



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
MERCADOTECNIA APLICADO A UN DESPACHO
CONTABLE PARA AUMENTAR SUS VENTAS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :
SERGIO CORTÉS LEÓN

ASESOR: L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
PROFESIONALES
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Propuesta de un programa de mercadotecnia aplicado
a un despacho contable para mejorar sus ventas".

que presenta el pasante: Sergio Cortés León
con número de cuenta: 9425028-6 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 03 de septiembre de 2008.

PRESIDENTE	IAE. Jesús Alberto Viveros Pérez	
VOCAL	MCE. Ma. de la Luz Ramos Espinosa	
SECRETARIO	L.C. Rolando Sánchez Peláez	
PRIMER SUPLENTE	M.A. Antonio Rangel Pineda	
SEGUNDO SUPLENTE	L.M. Ernesto Herrera Molina	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Gracias señor, por estar siempre conmigo y por todo lo que me das, gracias por todos los dones y bendiciones que me has dado, quiero que sepas que este trabajo de tesis no sería posible sin ti, ya que tu eres la luz en mi camino y mi fuerza para salir adelante.



A LA VIRGEN DE GUADALUPE

Gracias madre mía, por todas tus bendiciones y por protegerme de cualquier peligro en todo mi caminar.

A MIS PADRES

No tengo palabras de agradecimiento para las personas que mas amo en mi vida, gracias por darme la vida, por todo su apoyo, comprensión, palabras y sacrificio que han hecho, gracias por que ustedes forman parte de este trabajo y les debo todo lo que soy ahora como profesionista, porque me han enseñado con el ejemplo como hay que enfrentar la vida, gracias por ser los mejores padres del mundo, estoy orgulloso de ustedes.

A MI ASESOR JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ

Gracias por toda su ayuda ya que con sus conocimientos, experiencia y tiempo dedicado ha sido posible la elaboración de esta tesis, ya que es de los profesores que han puesto toda su dedicación a seguir formando profesionistas de calidad.

A MI MORENITA

Gracias por todo tu apoyo mi morenita, ya que en los momentos más difíciles siempre has estado conmigo en las buenas y en las malas, tu sabes el amor que te tengo y deseo que algún Dios no permita unir nuestras vidas.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Gracias por dejarme ser parte de una de las más grandes universidades de América latina y la máxima casa de estudios del país, por que es un orgullo tener la sangre azul y la piel dorada.

A LA FES CUAUTITLAN

A mi escuela le agradezco el haberme permitido estudiar en sus aulas, por adquirir todos los conocimientos en tu biblioteca y en mis profesores, para hacer de mí un excelente profesionista.

A MIS SINODALES

Por dedicarme su tiempo para leer y hacer observaciones en esta tesis, para que fuera de mejor calidad.

A todos los formaron parte de este proyecto directa e indirectamente.

Los sueños son aquellos que nacen dentro y que al florecer se convierten en lucha con sus triunfos y derrotas, con sus felicidades que perduran y con sus experiencias que maduran.

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”

Sergio Cortés León.

DEDICATORIAS

A FERNANDO CORTÉS CERVANTES

Padre esta tesis es para ti, ya que siempre tuviste una fe ciega en mí en que lograría terminar esta tesis, gracias por todo tu apoyo económico por que siempre has estado presente cuando te he necesitado, por que me has enseñado a ser hombre con tu ejemplo, que es base de mi formación como persona, que dicha tener un padre como tú, el mejor de todos.

A TODOS MIS ABUELITOS

A U baldo y Esperanza, Marcelino y Ernestina, por que aunque ya no están conmigo, siempre los recuerdo con mucho cariño en mis pensamientos y en mis oraciones y se que estarían contentos de este logro.

A MARÍA DEL REFUGIO LEÓN CRUZ

Hoy que concluyo esta tesis quiero dedicártela madrecita, por que siempre has estado pendiente de mis estudios, sin ti no hubiera sido posible, ya que muchas veces te prohibiste de cosas con tal de darme todo lo que necesitaba, gracias por ser mi madre por tener ese carácter y forma de ser que me han hecho crecer ante los retos que hay en la vida.

A MIS HERMANOS LORENA Y OSCAR

Les dedico esta tesis como un ejemplo de que aún por difíciles que parezcan las cosas todo es posible si se quieren alcanzar, sigan superándose y esforzándose por ser siempre mejores personas y dedicados a su profesión.

A MI MORENITA

Espero te sirva con el fin de que al ver este trabajo sea motivo para retomar tus estudios y de superarte día con día.

A MIS TIOS

Adolfo Cortés, Alicia Cortés, Amalia Cortés, Eustolia Cortés, Laura Cortés, Francisco Cortés.

Isabel Margarita León Cruz, Juan León Cruz, Alma Patricia Medina Cruz, Fernando Medina Cruz, Ernestina Medina Cruz, Raquel Medina Cruz y Guadalupe Medina Cruz.

Por todo su amor y cariño que me han dado.

A MIS AMIGOS

Para Arcángel, Alan, Christopher, Manuel, Hugo y Carolina por ser como hermanos para mí, por abrirme sus puertas de su casa cuando lo he necesitado, con todo cariño gracias.

A MIS PRIMOS

Silvia, Neftali, Hugo, Idalia, Joel, Manuel, Rafael, José Luis, Maricela, Guadalupe, Fabiola, Jesús Eduardo, Alma Patricia, Monserrat, Jessica, Gustavo, Karen Alejandra, Dulce Suelen, Gerardo, Minerva y Rodrigo.

Todo esfuerzo y dedicación se refleja en una superación.

A todos los formaron parte de este proyecto directa e indirectamente.

Los sueños son aquellos que nacen dentro y que al florecer se convierten en lucha con sus triunfos y derrotas, con sus felicidades que perduran y con sus experiencias que maduran.

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”

Sergio Cortés León.

ÍNDICE

	PAGINAS
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
ADMINISTRACIÓN	
1.1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	4
1.2. INPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN	6
1.3. EL PROCESOS ADMINISTRATIVO	8
1.3.1. Planeación	8
1.3.2. Organización	14
1.3.3. Integración	19
1.3.4. Dirección	21
1.3.5. Control	25
1.4. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	27
1.5. ÁREAS FUNCIONALES	28
CAPÍTULO 2	32
MERCADOTECNIA	
2.1. DEFINICIONES DE MERCADOTECNIA	33
2.2. LAS FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA	35
2.2.1. Mercadotecnia estratégica	36
2.2.2. Mercadotecnia operativa	41
2.3. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	44
2.3.1. Objetivos de publicidad	54

CAPÍTULO 3	56
SERVICIO	
3.1. CONCEPTO DE SERVICIO	57
3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	59
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	61
3.4. IMPORTANCIA ACTUAL DE LOS SERVICIOS	63
3.5. LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	64
3.6. LA MERCADOTECNIA Y LOS SERVICIOS	67
CAPÍTULO 4	69
SERVICIOS QUE OFRECE UN DESPACHO CONTABLE	
4.1. QUE ES UN DESPACHO CONTABLE	70
4.2. LAS FUNCIONES Y LOS SERVICIOS DE UN DESPACHO CONTABLE	73
4.2.1. Servicios de contabilidad	76
4.2.2. Servicios de auditoría	76
4.2.3. Servicios fiscales	77
4.2.4. Servicios financieros	79
4.2.5. Servicios de consultoría administrativa	79
CAPÍTULO 5	81
PROGRAMA DE MERCADOTECNIA PARA UN DESPACHO CONTABLE	
5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	82
5.2. HIPÓTESIS	82
5.3. INVESTIGACIÓN	83
5.4. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA PARA UN DESPACHO CONTABLE	84
5.4.1. Misión	85
5.4.2. Visión	87

5.4.3. Objetivos	88
5.4.4. FODA	89
5.5. PROGRAMA DE MERCADOTECNIA	93
5.5.1. Análisis y planificación del despacho contable en el mercado	93
5.5.2. Antecedentes	96
5.6. MEZCLA DE MERCADOTECNIA PARA LOS SERVICIOS EN UN DESPACHO CONTABLE	104
5.6.1. Servicio	104
5.6.2. Precio de los servicios	105
5.6.3. Canales de distribución para servicios	107
5.6.4. Publicidad y promoción del servicio	107
5.7. PRESUPUESTO	114
CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120



INTRODUCCIÓN

En este trabajo de tesis, se busca poner en práctica principios generales de administración basados primordialmente desde el punto de vista de la mercadotecnia; esto es, con un enfoque práctico en el mercado de los servicios, en este caso en particular los despachos contables que es el objeto de nuestro estudio.

Todo núcleo social, cualquiera que sea su tamaño, importancia o condición, requiere cierta dosis de administración para hacer posible su funcionamiento y poder alcanzar sus objetivos, por lo mismo este trabajo se presenta como una aportación para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Por tal motivo la administración de la mercadotecnia juega un rol muy importante dentro de las organizaciones, ya que es donde se lleva a cabo el análisis, planeación y control de programas diseñados para la comercialización del producto o servicio con los compradores meta, con la finalidad de conseguir los objetivos planteados; que es el conseguir la satisfacción de las expectativas y necesidades de los consumidores.

Por mi experiencia personal a través de trabajar por varios de éstos despachos contables, me percate de que su cartera de clientes es por medio de recomendaciones ya sea de amigos, familiares, clientes que hayan adquirido el servicio o simplemente por que iban pasando por donde se encontraba el despacho, al ver estas deficiencias que tienen al no realizar ninguna actividad de mercadotecnia, me avoque a realizar una investigación exploratoria de carácter deductivo.

Este trabajo de tesis comprende de cinco capítulos y la temática es la siguiente:

En el capítulo 1 se habla de las generalidades y su concepto de la administración, su importancia que tiene y sus objetivos que persigue, se refiere a las etapas del proceso



administrativo que para efectos de este estudio y a consideración propia son las idóneas para conseguir los mejores resultados esperados, las cuales se componen de la: planeación, organización, integración, dirección y control, por lo tanto la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las organizaciones.

En el capítulo 2 se definen algunos conceptos de mercadotecnia, así como sus funciones que estas tienen dentro de las empresas y como el aplicar las cuatro “P” necesita de estrategias que tengan como objetivo el hacer llegar el producto o servicio a los consumidores.

En el capítulo 3 se toca el aspecto del servicio y como el cliente lo toma en cuenta en la decisión de compra, por lo que se enlista su clasificación, características e importancia que tiene, así como de la calidad que deben tener para la satisfacción del cliente.

En el capítulo 4 menciono cual es la razón principal por la que se forman los despachos contables, una breve historia de la contabilidad y los servicios que se brindan en éstos, quienes son los que la utilizan y propuestas para ampliar la gama de servicios.

En el capítulo 5 finalmente se propone un programa de mercadotecnia el cual incluya todos los elementos necesarios desde la misión hasta la aplicación de la mezcla de mercadotecnia, esto con la finalidad de aportar a los pequeños y medianos despachos contables, herramientas necesarias para el éxito y para poder llegar es necesario tener mayor número de clientes para gozar de mayores ventas y ganancias.



CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN



Una experiencia nunca es un fracaso, porque siempre viene a demostrar algo.

Thomas Alva Edison



CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Es en la Revolución Industrial donde las empresas sufren un cambio, ocasionado por un movimiento económico y social, que trae consigo mejoras reflejadas en la expansión de diferentes áreas como ventas, compras, contabilidad y otras funciones de la empresa, es que aparece una nueva disciplina que es la administración y juega su papel más importante ya que gracias a su planeación se hace eficiente utilizar los recursos materiales y humanos para llegar a los objetivos que persigue la empresa.

Posteriormente surge la denominada “Administración Científica” que es la que a través de la investigación, busca soluciones a problemas que detecta dentro de la empresa, como pueden ser el desperdicio de materiales, de instalaciones y lo más importante de la fuerza de trabajo, ya que este esfuerzo se traduce en pérdida de recursos; es por eso que la administración científica lo que busca es que haya mejor aprovechamiento de todos los recursos con los que se cuenta, es así como la administración viene a satisfacer las necesidades de las organizaciones y de todo grupo o sociedad en desarrollo.

Es a finales del siglo XIX cuando ocurre una serie de cambios en la mentalidad de la gente en la forma de manejar sus empresas, ya que de emplear los métodos empíricos son sustituidos por el método científico, ya que como vimos se aplica a los problemas de la empresa y esto facilita la toma de decisiones, la división del trabajo, el manejo de jerarquías, las funciones de los puestos, etcétera.

La Administración debe ser prioridad en las actividades de cualquier organización con o sin ánimo de lucro, solo su uso permitirá una vida más amplia y fructífera para las empresas, ya



que su empleada de manera eficiente lograra cumplir son sus objetivos y metas trazadas como es el de dejar satisfechos a los consumidores.

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Para tener una visión más clara de lo que es la administración presentamos una serie de definiciones de algunos de los autores más importantes:

Para comenzar, el Padre de la Administración, Henry Fayol considera que: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Para Isaac Guzmán Valdivia: “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.

Para Fernández Escalante: “Es un conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permiten dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes”.

Para Agustín Reyes Ponce: “Es un conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.¹

Para Joaquín Rodríguez Valencia: “Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”.²

¹ Koontz Harold, Weihrich Heinz (2003), Administración, una perspectiva global, México, McGraw Hill, p. 803.

² Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas”.3ra ed., ECAFSA, México, 1998.



A nuestro juicio, el concepto de Administración que nos forma una idea clara y concreta es la anterior definición de Rodríguez Valencia, ya que en ella se refleja para lo que sirve la administración.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Se ha mal interpretado lo que es administrar ya que no solo consiste en poder dar órdenes, manejar gente o coordinar las operaciones de la compañía, sino que la administración desde el punto de vista práctico, es algo más, consiste en obtener resultados positivos a través de otras personas; para ello requerimos de los cinco elementos fundamentales del proceso administrativo:

- ◆ Planeación
- ◆ Organización
- ◆ Integración
- ◆ Dirección
- ◆ Control

Esto nos lleva a la conclusión de que donde quiera que haya una institución es necesario aplicar la administración, ya sea que se trate de una iglesia, una empresa, una universidad, un hospital, un negocio familiar, instituciones de gobierno o simplemente en nuestro propio hogar, todo organismo social lleva implícita la existencia de una unidad administrativa.

Todas las organizaciones requieren de la administración ya que les ayudara a lograr sus objetivos. Para las empresas grandes es importante que cuenten con ella por su complejidad, y en las pequeñas permite el crecimiento continuo y la posibilidad de competir.



Según Joaquín Rodríguez Valencia, algunos puntos por lo que la administración se debe considerar importante son:

- ◆ “La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- ◆ El éxito de un organismo, depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- ◆ Una adecuada administración, eleva la productividad.
- ◆ La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- ◆ En los organismos grandes la administración es indiscutible y esencial.
- ◆ En la pequeña y mediana empresa, la única posibilidad de competir, es aplicando la administración”.³

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiende hacia fines múltiples, cuya consecución será unas veces necesaria y otras, por el contrario facultativa.

Por consiguiente, los fines de la administración son:

1. “Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común. Este propósito puede ser de origen público y de interés general. (administración paraestatal).
2. La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, realizar en su campo de actividad, la mejor ejecución posible.
3. Una mayor y mejor utilización racional de los recursos, es decir, buscar supervivencia, con el fin fundamental de eficiencia en general y, más particularmente, en el uso de los recursos.
4. La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios, destinados a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y de la sociedad.

