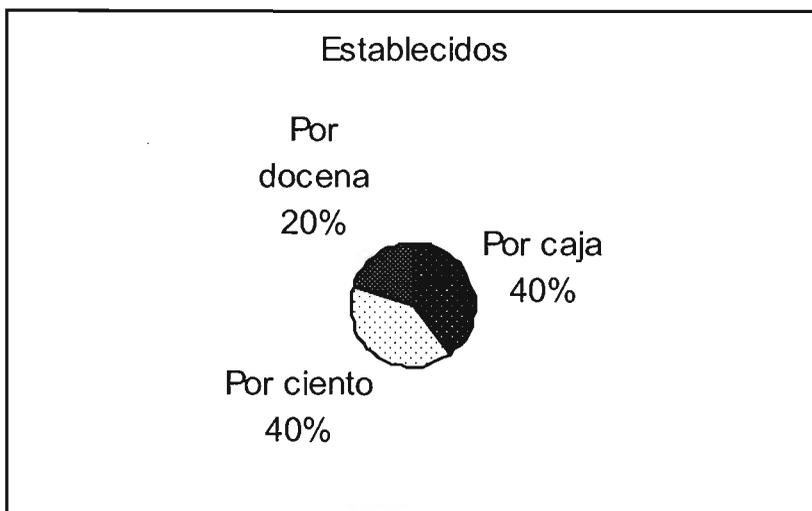
1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?



Lo compran para venderlo a personas que festejan ocasiones como bodas, bautizos, primera comunión, XV años, graduaciones, etc.

Los complementos es cuando integran las figuras de pasta a un artículo como es el caso de agitadores, copas, vasos y otros utensilios que también se utilizan para estas ocasiones.

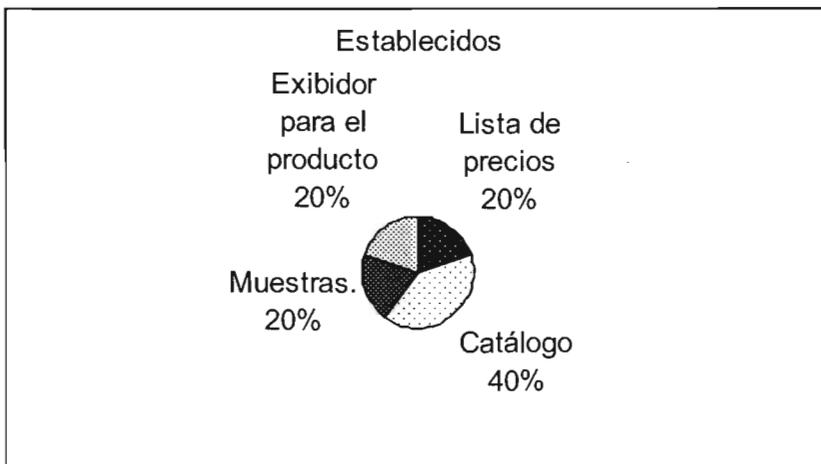
2. ¿En qué cantidad comprarían?



En el caso de los comercios establecidos compran cajas de 25 paquetes los cuales revenden por paquete de 100 piezas, docena o pieza.

Los ambulantes compran por paquetes de 100 piezas y los revenden por docena y por pieza.

3. ¿Qué necesitan para incluirla en la línea de productos?



En el caso de los locales establecidos:

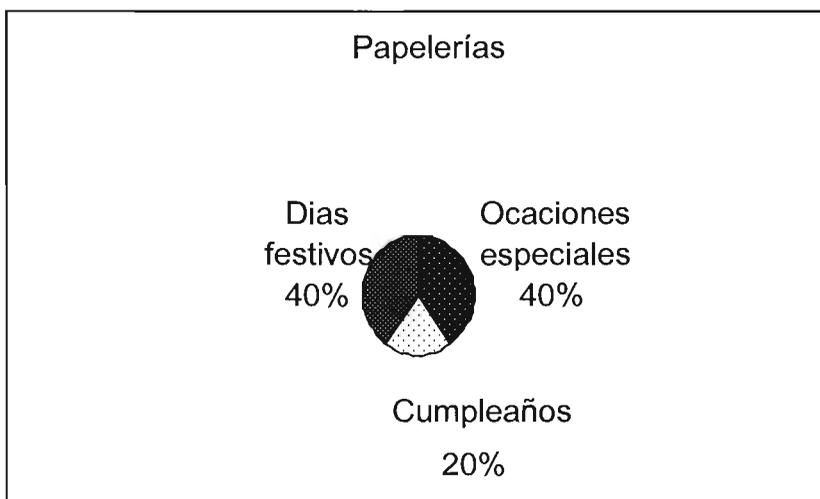
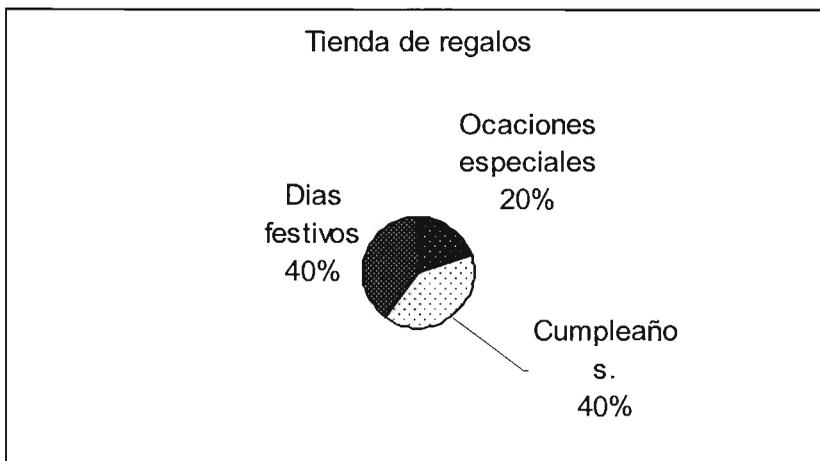
- Catálogo.
- Lista de precios.
- Muestras.
- Exhibidor para producto.

Para los ambulantes:

- Muestras
- Lista de precios

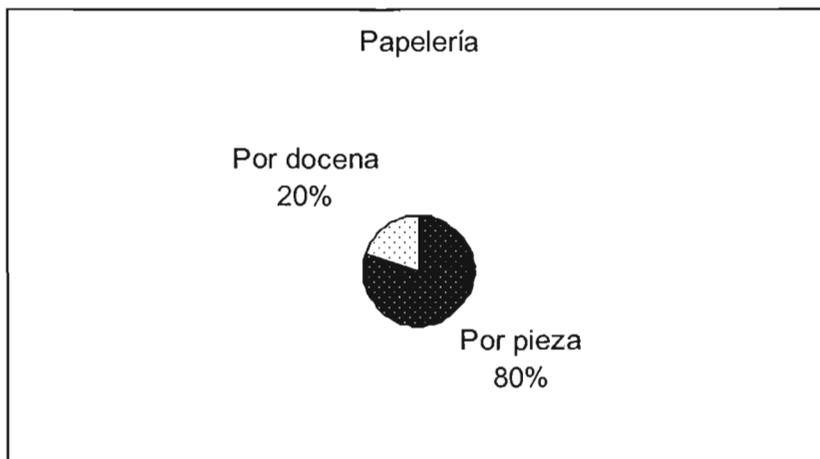
3.3.3. Tiendas de regalos y papelerías.

1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?



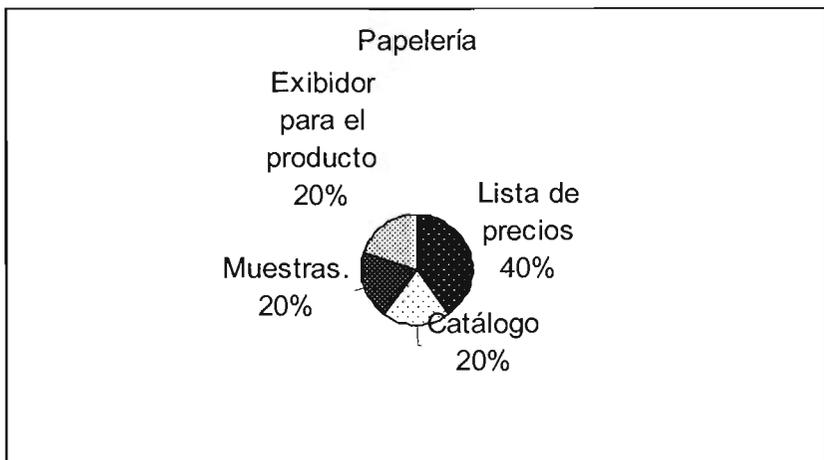
Lo venden a personas que buscan un regalo de última hora en su mayoría cumpleaños y ocasiones especiales como Navidad, San Valentín, Día del Niño, Día de las madres, entre otras.

2. ¿En qué cantidad lo comprarían?



Su compra es por pieza de diferentes modelos y tamaños para tener variedad en el producto y no se estacione en sus estantes y aparadores.

3. ¿Qué necesitan para incluirla en la línea de productos?