³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit.



5. Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos, que participan en la empresa, y eliminar las causas de conflictos posibles”.⁴

1.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es un proceso de hacer cosas, independientemente de las aptitudes del administrador, ya que lo que se quiere lograr es que en base a una serie de actividades se logren los objetivos deseados.

Por lo que el proceso administrativo es la serie de fases o etapas que incluyen la planeación, organización, integración, dirección y control que sirvan para la adecuada toma de decisiones. Para el estudio de este trabajo consideraremos cinco etapas, ya que a mi parecer es la adecuada para poder conseguir mis objetivos estas son:

1.3.1. PLANEACIÓN

Para que una acción se lleve a cabo es necesario fijar con precisión lo que se va a hacer, estableciendo objetivos y metas, para crear estrategias que faciliten la obtención de los resultados.

Es así, que la planeación muestra “La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.⁵

Existen tres razones por las cuales se debe planear:

1. Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización.

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit.

⁵ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José (2004) Fundamentos de Administración, 15 ed. Editorial Trillas



2. Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
3. Decidir, que actividades a fin de lograrlas.

Esta es la función de la planeación, la función administrativa más básica de todas. La planeación la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.

Cabe señalar que planeación y control son inseparables, son iguales para la administración; ya que todo intento de control sin planes carece de sentido, por que la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir sin antes saber a dónde quiere ir. Así, los planes proporcionan las normas de control.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación parte de la determinación de objetivos, los cuales se fijan a través de un análisis de fortalezas y debilidades de la organización para entender las condiciones internas de la misma y así, poder enfrentar al entorno exterior identificando sus oportunidades y amenazas. Estas son algunas razones por el cual la planeación es importante:

- ◆ Ayuda a disminuir la incertidumbre al anticipar una visión del futuro.
- ◆ Favorece el aprovechamiento de los recursos (eficiencia) en los tiempos establecidos (eficacia), es decir, logra el desarrollo de la empresa para ser productiva.
- ◆ Evita improvisar las decisiones y actividades de la organización al tener establecido un esquema o un modelo de trabajo.
- ◆ Establece los patrones para un control adecuado.
- ◆ Permite identificar opciones o alternativas antes de tomar una decisión.



VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

Ventajas:

- ◆ Todas las actividades están encaminadas hacia un objetivo, lo cual evita que se pierda tiempo y esfuerzo.
- ◆ La planeación es análogo a un puente que une el presente y el futuro, lo cual ayuda a estar alerta de las posibles oportunidades que se puedan presentar.
- ◆ Permite el cuestionamiento de sustituir una actividad por otra a través de un estudio de la situación.
- ◆ La planeación reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y las acciones impertinentes.
- ◆ La planeación permite una mayor utilización de los recursos disponibles de una empresa en un período determinado.
- ◆ Proporciona guías estables a largo plazo, lo cual permite una dirección confiada.
- ◆ Es que ayuda a los administradores a estar orientados hacia lo que podría suceder en el futuro.

Desventajas:

- ◆ Para algunas empresas que no cuenten con una administración formal la planeación puede provocar un costo adicional para su realización.
- ◆ No es nula la posibilidad de que surjan contingencias que no pueden ser resueltas por lo ya establecido y requieran una solución inmediata, sin permitir el diseño o de un nuevo plan.
- ◆ La planeación puede ser demasiado teórica y esta puede llegar a ser poco aplicable en un momento dado.
- ◆ Normalmente las ventajas de la planeación sobrepasan a sus desventajas.



De todo esto llegamos a la conclusión de que la planeación estratégica reúne todas las áreas o sistemas funcionales (mercadotecnia, planeación, finanzas, etc.) con el fin de coordinar y aprovechar al máximo cada una de ellas. Por último un sistema de planeación estratégica formal, une tres tipos de planes básicos que son los planes estratégicos que son a largo alcance, planes tácticos que son a mediano plazo y los planes operativos a corto plazo.

Es por eso que este instrumento ayuda a la alta dirección a:

“Definir la misión y la visión.

Plantear los objetivos estratégicos.

Identificar las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades de la organización.

Plantear la estrategia de negocios y desarrollar las estrategias operativas.

Elaborar el plan estratégico y los programas operativos.

Identificar los proyectos específicos.

Aplicar el proceso de evaluación estratégica”.⁶

Estos conceptos son los que se desarrollan a continuación:

Misión y Visión

Todo establecimiento, cualquiera que sea su tipo, si desea que su existencia sea notable debe contar con una misión; la cual identifica la función o tarea básica de una empresa.

Algunos autores dicen que la filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión. Por lo tanto, la misión es la razón de ser, es un reconocimiento de los objetivos, que distinguen a una institución de otras similares, la cual describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización.

⁶ Corona Funes, Rafael, Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial, México 2001, Editorial Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.



Así, la visión expresa las aspiraciones y la razón fundamental de una organización. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro, la cual debe ser formulada por sus líderes, comunicando los sueños y esperanzas sin perder el realismo en una dimensión del tiempo.

Objetivos

Los objetivos son los resultados esperados que la empresa desea alcanzar a largo plazo y que requiere de una planeación. Son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica; deben ser claros, medibles, razonables y consistentes.

Estrategias y tácticas

Estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Las tácticas son los planes de acción por medio de los cuales se ejecutan dichas estrategias y son a corto plazo.

Políticas

Las políticas son guías o lineamientos flexibles que permiten tomar decisiones en situaciones que se repiten una y otra vez. Toman estructuras básicas de planes a largo plazo y permiten canalizar las decisiones hacia los objetivos. Son los enunciados generales que guían la toma de decisiones y definen los límites entre los cuales se debe tomar.

Una política es esencialmente una expresión, general del pensamiento administrativo acerca de las acciones a que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.



En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

Reglas

Las reglas también conocidas como normas, son la esencia o reflejo de una administración en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción. Esto quiere decir, que éstas no permiten un cambio en su aplicación, son inflexibles.

Una regla indica lo que un miembro de la organización debe o no debe de hacer. Una regla describe en forma precisa la acción deseada, y por lo tanto, no deja campo para la interpretación.

La esencia de una regla es refleja una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

Procedimientos y métodos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Un método detalla una actividad exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.



Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

Todos estos programas demandan coordinación y oportunidad, ya que una falla en cualquier parte de esta red de programas de apoyo representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades.

Presupuestos

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa “en cifras”. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles.

El presupuesto es necesario para el control, pero será inútil como norma sensible de control si no es un reflejo fiel de los planes.

1.3.2. ORGANIZACIÓN

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además, las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.



Concepto de Organización

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.⁷

La acción de organizar trae como consecuencia una estructura, es por ello que esta puede emplearse en dos sentidos:

1. Organización como unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, las organizaciones son entes creados por el hombre que permite o ayuda alcanzar objetivos determinados, además de regular la conducta individual y social. Así la organización puede concebirse desde dos aspectos:

◆ Organización formal. Es la estructura planeada que define tareas, así como la autoridad y la responsabilidad, mostrando la relación entre sus miembros para alcanzar los objetivos.

◆ Organización informal. Es la interrelación de personas que no está contemplada en la organización formal, y que surge espontáneamente cuando la gente se asocia.

2. Organización como función administrativa y parte del proceso administración. La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue precisamente fijado en la fase de la planeación. Busca agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos pertenecientes a la organización social. En este sentido, organización significa “estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones”.⁸

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, Limusa, México 1997. p.480.

⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. 3ra ed. Mc Graw Hill. México 2000.



IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Comunica a cada integrante de la empresa sus funciones y actividades.
2. Crea líneas de autoridad y responsabilidad en una organización, mejorando las funciones de activación y control del personal que la integra.
3. Al establecer las líneas de comunicación los individuos desarrollan sus actividades y se promueve la efectividad y la eficacia.
4. Brinda el conocimiento al individuo para identificar dentro de la estructura, de quiénes recibirá órdenes y quién colaborará con él para desempeñar sus tareas.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Según Joaquín Rodríguez Valencia se consideran dos componentes fundamentales dentro de la organización: las partes y las relaciones.

Las partes. Pueden considerarse como unidades trabajo-personas, cada una de las cuales, se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.

Las relaciones. Tiene lugar como el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica, y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.⁹

Para identificar y agrupar el trabajo de la organización es necesario seguir una serie de pasos, que ayuden a definir y delegar autoridad y establecer la responsabilidad, de tal manera, que permitan definir relaciones con el fin de hacer posible el trabajo cooperativo entre las personas.

1. División del trabajo. Consiste en dividir y agrupar las actividades entre las personas idóneas delegándoles cierta autoridad y compartiendo responsabilidades para obtener la

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit.



mayor productividad en la organización, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

2. Jerarquización. Implica la posición de las funciones individuales por jerarquía en un organigrama. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

3. Departamentalización. Resulta de la división del trabajo por funciones y actividades en unidades específicas. Es el resultado de la estructura de la organización conocida también como organigrama.

Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, enumeran la secuencia de la departamentalización de la siguiente manera:

- ◆ “Listar la funciones de la empresa.
- ◆ Clasificarlas.
- ◆ Agruparlas según un orden jerárquico.
- ◆ Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- ◆ Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- ◆ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- ◆ El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y la necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas”.¹⁰

Los criterios para la departamentalización de una organización están relacionadas con sus características y sus necesidades estas pueden ser como se realizan las labores, el tipo de

¹⁰ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Op. Cit.



personas que las ejecutan, la tecnología con la que se cuenta, así como factores internos y externos que vimos ya en la planeación estratégica, etcétera; por lo que no existe un modelo en específico que se aplique en todas las organizaciones, ya que puede ser la combinación de dos o más modelos todos encaminados a cumplir eficaz y eficientemente los objetivos de la organización. Estos modelos de departamentalización pueden ser:

Departamentalización por Funciones (Funcional)

Agrupar las actividades básicas para establecer la división del trabajo y llegar a la especialización en donde las personas ejecutan sus funciones con el menor esfuerzo.

Departamentalización por Procesos

Consiste en agrupar las tareas de acuerdo al proceso de producción, puede seguir el orden del proceso o el manejo de la maquinaria empleada.

Departamentalización por Productos o servicios

Tiene como característica la agrupación de productos o servicios de una empresa para hacer que éste se produzca y mercantilice.

Departamentalización por área geográfica

Se utiliza especialmente cuando las actividades de una organización y la localización de las materias primas se encuentran alejadas físicamente de ésta, o cuando cuentan con sucursales.

Departamentalización por cliente

La agrupación de actividades responde a servir con eficacia a diferentes tipos de clientes.

4. Descripción de funciones. Establece la descripción detallada de las actividades a desarrollar dentro de la organización.



5. Coordinación. Tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como unidad, al sincronizar y armonizar sus esfuerzos.

Coordinación

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizarla eficientemente una tarea.

Si la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos. La importancia de la coordinación se fundamenta en un principio de organización.

Concepto de coordinación

“La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de objetivos”.¹¹

1.3.3 INTEGRACIÓN

Es la tercera etapa del proceso administrativo su función primordial consiste en integrar el factor humano y material; tal y como lo define el Lic. Agustín Reyes Ponce diciendo que la Integración es:

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.¹²

“La integración se forma a partir de que tenemos:

a) Materialización de las actividades humanas.

¹¹ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Op. Cit.

¹² Reyes Ponce, Agustín. Op Cit.



- b) Objetivación de los elementos materiales.
- c) Coordinación de los objetivos empresariales con los de los trabajadores”.¹³

Cuando se planea y organiza se toman en cuenta recursos financieros, recursos materiales, recursos técnicos y humanos; por consiguiente la integración buscará adquirir, mantener y utilizar estos recursos de la manera mas eficiente; todo esto para lograr el óptimo manejo de los recursos.

Recursos financieros: Son los que se obtienen mediante la emisión de acciones, créditos de proveedores, reinversión de utilidades, etcétera; todos estos recursos son responsabilidad del área de finanzas.

Recursos materiales: Son terrenos, locales, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materias primas, etcétera; la integración corresponde al departamento de compras.

Recursos técnicos: Son los sistemas, métodos, procedimientos, formulas, patentes, instructivos, etcétera, la integración de este tipo de recursos es implementación en las diversas áreas funcionales.

Recursos humanos: Es el conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, etcétera;) lograrán ejecutar todas las funciones que lleven al éxito de la organización.

Es por eso que el reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento será la función primordial del departamento de recursos humanos.

- a) Actividades del departamento de recursos humanos

Realización de un proceso, el cual consta de etapas o pasos estas son:

¹³ Reyes Ponce, Agustín. Op Cit.



- ◆ Reclutamiento. El reclutamiento intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Los candidatos suelen ser encontrados a través de anuncios en la prensa, agencias de empleo, contactos personales, etcétera.
- ◆ Selección. La selección consiste en evaluar y escoger entre varios candidatos. Las formas de solicitud, los curriculum vitae, las entrevistas, las pruebas de empleo y destrezas, la comprobación de referencias son los medios que más se utilizan en el proceso de selección.
- ◆ Contratación e introducción. Tiene por objeto ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización sin problemas. A los nuevos empleados se les presenta a sus colegas, se le familiariza con sus tareas y se les dan a conocer las políticas y metas de la empresa.
- ◆ Capacitación y bienestar del personal. Se propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional. El adiestramiento esta diseñado para mejorar las destrezas en el trabajo actual.

1.3.4. DIRECCIÓN

La dirección es “Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”.¹⁴

Es decir, es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, órdenes y relaciones personales jerárquicas.

¹⁴ Reyes Ponce, Agustín. Op Cit.



IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

1. Pone en práctica el esquema de actividades establecido en la planeación y en la organización.
2. Examina el entorno en el cual se desenvuelve la organización para crear estrategias y políticas, anticipándose al futuro y poder adaptarse a éste.
3. Vigilar el cumplimiento de los objetivos planteados, para llevar un control de las actividades.
4. Dirigir al factor humano para obtener la forma de conducta más deseable y lograr su productividad.
5. Establece la comunicación necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

Generalmente, la mayoría de las organizaciones tienen niveles de dirección diferentes, ya que dependiendo de la necesidad o el tamaño que éstas tengan va a ser la complejidad de los niveles directivos o gerenciales.

La capacidad para responder a las oportunidades es reflejada por la personalidad y el estilo de dirección, que a su vez cuentan con factores decisivos para estimular su crecimiento y crear su competitividad en el mercado; tales como una visión intuitiva y racional del futuro, la disposición para tomar riesgos y la habilidad para pensar en términos globales.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

Toma de decisiones

Quizás es la responsabilidad más importante del director o gerente de una organización, porque al seleccionar un curso de acción entre varias alternativas se obtiene el éxito o fracaso de los resultados.



Motivación

El ser humano es un ente totalmente influido por factores emocionales externos e internos, es decir, éste se mueve por necesidades e impulsos para alcanzar objetivos. Es así, que la motivación “Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo”.¹⁵ Es por ello, que es tan compleja la labor de la dirección pues a través de la motivación el personal es capaz de ejecutar su trabajo favorablemente.

Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de una persona (emisor) a otra (receptor) capaz de comprender lo que se le dice (mensaje). Para que la comunicación sea eficaz debe existir la retroalimentación. La comunicación hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación sea bien aplicada, que se ejecute con eficacia la organización, que la ejecución administrativa sea seguida con diligencia y que el control administrativo sea aplicado con efectividad; cualquier información desvirtuada origina con fusiones y errores.

“La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social”.¹⁶

“Los elementos de la comunicación son los siguientes:

Fuente de la comunicación.

Receptor de la comunicación.

Canal de la comunicación.

Contenido de la comunicación.

Respuesta”.¹⁷

¹⁵ Terry R, George y Stephen Franklin (1997), Principios de Administración, México, CECSA, p.375.

¹⁶ Münch Galindo, Lourdes. Op. Cit.

¹⁷ Münch Galindo, Lourdes. Op. Cit.



Autoridad

La autoridad es la capacidad de influencia, referida al comportamiento de un individuo que modifica los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo. Al mismo tiempo, la responsabilidad es la obligación que deben los subordinados a sus superiores en el ejercicio de la autoridad que se les ha delegado para cumplir con los resultados esperados.

Liderazgo

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.¹⁸

Liderar una organización en buscar su mayor competitividad.

La dirección y el liderazgo siempre son factores de éxito. Esta función debe desempeñarla quien tenga las características y la capacidad para ello.

Supervisión

Es de gran importancia para la empresa ya que mediante de ella se logran los objetivos.

“Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.¹⁹

Por lo cual, se puede decir que la importancia del supervisor es:

- ◆ Motivador de la productividad del personal para lograr los objetivos.
- ◆ Une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.
- ◆ Es el transmisor no solo de las órdenes de jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes de los obreros y empleados.

¹⁸ Koontz Harold, Weilhrich Heinz. Op. Cit.

¹⁹ Münch Galindo, Lourdes. Op. Cit.



1.3.5. CONTROL

La esencia del control radica en la verificación del progreso hacia los objetivos, asegurarse que las acciones se dirijan de acuerdo a los planes determinados y dentro de los límites de la estructura de organización diseñada para el comportamiento de dichos planes. Además, implica tomar las medidas correctivas a las desviaciones, medir los resultados logrados comparándolos los estándares fijados en la planeación y una evaluación del desempeño.

Henry Fayol definió control así “Consiste en comprender si todo funciona de acuerdo al plan adoptado, Las instrucciones dadas y los principios establecidos. Tiene la finalidad de localizar deficiencias y errores para rectificar y prevenir su recurrencia.”

“Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.²⁰

Dado que una de las finalidades de la información que surge como resultado del control es la retroalimentación, ayudará la mejor toma de decisiones posteriores.

IMPORTANCIA DEL CONTROL

La principal importancia del control es que cierra el ciclo del proceso administrativo, lo que conduce a determinar los resultados de la acción administrativa con mayor precisión. Asimismo, el control se da en todas y en cada fase del proceso administrativo, lo que facilita la administración de la organización. La importancia del control consiste en comparar que resulta conforme a los planes, para proveer información de la operación, esto consiste en:

- ◆ Mide la productividad de la empresa.
- ◆ Incluye el establecimiento de estándares.

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. Op Cit.



- ◆ Se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.
- ◆ Las actividades realizadas resultan conforme a lo planeado.
- ◆ Corregir las actividades en curso, para alcanzar los resultados deseados.

ETAPAS DEL CONTROL

Para Harold Koontz son cuatro etapas que se llevan a cabo en el proceso básico del control y estas son:

“Establecimiento de estándares

- ◆ Son criterios de desempeño establecidos en la planeación, los cuales proporcionan al supervisor y/o administrador indicadores respecto a cómo funcionan las actividades.

Medición del desempeño

- ◆ Es la medición y evaluación de los resultados o el desempeño en comparación con los estándares.

Corrección de las desviaciones

- ◆ Tan pronto sean identificadas las desviaciones de los estándares se requiere emprender las acciones correctivas.

Retroalimentación

- ◆ Posteriormente, al emprender las correcciones es necesario desarrollar un programa de acciones correctivas y poner en práctica con el objeto de llegar al desempeño deseado”.²¹

²¹ Koontz Harold, Weilhrich, Heinz. Op Cit.



PASOS DE CONTROL

1. “Establecer normas. Son el establecimiento de patrones o estándares a fin de evaluar las desviaciones que puedan resultar entre lo obtenido y lo planeado.
2. Establecer las fuentes de datos para el control. Es la recolección y concentración de datos.
3. Interpretar y valorar los datos.
4. Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.
5. Medir el desempeño. Aquí es donde se realiza la comparación de los estándares con lo realizado.
6. Corregir las desviaciones. Su importancia radica en encontrar la causa o problema que causan las desviaciones. Su corrección puede ser inmediata o puede requerir una investigación más exhaustiva.
7. Utilizar la información del control. Es el resultado del proceso de retroalimentación”.²²

1.4. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En el proceso administrativo la división del trabajo juega un papel importante dentro de cualquier organismo social, ya que toda empresa lo que busca, es tener mayores productos o servicios que ofrecer, por lo que las actividades aumentan, por lo que será necesario delegar responsabilidad y autoridad a las personas para su ejecución. Es por ello que como resultado de la división del trabajo trae consigo la especialización, que es la realización de una actividad repetidamente a fin de ir adquiriendo mayor habilidad al realizarla, para que el trabajo sea de mayor calidad y con el menor esfuerzo y tiempo.

²² Koontz Harold, Weillrich, Heinz. Op Cit.



La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

- ◆ Agrupar distintas actividades, para llevar a cabo las funciones de la organización.
- ◆ Realizar el trabajo en forma participativa y ordenada.
- ◆ Aprovechar las ventajas que trae como consecuencia la especialización.
- ◆ Incrementar productividad y competitividad de la organización.

1.5 ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS Ó SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES

Antes de tocar el tema de las áreas funcionales es necesario mencionar dos principios estos son el de orden y el de división del trabajo.

“El de orden establece que un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Ya de forma social sería un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Esto es clasificar la información y realizar las actividades de un procedimiento en la secuencia preestablecida”.²³

Por el otro el principio de la división del trabajo consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para “producir más y mejor con el mismo esfuerzo”.²⁴

²³ Hernández Rodríguez, Sergio. “Fundamentos de Administración” McGraw Hill México 1994

²⁴ Hernández Rodríguez, Sergio. Op. Cit.



Las funciones específicas, son el resultado de la sucesiva división del trabajo en grupos de actividades lógicamente distribuidas con el propósito de que una empresa realice con mayor eficacia sus objetivos organizacionales.

Tales funciones específicas, tienen su origen por la necesidad absoluta de determinar inicialmente, en que consiste el trabajo propio de la empresa y, conforme ésta iba creciendo, por la necesidad de subdividir ese trabajo, para distribuirlo entre las personas que deben realizarlo de una sistemática, oportuna y adecuada.

ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS

Analizando el proceso evolutivo de una empresa, conforme ésta fue desarrollándose, se vio la dirección superior de la misma, en la situación de ampliar su organización general, haciendo agrupamientos lógicos de tareas que se complementan entre sí para que, al ser ejecutadas articuladamente, respondiera cada agrupamiento, el objetivo común de una actividad específica.

Es como se explica, la formación sucesiva de las funciones específicas de la empresa actual, integrada además por elementos humanos, materiales, financieros y técnicos, ayuda a organizarse cada vez mejor, para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Definición de Area Funcional

En virtud de que cada área funcional, tiene su respectiva importancia dentro de la estructura organizacional, cada una de ellas, ha sido objeto de estudio por especialistas en la materia.

Ahora es necesario definir, lo que se entiende por un área funcional. A fin de tener una visión general.

León Megginson, la define así: Son actividades necesarias para la sobrevivencia de los organismos sociales.



Fernando Rodarte, la define, así: Son el conjunto de actividades en que es subdividido el trabajo propio de la empresa, para la realización de sus metas.

De acuerdo con las definiciones anteriores, las “áreas funcionales básicas”, están en relación directa con las actividades que realiza la empresa, a fin de lograr sus objetivos.

Funciones básicas de las organizaciones

Lourdes Münch y José García (Fundamentos de Administración,) hacen el comentario siguiente: las áreas de actividad conocidas también como áreas de responsabilidad.

Toda administración de un organismo debe estar basada en la existencia de una estructura funcional, que cuente con los objetivos y planes definidos, para poder evaluar las capacidades, las posibilidades y los recursos dentro de una marco organizacional, que permita dividir funciones a desarrollar. Por una parte, funciones administrativas (planeación, organización, integración de recursos, etcétera) y por la otra, funciones operacionales, para lograr objetivos organizacionales.

La creación de tales funciones operacionales comprende actividades, funciones y labores homogéneas, habrá que considerar las más usuales y comunes, en toda organización, éstas son: gerencia general, producción, mercadotecnia, personal y finanzas.

Además es necesario conceptualizar a la empresa, como un sistema que comprende los cinco subsistemas (funciones operacionales), ya que otorgarle mayor importancia a cualquiera de éstos, podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de partes homogéneas, sin ningún propósito consolidado.



LA COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS FUNCIONALES

La coordinación es ese proceso integrador por medio del cual, se ajustan entre sí las partes, de manera que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones, dando cada sector o individuo su máxima.

Su principal obstáculo es, precisamente, eliminar o disminuir lo más posible las consecuencias de los puntos de vista opuestos o distintos que llevan iniciativas heterogéneas.

De lo anterior, se desprende la importancia que tiene la coordinación; ha sido conceptualizada, como el aspecto más importante que debe lograr toda organización, como prueba de su misma validez, puesto que a través de ella, se puede medir la correcta aplicación de todos los otros principios administrativos y se pueden evaluar también, el grado de integración de sus miembros, la disciplina, su estabilidad, etcétera.

A través de la coordinación, como objetivo interno, se satisface plenamente el mismo concepto filosófico de la administración: “El esfuerzo cooperativo para alcanzar un objetivo, que ninguno por sí solo puede lograr.”²⁵

La efectividad de la administración de una empresa, no depende del éxito de un área funcional o subsistema específico, sino del ejercicio de una coordinación balanceada, entre las etapas del sistema o proceso administrativo y de la adecuada realización de las actividades, de las principales áreas funcionales.

²⁵ Hernández Rodríguez, Sergio. Op. Cit.

CAPÍTULO 2

MERCADOTECNIA



Invertir en conocimientos produce siempre los mejores intereses.

Benjamín Franklin



CAPÍTULO 2 MERCADOTECNIA

2.1. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

Hablar de mercadotecnia es mas complejo que cuando inicio éste concepto, los hombres han intercambiado bienes y servicios a lo largo de la historia, este cambio se hace a través del dinero, por lo que se enfocaban únicamente a la satisfacción del cliente por medio de un producto o servicio, en la actualidad es mucho más y va relacionado con lo que es la administración de la demanda, las habilidades para buscar oportunidades en el mercado; en otras palabras ya no hay que enfocarse solamente al producto sino que ahora es mas importante el mercado y el consumidor.

A continuación se presentarán algunas definiciones de los mejores exponentes de lo que es la mercadotecnia:

“La mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.”¹ Esta definición es de la American Marketing Association.

William Stanton: “La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales”.²

Philip Kotler: “Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio”.³

¹ Fischer Laura y Espejo Callado Jorge Ángel. Mercadotecnia. McGraw Hill 3ra edición México 2004.

² Fischer Laura y Espejo Callado Jorge Ángel. Op. Cit.

³ Fischer Laura y Espejo Callado Jorge Ángel. Op. Cit.



López Altamirano Alfredo: “El conjunto de actividades encaminadas a determinar la demanda (que ha de ser satisfecha por la producción) y a convertir los productos de fabricación en productos de venta, con miras a procurar a una determinada empresa las máximas utilidades de sus inversiones y de su trabajo”.⁴

Mercado Hernández Salvador “Es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y, asimismo, para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general.”⁵

Prácticamente todas las definiciones señalan varios puntos en común, tales como: satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de un producto o servicio, otro es la aplicación de la mezcla de mercadotecnia para conseguir atraer a mayores consumidores hacia su producto y buscar su capacidad para estructurar canales de distribución que permitan llevar el producto al consumidor, es importante señalar que la mercadotecnia no solo se aplica en operaciones comerciales, sino que también se lleva a cabo en organizaciones no lucrativas, por ejemplo: las iglesias, las bibliotecas, asociaciones para beneficio de la sociedad, partidos políticos, etcétera.

Otro punto en común es el hecho de que investiga al mercado para saber cuales son las preferencias, gustos y necesidades de los clientes, de esta manera los altos directivos pueden tomar decisiones como es el hecho de aumentar la productividad.

Por tanto la “Mercadotecnia” es el conjunto de actividades que se realizan a fin de satisfacer las necesidades, de nuestros consumidores o clientes, a través de algún producto o servicio, que puede o no tener fines de lucro.

⁴ López Altamirano Alfredo y Osuna Coronado Manuel. Introducción a la Investigación de Mercados. Editorial Diana. México 1984.

⁵ Salvador Mercado H. Administración aplicada. Teoría y práctica. Primera parte. Editorial Limusa. México 1990.



Es por eso que la mercadotecnia utiliza a la publicidad, las ventas, promoción, la investigación de mercados, distribución, etcétera; como factores que permitan hacer llegar el producto o servicio al cliente.

2.2. LAS FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA

El objetivo fundamental de todo esfuerzo mercadotécnico consiste en poner el producto o servicio en manos de los consumidores, por lo que cada una de sus funciones tiene la finalidad de lograr esa tarea.

A continuación se explican de manera breve a cada una de ellas:

- ◆ **Investigación de mercado:** Es una herramienta que se utiliza en las empresas, para recopilar información específica relacionada a un problema o una oportunidad de mercado que se presente, por ejemplo puede ser el ingreso de un nuevo producto pero necesitamos las características de quienes serán nuestros consumidores, donde y por qué lo comprarán, sus ingresos, edades, sus modas, etc., por lo que la información que se recolecte será importante para la toma de decisiones de los ejecutivos.
- ◆ **Promoción:** Mantener contacto con los consumidores o con otros miembros del canal de distribución, dándoles a conocer nuestros productos, la imagen de nuestra empresa a fin de estimularlos para que los conozcan y los adquieran, su objetivo es informar, persuadir y comunicar al mercado meta, realizada con recursos propios de la empresa.
- ◆ **Ventas:** Convencimiento a uno o más prospectos para que adquieran un bien o servicio, por medio de un intercambio de dinero.
- ◆ **Publicidad:** Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o ideas, a través de medios masivos



de comunicación, como pueden ser medios impresos (periódico, revistas, folletos) o medios de transmisión como el radio, televisión.

- ◆ **Distribución o Logística:** Consiste en las actividades relacionadas con el transporte, almacenamiento y manejo de bienes para atender las necesidades de los consumidores meta con una mezcla de mercadotecnia.

2.2.1. MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA

Con el propósito de tomar las decisiones oportunas y correctas en la dirección de la empresa, la mercadotecnia se divide en dos que son la estratégica y la operacional.

Mercadotecnia estratégica:

- ◆ Implica la participación de la dirección general junto al departamento de mercadotecnia.
- ◆ Sus funciones son el análisis y formulación de objetivos y estrategias.
- ◆ Es a largo plazo.

La mercadotecnia estratégica se basa en una serie de estudios acerca de las necesidades del cliente y de las organizaciones, ya que hoy en día no basta con ponerle un producto o servicio como tal al cliente, debido a la existencia de mayor competencia, esto ocasiona que puedan elegir entre una gama más amplia, es por eso que su función es la de observar los cambios que sufren los mercados, con el objetivo de identificar esas necesidades y llevar a la empresa hacia esas oportunidades para tener ventajas competitivas.

Jean-Jacques Lambin define la función de la mercadotecnia estratégica como:



“Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar”.⁶

El objetivo de cualquier organización con fines de lucro es tener un crecimiento económico y es a través de nuestros productos-mercado que podremos conseguirlo, por lo que el ciclo de vida de cada producto nos va ir dando la pauta para los cambios y modificaciones que se tengan que llevar a cabo en el mercado. Entendiendo por mercado como el conjunto de personas u organizaciones con necesidades y deseos que satisfacer, con dinero para gastar y con la disposición para gastarlo.

La mercadotecnia estratégica facilita información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas, por lo que a continuación se analizan sus diferentes funciones:

La finalidad de la mercadotecnia es la de satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que conocer todos los factores que afectan en la toma de decisión para la compra y definir el grupo de consumidores potenciales y actuales es importante. La orientación al mercado precisa analizar los productos-mercado que la empresa puede brindar.

Las empresas deben comenzar definiendo un conjunto de funciones que puede ofertar a distintos grupos de consumidores. En segundo lugar, deberá decidir el alcance de sus actividades, la extensión con que se van a cubrir una o varias funciones del producto y la tecnología a emplear. Por último, es necesario decidir si se realiza una oferta para cada grupo de consumidores.

Es por eso que la evolución de los mercados y el incremento de la competencia requiere que las empresas haga un detallado análisis de los diferentes grupos de consumidores, sus características distintivas y sus deseos específicos, para hacer lo que llamamos

⁶ Lambin Jacques-Jean. Marketing Estratégico. Editorial McGraw-Hill. México 1998.



segmentación del mercado, la cual consiste en agrupar a los consumidores en conjuntos homogéneos que busquen la misma oferta comercial.

McCarthy menciona que los segmentos deben reunir ciertos criterios:

“Son intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de mercadotecnia y sus dimensiones de segmentación.

Son heterogéneos (diferentes) entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser los más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de mercadotecnia y sus dimensiones de segmentación.

Son bastantes grandes: el tamaño del segmento ha de garantizar la rentabilidad.

Son operacionales: las dimensiones de la segmentación han de servir para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de mercadotecnia”.⁷

Una vez que ha identificado sus oportunidades puede seleccionar su mercado meta es necesario conocer y tener un análisis de las distintas fuerzas y debilidades de nuestros competidores, ya que el conocer sus características como el tamaño, estructura y evolución, le podremos hacer frente, para así poder satisfacer mejor a nuestros consumidores.

La fuerza de la competencia hace que las empresas establezcan redes o alianzas con otras empresas con la finalidad de tener diferentes mecanismos de cooperación, las alianzas permiten alcanzar los objetivos de las organizaciones, por ejemplo para la entrada de nuevos productos o tener mayor competitividad frente a otros competidores.

⁷ McCarthy Jerome E. Y Perreault D. William. Marketing. Un enfoque global. Editorial McGraw-Hill. México 2001.



Las ventajas que trae una alianza puede ser facilitar el acceso a diversos mercados, la reducción de costos, evitar y reducir los riesgos de alguna acción mal planeada que repercuta en las utilidades y capital de la empresa, cooperación con los recursos con los que cuenta las demás empresas a fin de sacar el mayor provecho, tener el mayor conocimiento tecnológico para poder estar en la vanguardia dentro del mercado.

La empresa es un sistema abierto que siempre se encuentra interactuando con su entorno, por lo que la planificación estratégica es necesaria para el análisis del medio ambiente externo. Las variables del entorno a considerar son:

“Demográficas. Aquí hay que considerar el tamaño de la población, la tasa de natalidad y mortalidad, las edades de la población y los movimientos que surjan de esta.

Económicas. El crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la política fiscal, el tipo de cambio y la balanza de pagos.

Socioculturales. Son aspectos como valores, formas de vida en el que la mujer ya tiene un rol más activo dentro de la sociedad, tendencias en la educación, etc.

Legales y políticas. Cambios en las leyes, el sistema político, las libertades y garantías legales, los tratados internacionales, etc.

Tecnológicas. Las últimas innovaciones en instrumentos, investigaciones y desarrollo de los productos.

Medio ambiente. Los recursos naturales y degradación del medio ambiente, restricciones en suministros”.⁸

⁸ Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Prentice Hall. México 2003.



Estos factores del entorno hacen que las empresas se vean afectadas por sus cambios ya que condicionan las actividades de las mismas.

Así como se analiza el ambiente externo también es necesario hacer lo mismo con el interno, ya que los puntos fuertes permiten mantener la ventaja competitiva y los débiles suponen una amenaza para la estrategia empresarial. El análisis de las condiciones internas comienza con los objetivos generales de la empresa y la cultura organizacional, esto es, el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidos por las personas que integran la organización.

También el análisis interno consiste en conocer y analizar los recursos con que cuenta la organización, analizando en cada área lo siguiente:

“Producción. Analizando la situación interna de las tecnologías, economías de escala, curva de experiencia, capacidad de producción, recursos humanos y materias primas.

Mercadotecnia. Penetración de mercado, cartera de productos, calidad del servicio, imagen de productos, innovación, costos y precios, distribución, logística, equipo de ventas y sistema de información de marketing.

Finanzas. Analizando los recursos financieros de la empresa, el coste de capital, la solvencia, liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Estructura de la organización. El análisis de la propia empresa en relación a la estructura organizativa, la capacidad directiva, cultura empresarial e identidad corporativa”.⁹

Una vez hecho estos análisis es necesario formular objetivos que nos permitan trazar la estrategias a seguir, estas deben ir encaminadas a un rendimiento económico más elevado

⁹ Philip Kotler y Gary Armstrong. Op. Cit.



dentro del mercado, ya sea por medio de la creación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, como lo veremos mas adelante en la mercadotecnia operativa.

Para lograr los objetivos de la mercadotecnia y cooperar en la obtención de las metas de la empresa, los responsables de esta área deben manejar en forma efectiva todos los esfuerzos mercadológicos. Un análisis permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de productos rentables que presenten cualidades distintivas a los demás competidores, asegurará al productor una ventaja competitiva, logrando así los objetivos asignados por la mercadotecnia estratégica.

2.2.2. MERCADOTECNIA OPERATIVA

Mercadotecnia operativa:

- ◆ Implica al departamento de mercadotecnia realizar acciones específicas.
- ◆ Sus funciones es de llevar a cabo acciones que nos lleven a los objetivos y estrategias.
- ◆ Se lleva a mediano y corto plazo.

Funciones de la mercadotecnia operativa:

- ◆ Elaboración de planes de mercadotecnia
- ◆ Determinación de objetivos comerciales
- ◆ Gestión de la información
- ◆ Diseño de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, distribución y comunicación
- ◆ Ejecución y control de las acciones de marketing
- ◆ Coordinación del personal de marketing y relaciones con el resto de la organización

El papel de la mercadotecnia operativa es dar a la organización estrategias para incrementar las ventas y la comunicación, para que la primera se lleve a cabo es necesario establecer objetivos comerciales por ejemplo saber en cuánto tiempo y cómo se conseguirán nuevos



clientes, que productos son los que más demanda tienen, un aproximado de utilidades que se pretende alcanzar, utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, etcétera, la segunda se da por medio de la publicidad y la promoción.

La función esencial de la mercadotecnia operativa es crear el volumen de negocios, es decir, maximizar las ventas y utilidades, por el otro minimizar los costos de venta. El objetivo de cifra de ventas a realizar, se traduce en los objetivos de la producción por lo que tener un programa de almacenaje y de distribución física para los servicios comerciales será necesario.

Corresponde a la mercadotecnia operativa la gestión de la gama de productos el mantenimiento o modificación de los mismos, así como el lanzamiento de nuevos productos. Los cambios que sufre el entorno, aparte de los hábitos y demandas de los consumidores hacen que se lleve énfasis en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Llevar a cabo todo lo anterior es un factor decisivo en el rendimiento de la empresa, muy particularmente en los mercados donde la competencia es intensiva; esto es que un producto por mucha calidad que tenga, debe de tener un precio accesible, estar disponible en los puntos de venta para que los clientes lo puedan adquirir, todo esto esta sostenido por la publicidad que se maneje hacia el producto esto es dar a conocer su existencia y enfatizar sus necesidades distintivas.

“El marketing operativo es, pues, el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede dar los mejores resultados. Para que sea rentable, el marketing operativo debe, pues apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución”.¹⁰

¹⁰ Lambin Jacques-Jean. Op. Cit.



Las políticas comerciales tienen que ser coordinadas e integradas en programas de acción específicos que permitan la consecución de los objetivos propuestos, es por eso que la elaboración de un documento escrito que sirva como instrumento de comunicación, reflexión y control, facilitara la toma de decisiones, este programa debe ser específico y tiene que ser flexible para analizar las circunstancias que pueden obligar a alterar la planificación; por lo tanto hay que realizar una previsión de los riesgos.

De esta forma, el plan contiene acciones alternativas en previsión de eventualidades y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales que integran el programa, el reparto de tareas hace que exista una eficacia y coordinación entre todos los elementos de la organización. La cultura empresarial, la planificación de los recursos humanos, su selección, formación, motivación y organización deben ser considerados para poder llegar a los resultados propuestos por la organización.

Por lo que llevar un sistema de control que revele las variaciones o diferencias respecto a los resultados previstos y los alcanzados, así como identificar las zonas y áreas problemáticas, suministrar información para mejorar en sucesivas ocasiones la toma de decisiones, de esta manera se facilitara la información y gestión de los directivos.

Es necesario el análisis de las oportunidades, de forma que los individuos de los distintos departamentos compartan ideas y colaboren en la búsqueda de soluciones, potenciando la acción conjunta, aprovechando la experiencia, motivación, creatividad y demás cualidades que tengan los individuos de la organización y de esta manera se involucrarán en los objetivos que persigue la misma.

Es de vital importancia por tanto, la investigación y la gestión del comportamiento post compra del consumidor. Las quejas de los consumidores se convierte en la última oportunidad de conseguir la plena satisfacción del consumidor y el desarrollo de la intención de recompra.



La mayor competencia, las nuevas tecnologías y las mayores exigencias de los clientes están llevando a la adopción de nuevas estrategias de personalización de los productos. Mientras unas empresas favorecen la personalización, otras adoptan estrategias de estandarización o combinan de modo creativo ambos planteamientos en sus productos, procesos y transacciones con los clientes.

Una estrategia de mercadotecnia debe ser una relación a largo plazo con sus clientes, ya que se trata de tener una larga relación, por lo que el flujo en la comunicación en ambos sentidos, ayudara a reforzar esta relación, estas estrategias deben contar con fuentes de información para adaptarse al cambio del entorno y tener la productividad que se planteo en los objetivos.

Para que se pueda cumplir los objetivos de la mercadotecnia operativa es necesario aplicar el diseño de la mezcla de mercadotecnia la cual consiste en estrategias de producto, precio, plaza ó distribución y promoción a continuación se explican.

2.3. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Definir lo que es un producto, es el objeto que se ofrece a nuestros consumidores, para que lo puedan adquirir a fin de poder satisfacer sus necesidades o deseos, a su vez estos productos no solo son cosas físicas, si no que pueden ser objetos intangibles, esto es servicios que de alguna manera cubren alguna necesidad que busca el consumidor, ejemplos de servicios tenemos a los bancos, hoteles, asesorías, etcétera.

Para Philip Kotler al producto lo define como: “Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad”.



Los productos y servicios tienen cierta clasificación según Philip Kotler y estas son:

- ◆ Los productos de consumo son los que el consumidor adquiere para su uso personal, a su vez estos productos incluyen productos de conveniencia, productos de compras, productos de especialidad, y productos no buscados.
- ◆ Los productos de conveniencia son aquellos que consumimos normalmente para nuestro uso diario y que se pueden adquirir con cualquier facilidad, y que no necesitamos hacer comparación para comprarlo, ya que la mayoría tienen precios bajos ejemplos de estos productos pueden ser: jabón, dulces, periódicos, pasta de dientes, etcétera.
- ◆ Los productos de compra son los que normalmente adquirimos en base a su estilo, calidad o precio, generalmente tardamos en comprarlos ya que necesitamos compararlos con otros productos, o tener alguna información para poder comprarlos, ejemplos de estos productos son la ropa, muebles, aparatos domésticos, etcétera.
- ◆ Los productos de especialidad son productos que el consumidor quiere adquirir no importando el precio o el lugar donde tenga que encontrarlo, ya que va específicamente a buscar esa marca, ejemplos pueden ser marcas de automóviles, ropa de algún diseñador, perfumes de marcas, etcétera.
- ◆ Los productos no buscados como su nombre lo indica el consumidor no lo conoce o no tiene en mente comprarlo ya que en ese momento no tiene necesidad de adquirirlo, ejemplos son los servicios de funerales, seguros de vida, ataúdes, donación de algún órgano, etcétera”.¹¹

¹¹ Philip Kotler y Gary Armstrong. Op. Cit.



Como vemos existen diversas clasificaciones de los productos por lo que las estrategias que se lleven a cabo para comercializar el producto son necesarias, la publicidad será diferente entre uno y otro producto, unos simplemente necesitaran estar a la vista del cliente, etcétera, estas estrategias varían dependiendo como se encuentre el mercado.

Es por eso que cuando un producto o servicio se pone en el mercado su función es la de satisfacer las exigencias de los consumidores, por lo que hacer con la mejor calidad nos traerá grandes beneficios, como más adelante lo veremos más a profundidad.

Hay ciertos atributos de los productos que ayudan al consumidor a poder identificarlos para comprarlos y estos son la marca y el empaque que forman parte de la estrategia del producto, ya que la marca es el elemento principal del producto para que el consumidor lo pueda identificar, ya sea por su nombre, algún signo, símbolo o diseño que tenga, esta selección del nombre debe contener ciertas características como es la fácil pronunciación, que se quede en el la mente del cliente, que entre mas corta sea la palabra mejor y sugerir algún beneficio o cualidad, su traducción a diferentes idiomas debe ser fácil para cualquier tipo de mercado a nivel mundial, debe registrarse legalmente para poder protegerse de la competencia y por último debe ser distintiva y extensiva.

Con respecto al empaque la estrategia es la de la promoción ya que el diseño del recipiente o envoltura debe ser lo mas innovador para que sea atractiva para el cliente, por lo que el material con que se elabore ya sea cartón, plástico, aluminio, etcétera; debe tener la condición de estar en óptimas condiciones, el empaque y la garantía en los productos son factores que los consumidores toman en cuenta en su decisión de compra, por lo que mencionarlo forma parte de esta estrategia.



El grupo de productos que están muy relacionados y que funcionan de manera similar, y que cuentan con características físicas muy parecidas se le llama línea de productos, por ejemplo tenemos en los centros comerciales, donde hay una línea blanca de productos y aquí se incluyen refrigeradores, estufas, alacenas, etcétera; otra podría ser la línea de electrónica por lo que los productos que se ofrecen en esta línea son televisores, hornos de microondas, planchas, radios, etcétera; por eso cuando una empresa que tiene varias líneas de productos se dice que tiene una excelente mezcla de productos, esto es una variedad de productos que ofrecer.