Tanto en las tiendas de regalos como en las papelerías es indispensable contar con un catálogo y una lista de precios que pueda consultar el locatario para hacer su elección.

3.3.4. Para vender en el extranjero

1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?



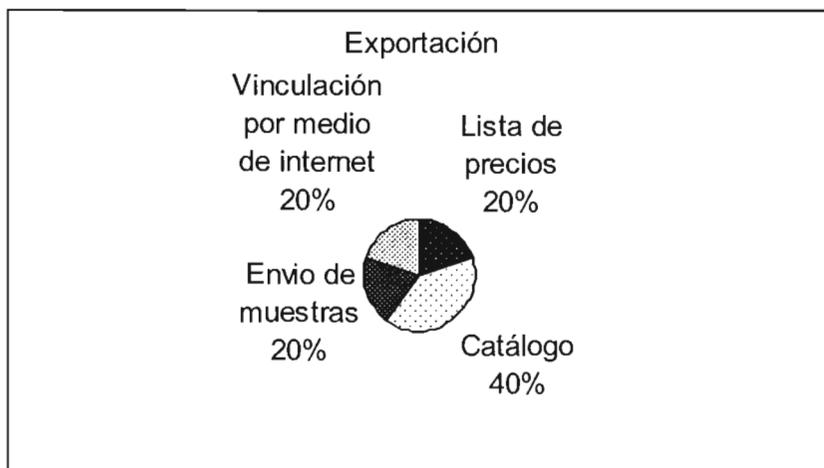
En el extranjero la principal razón para comprarlas es vendérsela a personas que gustan de decorar su hogar o para obsequiarlas en cumpleaños, bodas, días de fiesta, etc.

2. ¿En qué cantidad lo comprarían?



La compra más común es de 100 piezas, ya que son piezas pequeñas de fácil transportación, aunque la cantidad puede variar por la demanda y época del año.

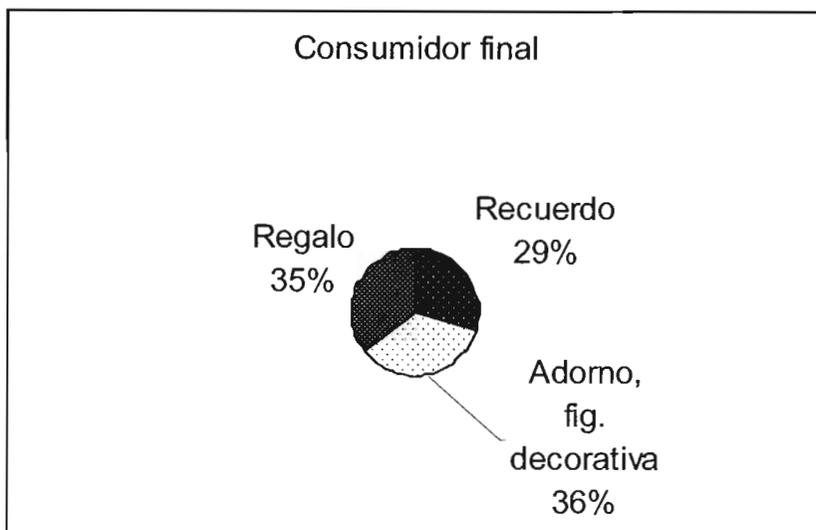
3. ¿Qué necesitan para incluirla en la línea de productos?



El catálogo con los precios se vuelve indispensable para concretar la venta, este se le hace llegar por correo electrónico o por correo convencional con algunas muestras del producto.

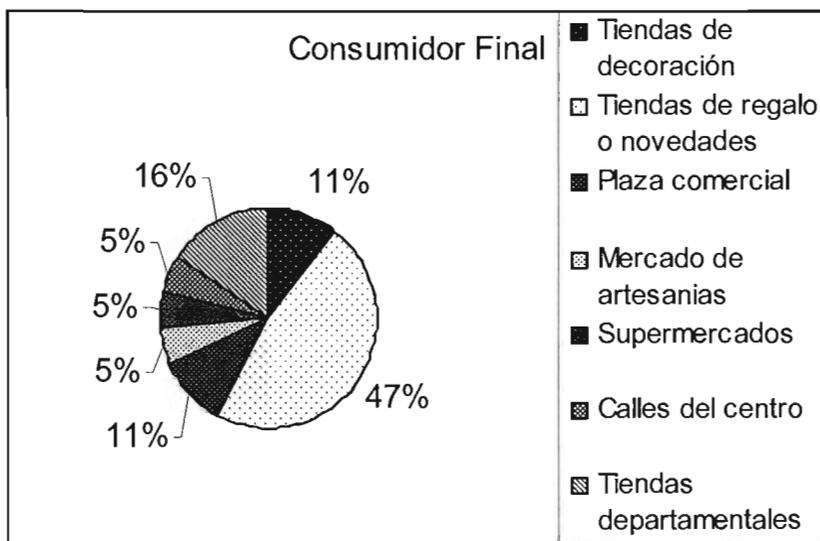
3.3.5. Consumidor final.

1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?



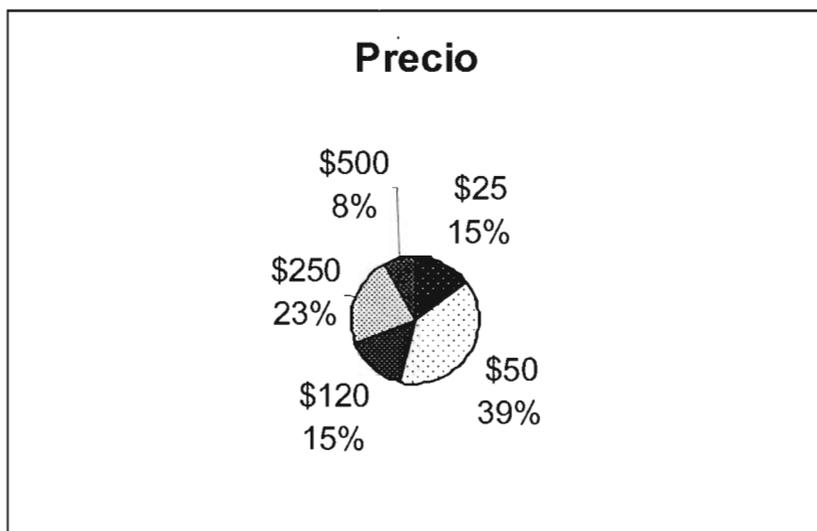
El consumidor final prefiere comprar las figuras decorativas de pasta como adorno para su hogar y para regalo en ocasiones especiales.

2. ¿Dónde las comprarían?



Las compran principalmente en tiendas de regalo o novedades, en tiendas de decoración y en tiendas departamentales como Liverpool, Palacio de Hierro y Sanborns.

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ellas?



El consumidor está dispuesto a pagar un máximo de \$25 por una figura de 2.5 cm, \$50 por una figura de 5 cm, \$120 por una figura de 10 cm, \$250 por una figura de 20 cm y \$500 por una figura de 30 cm.

3.4. Análisis de la información.

Con el sondeo se puede establecer que el consumidor adquiere estos artículos de pasta para tres ocasiones:

- Festividades como Navidad.
- Decorar su hogar.
- Eventos familiares como los cumpleaños, bodas, etc.

La cantidad de artículos que pueden comprarnos está muy ligada al precio y al tamaño de las piezas que deseamos colocar en el mercado.

Para concretar la venta se necesita un catálogo que incluya el precio y tamaño de los artículos ahí expuestos.

3.5. Conclusiones.

- El consumidor final prefiere comprar las figuras de pasta como adorno para su hogar y como regalo en ocasiones especiales.
- Su capacidad de compra depende principalmente en el precio y el tamaño del artículo, y con ello determinan el número de piezas a comprar.
- El catálogo y la lista de precios es indispensable para concretar la venta y se refuerza con las muestras que hacen que se pueda apreciar la calidad del producto.

El sondeo realizado ha dado como resultado cuatro posibles mercados que son:

1. La venta de las figuras de pasta en centros artesanales.
2. En tiendas de decoración.
3. Tiendas departamentales y centros comerciales.
4. En el extranjero.

El más rentable para nuestra empresa en este momento son los Centros Artesanales ya que podemos colocar piezas de mayor tamaño y su volumen de compra puede llegar a las 500 piezas mensuales y varía por la época del año, las cuales nos dan un margen de ganancia mayor, además de que nuestra capacidad productiva es de 1000 piezas al mes lo que permite que no descuidemos a las tiendas de regalos y papelerías que son nuestros compradores actuales.

Para poder satisfacer a los otros tres mercados encontrados necesitamos aumentar la capacidad productiva, realizar un catálogo de las piezas que trabajamos, esto implica una inversión y para ello necesitamos bajar costos de producción lo cual haremos buscando proveedores que nos den un mejor precio pero manteniendo la calidad con la que cuenta el producto actualmente.

3.6. Organismos de orientación.⁵²

PYMEXPORTA-SE

Representante: Eduardo Delgadillo Alvarado.

TEL. 10(55)5229-6132, 5229-6100. Ext. 3805, 3806.