Una decisión estratégica referente a lo anterior sería decidir la existencia de la anchura, longitud, profundidad y consistencia de una línea de productos. La anchura de la mezcla de productos se refiere al número de líneas de productos distintas que la empresa maneja. La longitud de la mezcla de productos se refiere al número de artículos que la empresa tiene dentro de sus líneas de productos.

La profundidad de la línea de productos se refiere al número de versiones que se ofrecen de cada producto de la línea. Por último tenemos la consistencia de la mezcla de productos que se refiere a que tan relacionadas entre sí están las diversas líneas de productos en cuanto a su uso final, necesidades de producción, canales de distribución, etcétera..

ESTRATEGIA DE PRECIO

Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.¹²

Los precios tienen su importancia ya que de eso dependen las ventas, esto es los ingresos de la empresa, y por lo tanto las utilidades, hay diversos factores que hay que tomar en cuenta

¹² Philip Kotler y Gary Armstrong. Op. Cit.



para poder determinar los precios como pueden ser los orientados hacia una mejor utilidad, hacia la ventas o simplemente a la situación actual de la empresa.

La determinación del precio requiere de estrategias de acuerdo hacia donde estén orientadas, en el caso las utilidades se puede comenzar teniendo como objetivos el tener una participación mayor en el mercado y un rendimiento basado en porcentajes que se establezcan a criterio sobre la inversión, las ventas, los costos, etcétera.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor del consumidor o del usuario industrial.¹³

Es necesario contar con estrategias que pongan el producto en manos del consumidor, por los que los intermediarios podrían formar parte debido a su experiencia, contactos y especialización ya que cubren más mercado que la misma empresa, ya que ellos saben el lugar indicado y las cantidades requeridas por los clientes.

“Las funciones de un canal de distribución son:

- ◆ Información: Reunir y distribuir información de inteligencia y de la investigación de mercados acerca de los actores y fuerzas del entorno de la mercadotecnia, necesarias para planificar y apoyar el intercambio.
- ◆ Promoción: Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- ◆ Contacto: Encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.
- ◆ Adecuación: Moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador; incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empaque.

¹³ Philip Kotler y Gary Armstrong. Op. Cit.



- ◆ Negociación: Llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión”.¹⁴

Para decir que un canal es óptimo se deben considerar algunos factores como el analizar las necesidades de servicio de los consumidores, esto es, que quiere y busca el cliente al adquirir el producto, por lo que hay que proporcionarlo con la mejor calidad posible, a un precio justo y de acuerdo a sus gustos, necesidades y expectativas; existen tres formas de distribución la intensiva, la exclusiva y la selectiva.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Dentro de la mezcla de mercadotecnia, la promoción es la herramienta que nos sirve para comunicarnos con los clientes, por lo que su función principal será la de informar, persuadir y recordar los atributos de los servicios y productos para que influyan en la decisión de compra.

Hay diversas formas de hacer esta promoción, McCarthy la clasifica de la siguiente manera:

- ◆ “Venta personal: Consiste en entablar una comunicación oral entre vendedores y clientes potenciales
- ◆ Venta masiva: Consiste en establecer comunicación con grandes cantidades de prospectos al mismo tiempo.
- ◆ Publicidad: Es la forma principal de la venta masiva. Es cualquier forma pagada de presentación no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Utiliza los medios tradicionales como revistas, periódicos, radio, televisión, letreros y correo directo, al igual que medios más recientes como el internet.

¹⁴ Philip Kotler y Gary Armstrong. Op. Cit.



- ◆ Promoción de ventas: Designa las actividades promocionales –que no sean publicidad comercial, publicidad gratuita y venta personal- que estimulen el interés, la prueba del producto o su compra por parte del consumidor final o de otros miembros del canal”.¹⁵

VENTAS PERSONALES

Es por medio de la comunicación que los vendedores tienen contacto directo cara a cara, por teléfono, por correo electrónico con cada uno de sus clientes, es por eso que se puede obtener más información a diferencia de las otras herramientas de la promoción, el gerente de mercadotecnia en colaboración con el gerente de ventas deben definir las estrategias a seguir de acuerdo al número de vendedores que conformarán dicho departamento así como que mecanismos se seguirán para la selección y la capacitación.

Así como cualquier área o departamento tiene algunas ventajas las ventas personales como es que muy flexible ya que el vendedor se puede ajustar a las necesidades y comportamientos del cliente, por lo mismo se pueden hacer las modificaciones pertinentes para su mejora, esta herramienta a que los vendedores se enfoquen a clientes potenciales con lo que se minimiza costos y tiempo.

Por el contrario las desventajas es su alto costo en gastos de operación, por ejemplo el tiempo y el costo por hacer una visita a algún cliente en la venta de algún producto o servicio, esto incluye su sueldo, prestaciones, comisiones, gastos de viaje y materiales de promoción; esto se ha ido solucionando últimamente gracias a la tecnología que se sirve del telemarketing, el internet (correo, chat).

¹⁵ McCarthy Jerome E. Y Perreault D. William. Op. Cit.



En resumen la venta personal es el gasto operativo más grande de la empresa, por lo que las decisiones que se tomen repercuten no solo en las ventas sino también en los gastos que mencionamos y que se ven reflejados en la nómina.

El vendedor debe formular sus propias estrategias a través de las funciones básicas de la venta como es la obtención y levantamiento de pedidos, y dar apoyo a las mismas.

Para la obtención de pedidos es necesario encontrar una oportunidad ya sea estableciendo relación con nuevos clientes, esto se puede dar por medio de una presentación bien diseñada del producto o servicio, otra es consolidando a los clientes ya existentes.

PUBLICIDAD

La publicidad es la forma masiva de comunicarse por lo que el mensaje y la selección de los medios entre la gran diversidad que hay como periódicos, revistas, libros, radio, televisión, correo directo, internet, etcétera, hace conveniente ver cual tiene el mejor alcance ya que entre a más personas llegue el mensaje publicitario mayor gente conocerá el producto.

La publicidad tiene diversas fases dependiendo la situación por la que atraviese el producto, ya que cuando este es nuevo en el mercado lo importante es dar a conocer todos sus atributos y beneficios que se tienen al adquirirlo, por el contrario cuando existe competencia es necesario hacer mención de los beneficios directos como son los atributos que tiene el producto y de forma indirecta son los complementos o el plus de cada producto servicio, como puede ser la calidad, la cortesía de los empleados, la rapidez, la confiabilidad, etcétera; hay ciertos productos que no requieren de mucha publicidad debido a que los clientes ya reconocen la marca o los beneficios del producto, por lo que es de simple recordatorio.



El elegir el medio correcto para transmitir el mensaje es de acuerdo a conocer el mercado meta, ya que de esta forma se sabrá cuales son los medios que utilizan y así encaminar las estrategias que puede ser segmentar el mercado meta a fin de tener un grupo mas pequeño y definido, algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

En la radio cada estación tiene su programación encaminada a cierto grupo, es por eso que encontramos música de diferentes estilos desde rock, pop, banda, salsa, etcétera. En la televisión pasa lo mismo donde hay programas desde deportivos hasta concursos familiares y telenovelas, otro medio son las revistas de espectáculos hasta científicas, los periódicos por igual desde los financieros hasta los de noticias amarillistas, y así sucesivamente con cada uno de los medios.

Un medio que merece ser analizado de forma exhaustiva es el internet el cual esta creciendo de manera rápida, sin que esto signifique que llegue al mayor número de público, y más en países subdesarrollados como lo es México, en donde la tecnología esta muy lejos de estar al alcance de todos.

A medida que el mundo se ha transformado, la publicidad debe tener cambios por lo que hoy se buscan mas propuestas de espacios en los cuales se pueda aplicar la publicidad, así encontramos novedades como son camiones forrados con patrocinadores, camiones con televisión transmitiendo anuncios, anuncios en paradas de camiones, mantas en bici taxis, etcétera.

Ya vimos que la publicidad es por medio de un mensaje y la función de debe tener este son “el captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo y obtener una acción”.¹⁶

¹⁶ McCarthy Jerome E. Y Perreault D. William. Op. Cit



PROMOCIÓN DE VENTAS

Son las actividades de promoción como el hecho de estimular y fomentar la compra de un producto o servicio por medio de incentivos estos podrían ser muestras, cupones, reembolsos, productos gratis, paquetes a un precio fijo, recompensas, exhibiciones, bonificaciones, concursos, sorteos, etcétera; con la finalidad de tener una respuesta inmediata, sin embargo la estrategia a largo plazo es que estos incentivos den en el futuro a clientes potenciales y que no por las promociones compren sino que por que les gusto el producto, algunos se explican a continuación:

- ◆ “Las muestras son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto para probarlo, es la mas eficaz para introducir un nuevo producto, aunque resulta algo costosa.
- ◆ Los cupones son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando compran los productos especificados.
- ◆ Las ofertas de reembolsos en efectivo (o devoluciones) se parecen a los cupones, sólo que la reducción en el precio ocurre después de la compra, no en el establecimiento de venta al detalle.
- ◆ Los paquetes de precio global ofrecen a los consumidores un ahorro con respecto al precio normal de un producto.
- ◆ Las bonificaciones son artículos que se ofrecen gratuitamente o a un costo muy bajo como incentivo para comprar un producto.
- ◆ Los concursos, sorteos y juegos proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o mercancía, ya sea por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional”.¹⁷

Se piensa que las promociones van encaminadas al consumidor final, pero en ocasiones se emplean en los miembros de un canal o simplemente para empleados de la misma empresa,

¹⁷ Philip Kotler y Gary Armstrong. Op. Cit.



por ejemplo estos últimos pueden tener un cierto descuento presentando su credencial de trabajador, a los intermediarios se les puede ofrecer boletos para algún evento ya sea cultural, deportivo dependiendo las ventas que hagan al consumidor final.

Toda la promoción que se gasta es una inversión a largo plazo, por lo que los asesores deben observar y tomar decisiones en el momento preciso, por lo que las estrategias se basan en sucesos que estén causando revuelo en la sociedad, por ejemplo últimamente debido a la expectación que han causado ciertas películas, algunos productos de la línea de pan de dulce han metido en sus empaques estampas, cosas para armar, pequeños juguetes, etcétera.

2.3.1. OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

Los objetivos de la publicidad son varias funciones y serán determinados por las estrategias de mercadotecnia de la compañía, algunas podrían ser:

- ◆ “Ayudar a la marca de la compañía o a su mezcla de mercadotecnia dando a conocer sus beneficios o convenciendo a los clientes meta o intermediarios.
- ◆ Ayudar a introducir productos nuevos en determinados mercados.
- ◆ Ayudar a conseguir establecimientos convenientes y comunicarles a los clientes dónde pueden adquirir un producto.
- ◆ Lograr un contacto permanente con los prospectos, aun cuando no se cuente con un vendedor.
- ◆ Preparar el camino del vendedor presentando el nombre de la empresa y las bondades de sus productos.
- ◆ Obtener una decisión inmediata de compra.
- ◆ Contribuir a mantener relaciones con los clientes satisfechos y confirmar a su decisión de compra”.¹⁸

¹⁸ McCarthy Jerome E. Y Perreault D. William. Op. Cit.



Una vez que se ha definido el objetivo de la publicidad es necesario que la dirección de la empresa indique como se emplearan los recursos necesarios, para alcanzar dicho objetivo por medio de la mezcla de mercadotecnia.



CAPÍTULO 3

SERVICIO



Sólo hay un bien, el conocimiento. Sólo hay un mal, la ignorancia.

Sócrates



CAPÍTULO 3 SERVICIO

3.1. CONCEPTO DE SERVICIO

Se comenzará definiendo lo que es un servicio, por parte de reconocidos autores:

Servicio procede del latín *servitum*. Denota la acción de servir, prestación u obsequio a favor o beneficio de alguien.

Acción desinteresada cortés o útil a favor de alguien.

El diccionario de la Real Academia Española lo define en su acepción decimoctava como la “Organización y personal destinados a cuidar o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”.

William J. Stanton: “Los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”.¹

Philip Kotler “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.²

Según Lamb, Hair y McDaniel, “un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”.³

¹ Stanton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce. Fundamentos de Marketing. Editorial Trillas. México 2004.

² Philip Kotler y Gary Armstrong. Op. Cit.

³ Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. Marketing. Sexta Edición. Ed. International Thomson. México 2002.



Para la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios (según una de las dos definiciones que proporcionan) son “productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles”.⁴

En síntesis, tenemos la siguiente definición de servicios que puede ser adoptada por los mercadólogos:

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

En la mercadotecnia existe lo que es el producto total, que se puede aplicar a lo que es el servicio total, que en sí es el servicio completo que de alguna manera es dar mayor facilidad para usar y adquirir los servicios con los que se cuentan.

⁴ Del Sitio Web: MarketingPower.com. de la *American Marketing Association*, Sección Dictionary of Marketing Terms, Obtenido en Fecha: 22 de Agosto del 2006, de la Versión Original en Inglés.



3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Existe una diversidad de clasificaciones de varios autores, los cuales las dividen de acuerdo a diferentes criterios, estos pueden ser:

Por su naturaleza los servicios se clasifican en diferentes grupos:

- ◆ Servicios de salud.
- ◆ Servicios financieros.
- ◆ Servicios profesionales.
- ◆ Servicios de hostelería, viajes y turismo.
- ◆ Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
- ◆ Servicios proporcionados por los poderes público, o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
- ◆ Servicios de distribución, alquiler y leasing.
- ◆ Servicios de educación e investigación.
- ◆ Servicios de telecomunicaciones.
- ◆ Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Otra clasificación es de acuerdo por el sector de actividad que la proponen Browning y Singelmann y que los criterios que toman en cuenta son:

- ◆ Servicios de distribución.
- ◆ Servicios de producción.
- ◆ Servicios sociales.
- ◆ Servicios personales.



La clasificación propuesta por Cuadrado y Del Río, va de acuerdo a diversas funciones:

- ◆ Servicios de gestión y dirección empresarial.
- ◆ Servicios de producción.
- ◆ Servicios de información y comunicación.
- ◆ Servicios de investigación.
- ◆ Servicios de personal.
- ◆ Servicios de ventas.
- ◆ Servicios operativos.

Por último tenemos la clasificación que mejor se adecua al comportamiento del consumidor y la que se considera la más idónea por que tiene como base el proceso de compra y la cual se aplica de la siguiente manera:

- ◆ Servicios de conveniencia. Son productos que se adquieren de manera cotidiana, ya sea por costumbre o necesidad sin que el consumidor busque otra opción, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión; por ejemplo el abordar un transporte público, una lavandería, una tintorería, etcétera.
- ◆ Servicios de compra. Para adquirir este tipo de servicios el consumidor analiza más la situación ya sea que pida información a familiares, amigos, vendedores acerca del servicio, ya que se piensa que la decisión que se tome tiene más consecuencias; como ejemplo tenemos, seguro de póliza para automóvil, el tener una tarjeta de crédito, comprar boletos en una agencia de viajes, etcétera.
- ◆ Servicios de especialidad. Los consumidores son más exigentes que los servicios anteriores debido a que las decisiones que se tomen se corren mayores riesgos y repercuten a un futuro; por ejemplo tenemos el servicio de un despacho contable, que nos lleve la contabilidad, auditoría o consultoría general, una asesoría de un abogado, etcétera.