Fax. 10(55)1250-5974

E-mail: edelgadillo@economia.gob.mx

México D.F.

Asociación Nacional de Proveedores y Exportadores de la Republica. (ANPERMEX).

Representante: Julio Rodríguez Trigueros. Contacto en México.

TEL. y Fax. 10 (55)1250-5974

E-mail: mahuerta@eodoramil.com

Hong Kong, China.

Agrupación de Empresarios Exportadores Mexicanos, A.C. (AGEEM)

Representante: Martha Pérez Cervantes. Contacto en México.

TEL. y Fax. 10(55)1250-5915

E-mail: apgl@esmas.com.

Toronto, Canadá.

Asociación de Fabricantes, Tiendas y Distribuidores de Muebles y Artículos Decorativos, A.C.
(AFATIMAD)

Representante: Laura Trejo Fuentes.

TEL. 10(55)5229-6132, 5229-6100. Ext. 3805, 3806.

Fax. 10(55)1250-5974

E-mail: edelgadillo@economia.gob.mx

México D.F.

Asociación Mexicana de Fabricantes de Artículos para Regalo, Decoración y Artesanías.
(AMFAR)

Representante: Bernardo Podolfky.

⁵² Semana nacional de PYME 2004, Noviembre 1 al 5.

Tel y Fax. 01 (55)5564-4564.

E-mail: bpodolfky@amfar.com

México D.F.

3.7. Oportunidades de negocio para exportar.

De acuerdo a BANCOMEXT:⁵³

ESTADOS UNIDOS: PERMANENCIA PARA LOS PRODUCTOS MEXICANOS

- 1 Productos del reino vegetal
- 2 Alimentos procesados
- 3 Artículos de regalo y decoración**
- 4 Automotriz y autopartes
- 5 Muebles
- 6 Joyería
- 7 Textil y confección
- 8 Materiales para construcción

UNION EUROPEA: MERCADO SIN FRONTERAS PARA DIVERSIFICAR NEGOCIOS ESPAÑA

- 1 Alimentos frescos
- 2 Alimentos procesados
- 3 Artículos de regalo y decoración**

HOLANDA

- 1 Alimentos frescos
- 2 Alimentos procesados
- 3 Cuero y calzado
- 4 Artículos de decoración y regalos.**

⁵³ www.bancomext.com

5. Plan de mercadotecnia sugerido.

Con la finalidad de que la organización tenga pleno conocimiento de su situación, y pueda poner en practica las estrategias de mercado aquí expuestas como primer paso para una comercialización exitosa de las figuras decorativas de pasta, al encontrar mercados interesados en el producto se ha elegido como primer mercado el de las artesanías ya que los requerimientos de la misma no implica una inversión fuerte para la empresa, sólo nos piden un catálogo y muestras físicas; permite que en un futuro pueda incursionar en otros mercados y no descuide los que ya tiene cautivos que son las papelerías y las tiendas de regalos.

4.1. Resumen ejecutivo.

Es una empresa dedicada a la elaboración y venta de figuras de pasta, en el último año ha tenido importantes bajas en las ventas, lo que ha afectado en gran medida a las utilidades de la empresa.

El principal objetivo del presente Plan de Mercadotecnia, es la creación de un documento que sea de utilidad para la empresa y sirva como apoyo para la toma de decisiones, proporcionando estrategias dirigidas al producto, al precio, a la plaza y a la promoción, para que con ello se mejoren los productos y aumenten sus ventas al incursionar en nuevos mercados.

4.2. Análisis de la situación (FODA)

Objetivo:

Conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los productos que tiene la empresa en comparación con la competencia y de acuerdo a la percepción de los distribuidores y del cliente final, así como tener conocimiento de las características que debe cumplir el producto para ser competitivo.



Fortalezas:

- Alta calidad en el producto.
- Gran variedad y flexibilidad en los diseños.

Oportunidades:

- Puede atacar nichos de mercado que no esta atendiendo la competencia.
- Los negocios encuestados están dispuestos a comercializar los productos si cuentan con la calidad y precio justo; además de un catalogo en el que puedan escoger las figuras.
- En un futuro la venta al extranjero haciendo uso del Internet.
- Se puede rentar un local y realizar la venta al consumidor final.
- Puede asociarse con otras pequeñas empresas del mismo giro.

Debilidades:

- Las ventas son de acuerdo a la época del año (festividades o vacaciones).
- No hay volumen de ventas fija.
- No cuenta con personal de apoyo.
- No cuenta con capital para una inversión como la renta de un local.
- Su capacidad productiva no le permite competir en los grandes mercados.
- El trabajo es totalmente a mano.
- El margen de ganancia es muy pequeño.
- No cuenta con inventario, solo trabaja sobre pedido.
- No cuenta con un envase.
- Carece de marca.
- No hay una estructura administrativa dentro de la empresa.
- La empresa tiene mucha competencia en el mercado.

Amenazas:

- La perdida de clientes por no estar al pendiente de ellos, es decir la falta monitoreo para conocer sus necesidades.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

- La enorme invasión de productos chinos en el mercado, ya que son más baratos.
- Los grandes distribuidores que impiden la incursión de la empresa en nuevos mercados, ya que pagan poco por el producto.

4.3. Definir misión y visión.

Misión:

Somos una empresa que elabora hermosas figuras de pasta hechas a mano de gran calidad, para satisfacer el buen gusto de nuestros clientes.

Visión:

Ser líder en la elaboración de figuras de pasta a nivel nacional, distinguiéndose por su calidad y buen gusto.

4.4. Objetivos de mercadeo.

- Aumentar la frecuencia de compra sin perder de vista la calidad del producto por lo menos en un 30%.
- Desarrollar nuevas aplicaciones del producto y aumentar su gama.
- Aumentar el número de segmentos con los que actualmente trabaja.
- Crear canales de distribución que permitan la pronta respuesta de los clientes, optimizando la entrega de los productos.
- Reducir los costos para lograr un precio más atractivo y competitivo por lo menos un 5%.

4.5. Estrategias de mercadeo.

Al ser el mercado más rentable el de los Centros Artesanales se establecen las siguientes estrategias:

5.5.1 Producto.

- Aumentar la frecuencia de compra, aprovechando la variedad y flexibilidad del producto.
- Desarrollar nuevas aplicaciones del producto, que además de ser decorativo sea útil.
- Incluirle una etiqueta con la marca para que nuestro producto se distinga de otros.
- Elaborar una pagina de Internet que funcione como catálogo, con precio y tamaño del artículo que permita al comprador nos conozca y elija las piezas de su agrado.
- Contar con un envase, empaque y embalaje, que para proteger el producto, para evitar que se dañe durante su transportación, ya que son piezas frágiles.

5.5.2 Precio.

Presupuesto:

Pieza de 2.5 cm

Material	Cantidad unitaria	Costo unitario	Cantidad	Importe
Harina	1 Kg.	\$10	15gr	\$ 0.15
Pintura Vegetal (roja)	250ml	\$30	1ml	\$ 0.12
Pintura Vegetal (amarilla)	250ml	\$30	1ml	\$ 0.12
Pintura Vegetal (verde)	250ml	\$30	1ml	\$ 0.12
Pintura Vegetal (azul)	250ml	\$30	1ml	\$ 0.12
Pintura Vegetal (negra)	250ml	\$30	1ml	\$ 0.12
Crema	1kg	\$20	5gr.	\$ 0.10
Resistol 850	1kg	\$50	5gr.	\$ 0.25
Base de 2cm	paquete de 100pz	\$50	1pz	\$ 0.50
Total				\$1.60

Concepto	Costo unitario
Materia prima	\$1.60
Envase	\$1.00
Etiqueta	\$0.70
Total	\$3.30

Precio a distribuidor	\$6.00
Costo unitario	\$3.30

Utilidad	\$2.70
-----------------	---------------

Precio publico	\$10.00
Costo unitario	\$3.30
Utilidad	\$6.70

Pieza de 5 cm

Material	Cantidad unitaria	Costo unitario	Cantidad	Importe
Harina	1 Kg.	\$10	30gr.	\$0.30
Pintura Vegetal (roja)	250ml	\$30	2ml	\$0.24
Pintura Vegetal (amarilla)	250ml	\$30	2ml	\$0.24
Pintura Vegetal (verde)	250ml	\$30	2ml	\$0.24
Pintura Vegetal (azul)	250ml	\$30	2ml	\$0.24
Pintura Vegetal (negra)	250ml	\$30	2ml	\$0.24
Crema	1kg	\$20	10gr.	\$0.02
Resistol 850	1kg	\$50	10gr.	\$0.50
Bases de 4cm	paquete de 50pz	\$50	1pz	\$1.00
Total				\$3.02

Concepto	Costo unitario
Materia prima	\$3.02
Envase	\$1.00
Etiqueta	\$.70
Total	\$4.72

Precio a distribuidor	\$8.00
Costo unitario	\$4.72
Utilidad	\$3.28

Precio publico	\$20.00
Costo unitario	\$4.72
Utilidad	\$15.28

Pieza de 10 cm

Material	Cantidad unitaria	Costo unitario	Cantidad	Importe
Harina	1 Kg.	\$10	60gr.	\$0.60
Pintura Vegetal (roja)	250ml	\$30	4ml	\$0.48
Pintura Vegetal (amarilla)	250ml	\$30	4ml	\$0.48
Pintura Vegetal (verde)	250ml	\$30	4ml	\$0.48