- ◆ Servicios especiales. Este tipo de servicios no se brindan en cualquier por lo que el consumidor lo tiene que ir a buscar; por ejemplo tratamientos especiales contra el sida, una cirugía plástica, etcétera.
- ◆ Servicios no buscados. Son aquellos que no necesariamente se quieren utilizar pero a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo; por ejemplo el pago de la tenencia de los automóviles, la verificación vehicular, etcétera.

Existen una diversidad de clasificaciones dependiendo el autor, por lo que cada una es válida de acuerdo al servicio que se quiera brindar.

3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Se consideran que los servicios poseen las siguientes características:

- ◆ Intangibilidad. Significa que los servicios no se pueden apreciar con los sentidos ya que no se pueden ver, saborear, escuchar, sentir ni oler antes de comprarlos, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ejemplo las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden saber el beneficio antes del servicio, o un cortes de cabello ya que el que lo corta será a lo mejor excelente para él pero no para el cliente. Esta característica de los servicios presenta cierta restricción en una organización, por lo que la compañía debe de sugerir algunos beneficios de adquirir el servicio por ejemplo a través de anuncios en lo que el cliente vea a las personas, el lugar del servicio, por medio de símbolos para captar su atención puede ser personajes atractivos desde deportistas, artistas, políticos ó documentos donde se vea el rendimiento pasado y cual sería en un futuro contando ya con el servicio, la calidad que se le brinde al usuario; es por eso que los sitios web son una herramienta que se puede aprovechar para que las empresas informen a los usuarios a través de imágenes, animación y sonido que le sea de su agrado para que puedan interactuar con la empresa por medio de preguntas en el correo electrónico.



- ◆ Inseparabilidad. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume y que no puede separarse de su creador o vendedor en otras palabras es los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo por ejemplo, un examen de la vista, una limpieza dental, un masaje, un corte de cabello, etc. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, se puede ver el único canal de distribución es la venta directa. Esta característica también limita la escala de operación de una empresa.

- ◆ Heterogeneidad. Significa que la calidad de los servicios dependen de quienes los proporcionan. Por ejemplo, algunas tiendas departamentales tienen la reputación de proporcionar en servicio mejor que otros. A pesar de esto, dentro de una tienda determinada, un empleado de mostrador puede ser jovial y eficiente mientras que otro que esta a poca distancia puede ser desagradable y lento, esto trae como consecuencia, que la calidad del servicio de un solo empleado de la tienda, van de acuerdo a su energía y a su estado de ánimo en el momento en que atiende al cliente, por lo que diferente un servicio de otro debido al factor humano en la producción y la entrega, por lo que resulta impredecible pronosticar la calidad del servicio.

- ◆ Carácter Perecedero. Significa que los servicios no se pueden conservar, almacenar para su venta o guardar en un inventario. Por ejemplo, en un concierto no se pueden guardar lugares para el concierto de otra fecha, ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde. Por lo que la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas, y se tienen que hacer ajustes como los de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicio, etcétera.



3.4. IMPORTANCIA ACTUAL DE LOS SERVICIOS

En su concepto, la mercadotecnia de productos y la de servicios se aplican de igual manera, ya que ambos buscan la satisfacción del cliente, aunque con variaciones debido principalmente a la intangibilidad de los servicios, las personas actualmente recurren más a los servicios, esto sin duda lo percibimos cuando mandamos a reparar el televisor, llevamos el automóvil con el mecánico, mandamos ropa a la lavandería, los zapatos a que les cambien las tapas, ir al médico por una enfermedad, conseguir asesoría contable para que lleve el control financiero de nuestra empresa, etc., es así que los próximos años los servicios tendrán una mayor demanda por parte de los consumidores.

Debido a que el campo de los servicios se esta expandiendo rápidamente por la competencia, es necesario darle su importancia, por lo que el utilizar de herramienta a la mercadotecnia sirve y ayuda a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores, es por eso que hay que poner énfasis en el personal y la calidad de los servicios.

El personal debe contar con la capacidad necesaria para poder resolverle sus problemas a los clientes, para eso es necesario desde una buena imagen hasta la mejor capacitación, cuidar hasta los mas mínimos de talles como pueden ser la atención, la aptitud, su iniciativa y habilidades que tenga para desempeñar sus funciones.

Brindarle al consumidor un servicio de mejor calidad es poder cumplir con la expectativas que tenga en mente el consumidor, lo que la medición del desempeño da la pauta para saber si se esta cumpliendo el objetivo.

Por la fuerte y agresiva competencia es necesario que el servicio que se esta brindando sea diferente a los demás, por lo que trabajar en cosas innovadoras hace que el cliente permanezca atento y fiel al producto, al igual que no cansarlo con la misma imagen con la ayuda de símbolos y marcas se puede llamar la atención, así como facilitarle la prestación del servicio ya que en ocasiones el cliente debido a su falta de tiempo no tiene la



oportunidad de ir al lugar donde se presta, por lo que ahora muchos competidores hacen es llevar el servicio a domicilio esto lo vemos con servicio de comida, lavandería, tintorería, etcétera; todos estos detalles forman alternativas que llegan a ser el éxito o fracaso de una empresa.

Con lo que respecta a nuestro estudio de esta tesis, los servicios profesionales son muy complejos en especial los despachos contables, ya que hace algunos años consideraban como innoble el utilizar de herramienta a la mercadotecnia para atraer a los clientes, pero debido a la competencia es necesario contar con un programa de mercadotecnia que ayude a tener mayores beneficios económicos para toda la organización.

3.5. LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

La calidad de los servicios se hace presente durante y finales de la segunda guerra mundial, en ese entonces consistía en que la fabricación de armas sirvieran de la manera correcta en el momento indicado, ya que recordemos que algunas bombas no explotaron, pero hablar de esta actualmente resulta muy diferente y compleja, para algunos autores esta en el hecho de que la calidad se logra siempre y cuando se deje satisfecho al cliente con el producto o servicio.

Sin embargo este término resulta ser un poco anticuado, ya que la sociedad de hoy esta rodeada de muchos competidores, por lo que se pueda dar el lujo de elegir a quien le compra su producto, por ejemplo: anteriormente una ama de casa compraba un simple detergente para lavar la ropa no importando que clase de ropa fuera, actualmente ir a hacer la misma compra de detergente resulta mas compleja por haber una línea del mismo producto mas extensa ya que hay detergente para ropa blanca, con poder quitamanchas, para ropa de color, con baja espuma, etc.



Las expectativas podrían ser de dos formas, la primera es el concepto que el cliente tiene en su mente de lo que espera del servicio y la segunda es como quiere el servicio. Ahora bien éstas expectativas se pueden conocer a través de algunos miembros de la organización, es este caso los que tengan contacto con los clientes, como pueden ser los del departamento de ventas por medio de la investigación como lo hacen las tiendas departamentales en donde las cajeras preguntan si encontró todo lo que se buscaba, otros son los del departamento de relaciones públicas, o simplemente por trabajadores que quieran aportar alguna idea en la que crean que pueden hacerle una mejora al producto o servicio, es por eso que a continuación se explican de manera breve algunos de los componentes de la calidad:

Resumiendo al autor Philip Kotler los mencionados componentes son:

- ◆ **Confiabilidad:** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez, para que el cliente regrese. Los consumidores deben percibir que los servicios que esta contratando será la solución a su demanda un ejemplo un seguro de automóvil debe darle esa seguridad que en caso de un accidente o un robo la empresa se va hacer cargo de todos los gastos.
- ◆ **Capacidad de respuesta:** La disposición de ayudar a los clientes para dar un servicio rápido y humano a los clientes. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido, queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa, esto es darle una solución a sus problemas o necesidades.
- ◆ **Tranquilización:** Los conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad para comunicar confianza. Es que el trato que se le de al cliente por parte de cualquier miembro de la organización sea de respeto y de amabilidad, para que este se sienta en un ambiente agradable y que se sienta familiarizado.



- ◆ Aspectos tangibles: Es como se encuentran las instalaciones, los equipos, las personas y su imagen, y materiales de comunicación, ya que estos factores son los únicos que puede ver, estos le sirven al consumidor para tomar la decisión si adquiere el servicio o no ya que como vimos los servicios son intangibles.

Un análisis que se tiene que hacer es la diferencia que existe entre expectativas y percepciones que dan origen a malas interpretaciones que hay que remediarlas de forma inmediata, estas pueden ser la diferencia que existe entre lo que la empresa percibe que desean los consumidores y realmente la calidad que tiene el producto o servicio, por lo general no existe una cultura de calidad en los servicios en las organizaciones y lo peor es que para algunos gerentes esto resulta inútil e innecesario pero si supieran que el cliente lo considera importante, por tal motivo se debe manejar un estándar en el desempeño.

En ocasiones no se tiene la prestación del servicio de la forma correcta e indicada ya sea por no tener capacitados a los miembros de la organización, aparte de que manejar el factor humano resulta complejo por lo que no siempre se presta el mismo servicio entre dos miembros de la misma empresa se da por muchos factores estos pueden ser la mala reclutación ya que no se elige a la persona indicada para dicho servicio, puede ser que la capacitación no le indicaron cuales eran sus funciones por lo que su orientación al cliente es pésima acerca del servicio, a veces su estado de ánimo lo refleja en el servicio que presta, la experiencia en ocasiones resulta de provecho al poderle dar una solución a los problemas del cliente.

Por otro lado que pasa con los clientes no todos son iguales por lo que las exigencias que tengan serán diferentes, mientras para unos lo importante en el servicio es la amabilidad y la atención que les den, para otros será que tan eficiente es el servicio esto es que tan rápido y que calidad se tiene, así podemos enumerar un sin fin de demandas por parte de los clientes.



En ocasiones la comunicación que se da al cliente no es correcta ya que entre lo que se promete y lo que se ofrece es diferente, lo que genera frustración en el cliente, esto es por parte de la publicidad, la promoción de ventas, etcétera.

Como conclusión podemos decir que los servicios aún cuando intangibles si son también juzgados bajo ciertas características físicas, ya que son un tanto más observables, esto contribuye para que sean más aceptados, ya que para los clientes son factores en su decisión de compra, un ejemplo es como observan ellos las instalaciones, en el caso de un restaurante es que tenga higiene en todas las áreas, en un cine cuál es la comodidad de sus asientos, de una lavandería su ubicación que cuente con los medios de transporte para poder llegar, así mismo sucede con las habilidades y conocimiento del personal, el ambiente en el que se desarrolla el servicio, el tiempo de entrega, la consistencia de la calidad cada vez que se requiera el servicio.

3.6. LA MERCADOTECNIA Y LOS SERVICIOS

Los servicios a diferencia de los productos son más sensibles debido a sus características por lo que la mercadotecnia se usa de diferente manera y prueba de ello esta en las estrategias que se aplican en la mezcla correspondiente. Algunos especialistas de mercadotecnia consideran que no existe diferencia entre la mercadotecnia de productos y el de servicios por que, según ellos, lo que busca el cliente es satisfacer una necesidad, por lo que la mercadotecnia de servicios busca eso, sin que para ello exista la transferencia de un producto hacia el cliente.

Lo anterior se fundamenta en que las empresas no venden productos o servicios sino que satisfacen necesidades, nadie necesita automóviles lo que quiere es transporte, de la misma manera, nadie necesita cosméticos, sino sentirse bello; por esa razón, el vendedor de automóviles esta en la realidad compitiendo directamente con el proveedor de servicios de



transporte y el vendedor de cosméticos compite con el salón de belleza, por esta razón, todo aquel que vende un producto en realidad estaría proporcionando un servicio.

Por eso la conclusión sería que la mercadotecnia de productos no existe y que todo es mercadotecnia de servicios. En mi opinión personal la mercadotecnia se puede utilizar de diversas maneras y en diversos campos lo único que hay que considerar es su objetivo por el cual fue creado que es satisfacer las necesidades de los individuos.

Hay diferencias entre la mercadotecnia de bienes y la de servicios, estas últimas se orientan más hacia el consumidor, la consistencia de cualquier servicio que se ofrezca debe llevar un mismo estándar y tratar debe de que no haya diferencia entre dos individuos de la misma empresa, y finalmente poner cuidado en los objetos intangibles que el cliente pone énfasis, estos serían las instalaciones, equipo, personal, etcétera.

Las estrategias a seguir en la mercadotecnia de servicios es mantener y mejorar las relaciones con el mercado meta, buscar a nuevos clientes, este objetivo lo puede conseguir resaltando los beneficios que adquiere el consumidor al adquirir el servicio, planificando con una visión a largo plazo, manteniendo la calidad en el servicio por parte de todos los miembros de la empresa, añadir un servicio extra al servicio básico, fijar los precios de acuerdo a la calidad de los servicios, entre otras acciones.

CAPÍTULO 4

SERVICIOS QUE OFRECE UN DESPACHO CONTABLE



La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.

Aristóteles



CAPÍTULO 4 SERVICIOS QUE OFRECE UN DESPACHO CONTABLE

4.1. ¿QUÉ ES UN DESPACHO CONTABLE?

La definición de contabilidad, es que ésta, es una técnica que se encarga del registro sistemático y metódico de las transacciones mercantiles de una entidad económica, para control e información financiera, para así lograr una mejor toma de decisiones. Por lo que su función principal, es la de establecer un orden en cuanto a los movimientos u operaciones que afectan o modifican el capital de un organismo social, por tales motivos recurren a especialistas en la materia como son los Licenciados en Contaduría.

El profesional aplica sus conocimientos, con el propósito de resolver los problemas prácticos y específicos de un área en beneficio de la sociedad; en México, como en otros países el campo de acción del profesional de la carrera en Contaduría se realiza de dos formas:

- ◆ De manera dependiente
- ◆ De manera independiente

De forma dependiente es trabajando para instituciones de gobierno y para instituciones privadas, en función de que las empresas necesitan conocer qué deben, cuánto deben, a quién deben, qué ganan, cuánto ganan y quienes le deben, esto es, una serie de operaciones que son cuantificables, las universidades se dan a la tarea de preparar profesionales en el manejo de la contabilidad, para resolver problemas que sufren tanto las entidades, públicas como privadas, en cuestión de trámites que se lleven a cabo ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), éstos pueden ser una alta o baja, una declaración mensual y anual para personas físicas o morales con actividades empresariales, un cambio de situación



fiscal, atender a multas, requerimientos y demás trámites que se tengan que realizar ante dicha dependencia.

Por el lado independiente será cuando se desempeñan actividades dentro de entidades privadas dedicadas a este servicio, como son los despachos contables, éstos se forman atendiendo a una demanda del mercado así como la gran oferta de egresados de la carrera de contaduría, a fin de que puedan desarrollar todos sus conocimientos y aptitudes, con el propósito de adquirir experiencia, resolver las necesidades del servicio del contador a un costo accesible para la empresa. Estos despachos son del sector económico denominado servicio. La contabilidad constituye una herramienta de control y medición de carácter general, aplicable a todos los sectores de la economía.