Pintura Vegetal (azul)	250ml	\$30	4ml	\$0.48
Pintura Vegetal (negra)	250ml	\$30	4ml	\$0.48
Crema	1kg	\$20	20gr.	\$0.40
Resistol 850	1kg	\$50	20gr	\$1.00
Base de 7cm	paquete de 25pz	\$50	1pz	\$2.00
Total				\$6.40

Concepto	Costo unitario
Materia prima	\$6.40
Envase	\$1.00
Etiqueta	\$1.00
Total	\$8.40

Precio a distribuidor	\$18.00
Costo unitario	\$8.40
Utilidad	\$9.60

Precio publico	\$50.00
Costo unitario	\$8.40
Utilidad	\$41.60

Pieza de 20 cm

Material	Cantidad unitaria	Costo unitario	Cantidad	Importe
Harina	1 Kg.	\$10	120gr.	\$1.20
Pintura Vegetal (roja)	250ml	\$30	8ml	\$0.96
Pintura Vegetal (amarilla)	250ml	\$30	8ml	\$0.96
Pintura Vegetal (verde)	250ml	\$30	8ml	\$0.96
Pintura Vegetal (azul)	250ml	\$30	8ml	\$0.96
Pintura Vegetal (negra)	250ml	\$30	8ml	\$0.96
Crema	1kg	\$20	40gr.	\$0.80
Resistol 850	1kg	\$50	40gr.	\$2.00
Pintura acrílica	20ml	\$5	1pz	\$5.00
Naturaleza muerta	1 ramo	\$10	1pz	\$10.00
Olla de barro de 20 cm	1pz	\$10	1pz	\$10.00
Total				\$33.80

Concepto	Costo unitario
Materia prima	\$33.80
Envase	\$1.00
Etiqueta	\$1.20
Total	\$36.00

Precio a distribuidor	\$70.00
Costo unitario	\$36.00
Utilidad	\$34.00

Precio publico	\$250.00
Costo unitario	\$36.00
Utilidad	\$214.00

Pieza de 30 cm

Material	Cantidad unitaria	Costo unitario	Cantidad	Importe
Harina	1 Kg.	\$10	250gr.	\$2.50
Pintura Vegetal (roja)	250ml	\$30	16ml	\$1.42
Pintura Vegetal (amarilla)	250ml	\$30	16ml	\$1.42
Pintura Vegetal (verde)	250ml	\$30	16ml	\$1.42
Pintura Vegetal (azul)	250ml	\$30	16ml	\$1.42
Pintura Vegetal (negra)	250ml	\$30	16ml	\$1.42
Crema	1kg	\$20	80gr.	\$1.60
Naturaleza muerta	1 ramo	\$10	1pz	\$10.00
Resistol 850	1kg	\$50	80gr.	\$4.00
Casita de madera de 30 cm	1pz	\$25	1pz	\$25.00
Total				\$50.20

Concepto	Costo unitario
Materia prima	\$50.20
Envase	\$1.00
Etiqueta	\$1.20
Total	\$52.40

Precio a distribuidor	\$150.00
Costo unitario	\$52.40
Utilidad	\$97.60

Precio publico	\$300.00
Costo unitario	\$52.40
Utilidad	\$247.60

- Tener un precio menor al de la competencia en todas nuestras piezas, ya que no contamos con un posicionamiento, es necesario ser atractivos por el precio, y así atraer más clientes. Por ello buscaremos proveedores que nos den un mejor precio sin afectar la calidad del producto.

- En el caso de las figuras de 2.5 y 5 cm la ganancia muy pequeña si la venta se realiza a intermediarios que revenden al consumidor final, aún reduciendo los costos por ello se buscará la forma de llegar al consumidor final, en un futuro se busca la oportunidad de exportar nuestro producto.
- Crear un fondo de ahorro para la elaboración del catálogo, la pagina de Internet y para ver la posibilidad de exportar o la renta de un local para realizar también la venta directa al consumidor final.

4.5.3. Plaza.

- Distribuir el producto en los Centros artesanales ya que en el estudio tienen gran aceptación por el turismo extranjero que visita estos lugares.
- Ver la posibilidad de rentar un local y realizar la venta directa.
- Seguir distribuyendo en tiendas de regalos o novedades y papelerías.
- Buscar tener presencia en supermercados y tiendas departamentales.
- Buscar clientes potenciales en el extranjero.

4.5.4. Promoción.

- Contar con un exhibidor para el producto y hacerlo así más vistoso y llamativo en los puntos de venta.
- Contar con un catálogo muy completo, que cuente con precio tamaño del objeto y ofertas en algunas figuras.
- Enviar publicidad vía Internet para obtener más clientes.
- Elaborar una pagina de Internet en el que el comprador pueda usar como catálogo y elegir los modelos de su agrado y realizar su pedido.
- Participar en ferias y exposiciones.

5. Conclusión.

En el presente trabajo se ha buscado dar al empresario un herramienta para la toma de decisiones, no solo en el área de mercadotecnia, sino todas las áreas a la empresa que irán tomando forma con la profesionalización de la misma, ya que al ser una PYME busca conformarse como empresa en un futuro es por ello que un Plan de Mercadotecnia es el primer paso en este caso para tener un cambio en la organización, ya que con el se detectaron deficiencias no solo del área de mercadotecnia sino también en el área de producción, administración, recursos humanos, finanzas, etc. ;que repercuten directamente en las ventas haciendo difícil la comercialización del producto.

El incursionar en el mercado de las Artesanías nos permite conocer tanto los gustos de los compradores nacionales como extranjeros ya que tenemos pensado exportar en un futuro.

Las estrategias planteadas permiten solucionar algunos de los problemas existentes y dan la pauta a nuevos procesos para mejorar el producto, dar un mejor precio obteniendo buenas ganancias, ayuda a encontrar nuevos mercados, olvidados por la competencia o no descubiertos, además mejorar sus promociones para dar a conocer el producto de la forma más adecuada posible.

La empresa cuenta con gran potencial ya que todos sus miembros están dispuestos a trabajar para que su producto sea reconocido y aceptado por los clientes.

6. Anexos.

Anexo 1

CUESTIONARIO PARA EL DISTRIBUIDOR

Fecha: _____

DATOS DEL ENCUESTADO:

Dirección: _____

Empresa: _____

Nombre del encuestado: _____

1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?

2. ¿En que cantidad?

3. ¿Qué necesitan para incluirla en la línea de productos?

Anexo 2

CUESTIONARIO PARA EL CONSUMIDOR FINAL

Fecha: _____

DATOS DEL ENCUESTADO:

Nombre del encuestado: _____

Edad _____ Sexo _____

1. ¿Para qué utilizan nuestro producto o porqué lo comprarían?

2. ¿Dónde las comprarían?

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ellas?

7. Bibliografía

- Administración, KOONTZ Harold, Mc Graw Hill, México 1997, pp. 758.
- Administración. Una perspectiva global, KOONTZ Harold y Weihrich Heinz, Mc Graw Hill, 11ª edición, México 1997, pp.795.
- Administración de Pequeñas Empresas, ROJAS Anzola Sérvulo, Mc Graw Hill, 2da Edición, México, 1993, pp.297.
- Cómo acercarse a la Artesanía, TUROK Marta, Plaza y Valdes Editores, México, 1988,pp.200.
- Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, VALENCIA Rodríguez Joaquín, ECAFASA, 1ra Edición, México 2001, pp.317.
- Dirección Dinámica de Empresas, DRUKER Peter F, Internacional Business Institute, New Jersey, 1980.
- Dirección Estratégica, JOHNSON Gerry y Scholes Kevan, Prentice Hall, 5ta Edición, México 2001, pp.716
- Fundamentos de Marketing, STANTON S. William, Mc Graw Hill, México 200, pp.707.
- Introducción a la Investigación de Mercados, FISCHER de la Vega Laura, Mc Graw Hill, México 1997, pp.157
- Manual para la elaboración de un Plan de Mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano, FERNANDEZ Valiñas Ricardo, ECAFASA Thompson Learnig, México 2001, pp.256.
- Marketing, LAMB Charles, Tompson editores, México 2002, pp. 474.
- Marketing con un presupuesto ajustado, FORSYTH Patrick, Gestión 2000, Barcelona 2002, pp.285.
- Mercadotecnia, FISCHER Laura Y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 3ra Edición, México 2004, pp.540.
- Mercadotecnia Concepto y Prácticas modernas, SHOELL y GUILTINAN, Prentice Hall, 3ra Edición, México 1995, pp.822.
- Planeación de Mercados, WESTWOOD John, Serie Empresarial, CAOLOMBIA 1991, PP.234.
- Emprendedores No. 69, Mayo- Junio 2001.
- Harvard Business Review, Marzo-Abril 1979.
- Mundo Ejecutivo No.310, Febrero 2005.
- www.bancomext.com, www.monografias.com, www.siem.gob.mx,