Un despacho contable de servicios profesionales, es donde se brinda asesoría y consultoría contable integral, para todo tipo de empresas, no importando su giro o tamaño; a través de varios elementos donde intervienen personas, recursos técnicos, materiales y todo lo relacionado para cubrir un contexto determinado, el propósito es unir fuerzas, conocimientos, capacidades y aptitudes para prestar un servicio útil para la comunidad.

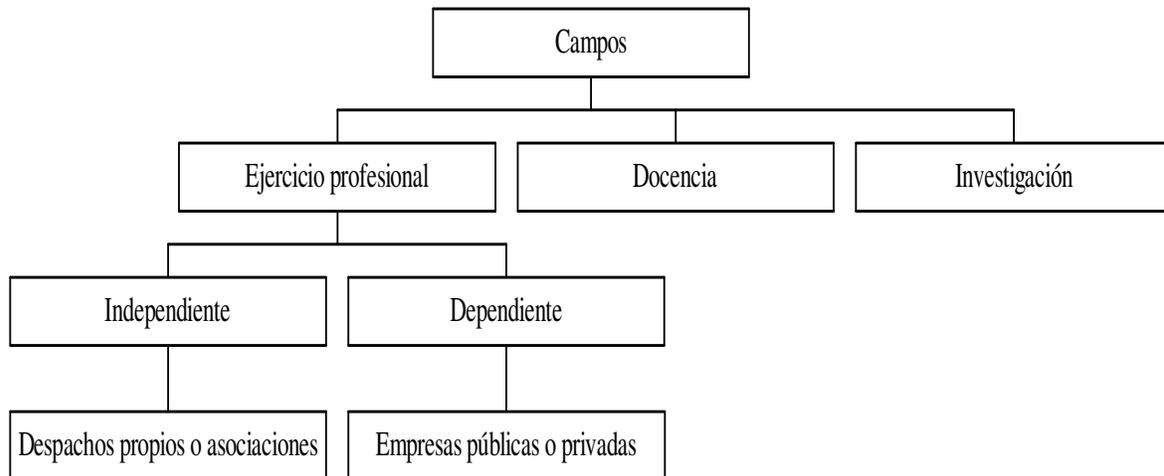
Cubriendo así las necesidades básicas de las entidades contratantes, que es la de contar con la información y controles financieros; de manera clara, veraz, oportuna y relevante así como a un costo moderado, para permitir a los directivos o propietarios la toma de decisiones, que les lleven a cumplir con sus diversas obligaciones en cuestión al patrimonio con el que cuentan.



“A continuación se muestra un cuadro de los campos de actuación del contador público.”¹

Algunas ventajas y desventajas que tienen los estudiantes que laboran en estos despachos

CAMPOS DE ACTUACIÓN PROFESIONAL DEL LIC. EN CONTADURÍA



contables son:

VENTAJAS

- ◆ Se adquiere experiencia en la técnica contable por parte de los estudiantes de la carrera de contaduría.
- ◆ Se conocen diferentes áreas de la contaduría, como son la contabilidad, la auditoría, los costos, las finanzas.
- ◆ Se tiene tiempo para estudiar y trabajar, aparte de tener ingresos.

DESVENTAJAS

- ◆ Es que se paga muy poco debido a que se contrata por honorarios.
- ◆ Se tiene que ajustar a los tiempos debido a las temporadas donde existe mucho trabajo.

¹ Paz Zavala Enrique. Introducción a la contaduría Fundamentos. Editorial Thomson. México 2004.



- ◆ No se tiene un lugar fijo donde laborar, ya que en ocasiones se tiene que ir a la empresa que solicita el servicio.
- ◆ Hay que darse de alta ante hacienda y llevar el registro de sus operaciones, como son sus pagos provisionales y declaración anual.

4.2. LAS FUNCIONES Y LOS SERVICIOS DE UN DESPACHO CONTABLE

Se menciona que en la antigüedad se llevaban algunos inventarios y relaciones de carácter patrimonial como en Babilonia, Asiría, Egipto, Grecia, Roma y con los fenicios; sin que se haya descubierto una disciplina propiamente dicha.

Ya para los siglos XII y XIII se determina que los comerciantes italianos manejaban primitivos libros de registros que se denominaban “Ricordanze” y en los que anotaban indistintamente acontecimientos, además de transacciones mercantiles.

Las operaciones mercantiles fueron complicándose y sofisticándose lo que llevó al perfeccionamiento de la contabilidad. Fue entonces que Fray Luca Pacioli o también conocido como Fray Luca Di Borg San Sepulcro, nacido en Toscana hacia el año 1445, quien en su libro SUMMA DE ARTIHMETICA GEOMETRIA PROPORTIONI ET PROPORTIONALITA (Todo acerca de la aritmética, geometría, proporciones y proporcionalidad), publicado en 1494, establece la teoría de la “Partida doble”. Cabe mencionar que los principios y procedimientos contables ahí señalados, son prácticamente los mismos en nuestros días, mismos que se aplicaron en grandes establecimientos comerciales italianos como es el “Arsenal de Venecia”; por la necesidad que tenían las corporaciones económicas y religiosas de conocer y manejar asuntos económicos y financieros.



En Inglaterra con el incremento del mercantilismo y el inicio de la industrialización es en donde el ejercicio de la contaduría había de darse con más auge. Tenemos antecedentes de que George N. Watson, desde 1665, practicaba la Contaduría Pública como profesión independiente y para mediados del siglo XVIII, eran más los que la ejercían.

Por eso los servicios que ofrecen los despachos contables a las empresas, están pensados en aquellas que no tienen recursos para tener su propio departamento de contabilidad, o que no quieren tenerlo por que no tienen ganas o dinero y por eso recurren a un outsourcing despacho contable independiente. Un despacho contable es la oportunidad organizada que uno o más contadores tienen para ejercer su carrera de manera independiente, aprovechando que el mercado ofrece esas posibilidades.

Independiente de los dueños, muchos alumnos recurren a los despachos para poder adquirir experiencia, conocimientos y habilidades que desgraciadamente en algunos casos la escuela no da, así tenemos dos elementos, contadores que quieren ser independientes, junto con personal que va a cobrar la mayoría de la veces poco pero a cambio de adquirir experiencia, se puede conjuntar entonces un buen servicio de contabilidad a precios económicos que la empresa puede pagar.

Existen diferentes tipos de despachos contables de acuerdo a su tamaño, por lo que se clasifican en grandes debido al personal y a las cuentas que manejan, entre estas encontramos firmas reconocidas a nivel mundial como puede ser Price Water House Coopers, KPMG (KPMG Cárdenas Dosal S.C.), Deloitte (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C.), De la Paz, Costemalle-DFK S.C., Marrón y Cía. S.C., Mancera Hermanos y Cía. y Ernest & Young.

Algunas de las funciones de los despachos contables son las siguientes:



- ◆ “Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.
- ◆ Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.
- ◆ Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.
- ◆ Prever con bastante anticipación el futuro de la empresa.
- ◆ Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza aprobatoria conforme a lo establecido por la ley”.²

En este trabajo escrito se abordara a los despachos contables pequeños y medianos donde los servicios que más comúnmente se requieren son, la contabilidad, la auditoría y lo relacionado en materia fiscal, al ser las de mayor demanda, a recientes fechas se ha tratado de complementarlos con servicios administrativos y otro tipo de ellos.

A continuación menciono algunas de las funciones que desempeñan los despachos contables, de acuerdo a mi experiencia laboral:

- ◆ Servicios de Contabilidad
- ◆ Servicios de Auditoría
- ◆ Servicios Fiscales
- ◆ Servicios Financieros
- ◆ Servicios de Consultoría Administrativa

² Lara Flores, Elías. Primer Curso de Contabilidad. Editorial trillas. México 1995.



4.2.1. SERVICIOS DE CONTABILIDAD

Contabilidad es la técnica que en base a procedimientos registra las diversas operaciones de un ente económico de forma cuantitativa y monetaria, con la finalidad de proporcionar la información a los interesados internos (empresas, administrativos, y trabajadores) como los externos (dependencias de gobierno, sindicatos y público en general) con el objeto de facilitar la interpretación y la toma de decisiones.

Servicios de Ejecución

- ◆ Llevar total o parcialmente la contabilidad.
- ◆ Preparar estados financieros.
- ◆ Análisis e interpretación de los estados financieros.

Servicios de Asesoría

- ◆ Supervisión de la contabilidad en general.
- ◆ Supervisión de la contabilidad de costos.
- ◆ Diseños e implantación de sistemas de contabilidad y/o costos.

4.2.2. SERVICIOS DE AUDITORÍA es la comprobación de la información financiera, con el propósito de emitir un juicio profesional.

“Auditoría financiera es la verificación de la confiabilidad e integridad de la información financiera y la complementaria operacional y administrativa, así como de los medios utilizados para identificar, medir, clarificar y reportar esa información”.³

Existen dos formas de auditoría la interna y la externa.

³ Amador Rene. Elementos de la auditoría financiera y operacional. Editorial PAC. México 1985.



La auditoría interna es una actividad que se desarrolla dentro de la misma empresa, por medio de contadores públicos, sus actividades son:

- ◆ Proteger las propiedades contra cualquier riesgo.
- ◆ El buen funcionamiento del control interno.
- ◆ Que las operaciones contables, fiscales y financieras se registren de acuerdo al sistema preestablecido.
- ◆ Verificar que el personal cumpla con las políticas y normas del trabajo.
- ◆ Proponer modificaciones en los sistemas de operación.
- ◆ Comprobar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- ◆ Formulación de manuales de auditoría.
- ◆ Elaboración de programas de trabajo.

La auditoría externa es la opinión que suelen emitir los despachos contables sobre la situación financiera y los resultados de una entidad, concluyendo con un informe denominado dictamen, que es la opinión profesional del contador, acerca de las fallas contables que surjan, sus funciones son:

- ◆ Formulación de planes y programas de auditoría financiera, fiscal u operacional.
- ◆ Revisar los movimientos de las cuentas que integran los estados financieros.
- ◆ Análisis e interpretación de los estados financieros.
- ◆ Elaboración de dictámenes e informes de auditoría.

4.2.3. SERVICIOS FISCALES asesoría específica en materia de cumplimiento de obligaciones tributarias.

Área Fiscal es todo lo relacionado a determinar las bases gravables e impuestos correspondientes, tanto para personas físicas como morales, sin distinción, si es un establecimiento que tenga aspectos de funciones estatales, o algún ente público, ya sea de



entidad federativa u organismo municipal, de acuerdo a las diversas leyes que rigen el país por parte de la secretaría de hacienda y crédito público (SHCP).

El código fiscal de la federación en su artículo 2 fracción 1 la define a los impuestos como:

“Son las contribuciones establecidas en la ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho previstas por la misma y que sean distintas a las aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos”.

Para un mejor entendimiento, se consideran impuestos, las prestaciones en dinero o en especie que establece el Estado conforme a la ley con carácter general y obligatorio, a cargo de personas físicas y morales para cubrir el gasto público y sin que haya para ellas contraprestación o beneficio especial, directo o inmediato.

Actualmente todas estas operaciones en materia fiscal resultan complejas debido a las reformas que hace la SHCP cada año, por lo que es importante estar actualizado para poder desempeñar las siguientes actividades:

- ◆ Dominar las diferentes leyes fiscales y mercantiles.
- ◆ Identificar las autoridades, antes quienes se gestionan asuntos de bajas, altas modificaciones, pagos de avisos, multas, requerimientos, etcétera.
- ◆ Conocer los procedimientos de cálculo de los diferentes tipos de impuestos, así como el llenado de los diversos formatos, actualmente algunos se hacen a través del internet.
- ◆ Actualizarse en las reformas fiscales.



4.2.4. SERVICIOS FINANCIEROS son las actividades que se efectúan alrededor de la óptima obtención y aplicación de los recursos de la entidad.

Finanzas es la evaluación de los resultados obtenidos de las operaciones de los clientes reflejadas en los estados financieros.

- ◆ Análisis e interpretación de los estados financieros.
- ◆ Elaboración de presupuestos.
- ◆ Decisiones de inversión de los recursos.
- ◆ Estudios sobre el impacto de factores como la inflación, devaluación de la moneda y demás proyecciones a futuro.
- ◆ Asesoría financiera en quiebras, reorganizaciones o liquidaciones de las entidades.

4.2.5. SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA asesoría general en materia de consultoría

- ◆ Elaboración de manuales de políticas.
- ◆ Elaboración de organigramas, programas para cualquier tipo de empresa.
- ◆ Identificar y agregar las funciones de cada miembro del despacho poniéndolas por escrito para su aplicación y entendimiento por parte de los que laboran ahí.
- ◆ Supervisar cada una de las áreas.
- ◆ Llevar la nómina del despacho.

Otros servicios que se pueden ofrecer en este tipo de despachos contables, es en las áreas antes mencionadas o como diferentes tipos de servicios especiales, algunos pueden ser la elaboración de nóminas a diversas empresas, el manejo de presupuestos, la reexpresión de estados financieros, la consultoría o asesoría en diversos aspectos relacionados al campo profesional de la contaduría.



Los servicios que actualmente se prestan en los despachos contables varían pero llegan en muchos casos a ofrecer los básicos como pueden ser la contabilidad y auditoría, cada uno son importantes evaluarlos, ya que son servicios profesionales en donde se pone en riesgo el patrimonio de toda una entidad y de la familia de cada uno de los miembros de la misma.

Las fuentes más comunes de donde se obtienen clientes son por nuestros mismos clientes que nos recomiendan con sus conocidos, por medio de amistades como pueden ser amigos, familiares, en su comunidad, por asociaciones de profesionistas aunque todo esto no es suficiente por lo que debemos analizar y hacernos algunas preguntas, tales como cuáles son los servicios que actualmente se están brindando en el despacho contable, quienes son nuestros principales clientes, como nos ven estos, como ven las instalaciones, si la comunidad nos conoce, que estamos haciendo para darnos a conocer, realmente existe dicha demanda por nuestros servicios y con que calidad se le está dando.

De hecho es conocido que estos despachos, no hacen ninguna labor, actividad u acciones de mercadotecnia para ofertar sus servicios, todo esto lo afirmo en base a mi experiencia en donde he prestado mis servicios y consultando con otros compañeros que trabajan igual; por todos esos motivos la propuesta que hago es llevar a cabo un programa de mercadotecnia.



CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA



Cada fracaso le enseña al hombre algo que necesitaba saber

Charles Dickens



CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA PARA UN DESPACHO CONTABLE

5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bajo las condiciones de mercado actuales los despachos considerados como pequeños y medianos, ha resentido la perdida de clientes.

Los servicios que brinda un despacho contable son: contabilidad, auditoría, finanzas asesoría fiscal y consultoría administrativa a diferentes empresas y que tienen obligaciones de pagar sus impuestos al gobierno; pero existe un problema muy común que sucede en los despachos contables considerados pequeños y medianos, y es que no cuentan con un departamento de mercadotecnia que les ayude a las funciones de promoción y publicidad del despacho con la finalidad de atraer a más clientes, ya que por experiencia donde he trabajado en varios de éstos, he notado que sus clientes llegan por las recomendaciones de amigos, familiares, clientes que ya utilizaron el servicio o simplemente por que pasan por ahí y ven el despacho.

Esta falta de visión por parte de los dueños de utilizar e implementar la mercadotecnia dentro de sus despachos ha hecho que se vean afectadas sus ventas y la pérdida de clientes, por lo mismo no se obtienen las utilidades que se desean; por lo tanto propongo un programa de mercadotecnia.

5.2. HIPÓTESIS

En los despachos contables pequeños y medianos no se aplican acciones de mercadotecnia, ocasionando que no se tengan los suficientes clientes, para tener mayor número de ventas y mejores utilidades.



VARIABLES

Variable independiente. Las estrategias de mercadotecnia

Variable dependiente. Las ventas

OBJETIVOS

Objetivo general. Mostrar la conveniencia de utilizar conceptos de mercadotecnia en el manejo de pequeños despachos contables.

Objetivo particular. Mostrar las aplicaciones de los puntos específicos de un programa de mercadotecnia en un despacho contable pequeño o median

5.3. INVESTIGACIÓN

Partiendo de mi experiencia por varios despachos contables, presenté la siguiente investigación, les pregunte a los dueños de éstos si tenían algún departamento o área que se encargue de la promoción o publicidad del despacho contable, o si realizan tareas o actividades de mercadotecnia y como considerarían utilizar herramientas como la mercadotecnia con el objetivo de conseguir el mayor número de clientes.

Con los comentarios y observaciones que hicieron los dueños, el panorama se cumple con las anomalías que había observado y se cumple perfectamente con la hipótesis previamente establecida, por lo que mi propuesta de incrementar el número de clientes a través de un programa de mercadotecnia, que contenga actividades específicas para realizar dicha función, sería factible por el planteamiento del problema establecido.

Con la información obtenida se puede afirmar que no hay acciones de mercadotecnia, por lo que es factible que se aumenten las ventas al cumplir con un plan de mercadotecnia.



5.4. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA PARA UN DESPACHO CONTABLE

Actualmente los despachos contables se preocupan más por la contratación de estudiantes para el puesto de auxiliares contables, el pagar bajos salarios, el presentar una buena imagen ante los clientes, el procurar ahorrar en sus gastos, sin embargo no le dedican la misma importancia a la planeación y la función que tiene la mercadotecnia en cualquier tipo de organización, como es el de un despacho contable donde se puede tener el beneficio de atraer al mayor número de clientes.

Llevar a cabo la planeación estratégica de mercadotecnia requiere de largos plazos, por eso sirve como guía o manual para saber a donde nos dirigimos, por lo que debe estar bien definida la misión y los objetivos, así como el análisis de la situación y la elección de las estrategias a seguir a través de la mezcla de mercadotecnia de los servicios, a continuación una definición.

“El plan de mercadotecnia es un documento de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de mercadotecnia que se pretendan llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos deseados en un ambiente de mercado”¹

Toda planeación de mercadotecnia contiene una serie de elementos que explicaremos posteriormente con más detalle, donde el personal que labora en éstos despachos contables deberá conocer, ya que los altos mandos pueden planear y tomar decisiones en el desarrollo del proceso en base a los resultados obtenidos; por lo que sus beneficios más importantes son los que a continuación se mencionan:

¹ Grande Idelfonso. Marketing de los servicios. Editorial ESIC. Madrid 1996.



- ◆ “Brindar la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos empresariales mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar el negocio.
- ◆ Genera procesos de consistencia y coherencia entre los flujos de actividad e información, por medio de una mejor organización del trabajo.
- ◆ Contribuye a la creación de una inteligencia estratégica para delimitar y dar solución a los problemas directivos, gerenciales y operativos.
- ◆ Estimula el desarrollo de las habilidades gerenciales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo”.²

Una de las razones por las cuáles se debe de utilizar la planeación estratégica dentro de las actividades de un despacho contable, es que ésta nos da la pauta entre planear y ejecutar las acciones a realizar, está integrada por varios elementos o etapas, las cuáles se exponen a continuación de manera breve:

5.4.1. MISIÓN

Cualquier organismo social debe saber hacia donde se dirigen todas sus acciones, definiendo lo que es su misión ya que es la que nos indica la dirección hacia donde van encaminados todos los recursos, esfuerzos y actividades de toda la empresa, previniendo pérdidas de tiempo, esfuerzo y dinero; por lo que todo el personal debe conocerlos y comprenderlos a fin de que se puedan conseguir los objetivos trazados.

Esta misión en los despachos contables debe contener como propósito que el cliente se sienta en confianza y seguro con el servicio contable que ésta adquiriendo, esto es, que todas sus obligaciones fiscales con la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) y con su demás público externo (gobierno, proveedores, clientes, acreedores) e interno

² Corona Funes, Rafael. Op. Cit.



(dueños accionistas, personal administrativo) queden resueltos, así como la tarea de llevar el control de todas sus operaciones contables para determinar sus estados financieros los cuales le sirvan al cliente para una mejor toma de decisiones; por lo tal motivo el cumplimiento de la misión traerá beneficios.

Los valores que se puedan llegar a tener como el esfuerzo, la lealtad, la solidaridad, la honestidad, la responsabilidad, etcétera; aparte de inculcar otros, sentaran las bases por las que se regirá todo el personal que labore en el despacho contable tratando de consolidarlos y fortalecerlos según sea el caso, en el corto, mediano y largo plazo.

Si a esto se le agregan ciertos conceptos que se deben manejar en cualquier empresa como es la calidad, la superación, la eficiencia, etcétera; en cada una de las actividades que se realizan cotidianamente, se podrá cumplir mejor con esta misión.

Misión: Conformar un despacho contable a nivel local que contribuya a los pequeños contribuyentes a cumplir con sus obligaciones fiscales y contables en forma oportuna, brindándole, seguridad y confianza, mediante servicios con soluciones de excelencia y calidad.

Valores:

- ◆ ***Servicio de calidad. Constituye la existencia del despacho contable, significa tener y mantener la actitud la actitud y conciencia para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes con alto sentido de responsabilidad, oportunidad y competitividad.***

- ◆ ***Honestidad y respeto. Es la directriz permanente de la conducta que los miembros del despacho deben tener. Es el valor rector de un comportamiento responsable y el trato profesional del personal ante sus clientes.***



- ◆ *Ética: Es la cualidad primordial que deben tener los miembros del despacho, para desarrollar su trabajo en forma correcta y en apego a los lineamientos dictados por la profesión.*
- ◆ *Compromiso: Representa entrega incondicional y lealtad personal con la labor encomendada para el logro de las metas y la realización de la misión, así como la actitud para afrontar los desafíos con profesionalismo.*

5.4.2. VISIÓN

Antes de pasar a los objetivos existe un elemento que nos ayuda a transportarnos a un mundo imaginario, gracias a la *visión* se puede pensar como serían ciertas cosas en un futuro, ésta consiste en un conjunto de ideas con una ambición empresarial la cual se va planeando y nos lleva a definir lo que serían los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Primeramente para tener una visión se necesita de una idea principal que motive el desarrollo de la organización, en los despachos contables podría ser el de crear más servicios que satisfagan las nuevas necesidades de las empresas en materia fiscal; paso seguido se deben determinar en que aspectos se concentrara para alcanzar dicha idea, en el caso de la creación de más servicios se hace la mención que los pequeños y medianos despachos contables que es el caso de nuestro estudio, estos cuentan con los servicios básicos como es la contabilidad y la auditoría por experiencia propia lo he observado y el de colegas trabajando para los mismos, por lo que servicios como son: los costos, la consultoría administrativa, finanzas e informática no se ha sacado provecho de la demanda por parte de los clientes, finalmente es conveniente establecer revisiones periódicas del funcionamiento del despacho.



Visión: Permanecer como un despacho contable pequeño o mediano en el área local que siga creciendo a través de:

- ◆ *Conformar un grupo de profesionistas que conjunten su experiencia, conocimiento, ética y servicio para mejorar y ampliar las expectativas de los clientes.*
- ◆ *Con calidad en los servicios, que siga creciendo y mejorando de forma permanente, con la atracción de nuevos clientes.*
- ◆ *Que incorpore a un mayor número de profesionales que compartan la visión de ser parte del despacho para desarrollarse y servir de mejor forma a nuestros clientes y a México.*

5.4.3. OBJETIVOS

Un objetivo es lo que se desea alcanzar o donde se quiere estar por medio de ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos dentro de la organización, por lo que deben ser lo más claros, realistas, medibles y específicos posibles; con el fin de que cualquier persona que labore en la organización los asimile y los lleve a cabo en la práctica.

Estos objetivos pueden ser de forma cualitativa ó cuantitativa y deben estar estrechamente vinculados con la misión y la visión puntos analizados anteriormente. La definición de los objetivos corresponde a los jefes, supervisores o gerentes de cada una de las áreas de la organización junto con los dueños, así como definir los tiempos y las actividades a realizar para la consecución de éstos.

Es necesario realizar un análisis de estos objetivos con el fin de observar el alcance que se ha tenido, de acuerdo a los parámetros establecidos y determinar si fuesen necesarios los



ajustes en cada una de las actividades a ejecutar. Algunos de estos objetivos dentro de los despachos serían los siguientes:

- ◆ *Aumentar las ventas.*
- ◆ *Atraer al mayor número de clientes dentro de nuestra área local.*
- ◆ *Brindar servicios integrales y de calidad en las áreas de contaduría y fiscal*
- ◆ *Ofrecer soluciones a las necesidades expuestas por los clientes.*

5.4.4. FODA

En el mundo globalizado de los negocios en el que se desarrollan las empresas es necesario contar con herramientas que sirvan como previsión a ciertos acontecimientos, una de ellas es la llamada FODA, que es un análisis comparativo, es el inicio real de la planeación, ya que representa en forma resumida las conclusiones de toda la evaluación del negocio se integra por cuatro variables, que son las siguientes:

Identificar las fortalezas y debilidades que son aspectos internos en los cuales se pueden realizar ajustes.

FORTALEZAS

Es una ventaja competitiva frente a los demás, que de ser aprovechada en el mercado se convertiría en un aspecto positivo para el despacho, las fortalezas pueden ser:

- ◆ Se cuenta con el personal apto para cualquier tipo de trabajo relacionado con la contaduría.



- ◆ Se cuenta con capacitación continua para hacer frente a las reformas fiscales que se presentan cada año.
- ◆ Se emplea tecnología por medio de computadoras que sirven para llenar formatos con más precisión y rapidez para las diferentes circunstancias de trabajo.
- ◆ Se adaptan a la forma de trabajo de las empresas, esto es que si las empresas que solicitan el servicio requieren que trabajen en sus instalaciones los despachos contables envían a su gente a laborar, otra es que en ocasiones se tiene que ir por sus papeles de trabajo hasta sus empresas, esto es un plus que el cliente lo toma en cuenta.

DEBILIDADES

Es la falta de capacidad competitiva y que nos generara dificultades para alcanzar objetivos, ejemplos de éstas son:

- ◆ Al contar con muchos estudiantes como auxiliares de contabilidad se debe tener paciencia para capacitarlos.
- ◆ Hay que estar a expensas de que pueden cometer errores por su inexperiencia.
- ◆ Por lo general solo se tienen los servicios de contabilidad y auditoría faltando cubrir las necesidades y expectativas del cliente por otros servicios.
- ◆ No se tienen definidas las funciones de cada uno de los miembros de la organización.



- ◆ No se cuenta con un departamento de mercadotecnia que emplee actividades con la finalidad de atraer a más clientes.

Por otro lado hay factores externos en los cuales no se puede tener un control, pero a los cuales se puede hacer frente mediante la planeación que se complementa con un estudio externo llamado de: oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES

Es aquella situación favorable por factores como el mercado, la competencia, la economía de un país y que representan una ocasión para lograr el desarrollo de la organización.

- ◆ Existen muchas ramas de la contaduría con las cuales se podrían crear nuevos servicios en los despachos contables como puede ser la consultoría administrativa, la informática, entre otros.
- ◆ Hay mucha necesidad por parte de los comerciantes en presentar el pago de sus impuestos; por lo que el mercado se va ampliando cada día más, debido a que se abren nuevos negocios.
- ◆ En provincia existen pocos despachos contables, por lo que la posibilidad de abrir varios en las principales ciudades de la República Mexicana son grandes.
- ◆ Cada vez se registran más pequeños contribuyentes los cuáles desean que se les lleve el control de sus operaciones contables y sus obligaciones ante la SHCP.



AMENAZAS

Es aquella situación desfavorable que afecta negativamente el desarrollo de la organización.

- ◆ El mercado ha crecido en los últimos años debido a que más egresados de la Licenciatura de Contaduría con o sin experiencia quieren ser independientes por medio de su propio despacho contable.
- ◆ Los grandes despachos o los que tienen los recursos financieros si pueden realizar actividades de mercadotecnia no así los demás.
- ◆ Los grandes despachos contables tienen el mayor número de clientes con gran solvencia económica.
- ◆ Las reformas fiscales que se hacen año con año, repercute en los procesos en los cuáles ya se tiene cierto dominio.
- ◆ Las empresas suelen atraer a los auxiliares contables de los despachos por medio de mejores sueldos, afectando a éstos últimos por que hay que volver al proceso de contratar, capacitar generando gastos.

Como conclusión podemos decir que la mejor manera de realizar el FODA es verificando el enfoque de cada una de las situaciones, que se presenten determinando en cada una de ellas si se trata de una situación interna o externa, para poder corregir o prevenir según sea el caso y poder elaborar una estrategia.



5.5. PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

“Según Kotler, el programa de mercadotecnia opera en dos niveles uno es el estratégico el cual establece los objetivos y estrategias de mercadotecnia, con base en un análisis de la situación actual y las oportunidades que hay en el mercado y otro es el táctico o operativo el cual determina tácticas específicas de mercadotecnia es decir, publicidad, promoción, plaza, precio y canales de distribución”.³

Con base a esta definición que acabamos de analizar, nos abocaremos al nivel táctico u operativo, por lo que es indispensable hacer un análisis de la situación actual del mercado.

5.5.1. ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN DEL DESPACHO CONTABLE EN EL MERCADO

Aprovechando lo anterior se propone el crear un programa de mercadotecnia, donde es necesario hacer un análisis profundo acerca de las necesidades de los clientes, se debe saber quienes son los interesados en comprar y por que desean el servicio, ya que de esta forma se estará planificando mejor las cosas para la toma de decisiones de los gerentes y dueños a un futuro.

Las grandes firmas de los despachos contables como son el caso de Price Waterhouse Coopers, Deloitte, Alatraste y asociados, KPMG, Mancera Ernest & Young, S.C. entre otras; que son pocas y contadas, pero que sí realizan actividades o acciones de mercadotecnia teniendo gran número de clientes.

Actualmente el mercado de los despachos contables considerados como pequeños y medianos, ha crecido mucho ya que es vista su creación como una oportunidad de lucro por parte de los egresados de la carrera de Contaduría y esto lleva a una situación de gran

³ Philip Kotler, Op. Cit.



competencia por estos servicios, que es más fuerte, más feroz y de más demanda, por lo que la situación que prevalece en éstos, es la siguiente:

- ◆ No existen departamentos o áreas de mercadotecnia dentro de la estructura de los despachos contables.
- ◆ No realizan ninguna función o actividad de mercadotecnia.
- ◆ No recurren a herramientas de mercadotecnia.
- ◆ No existe promoción y publicidad en el mercado.
- ◆ No hay visión por parte de los dueños de poder crecer el despacho.

Dadas las características del mercado y lo que mencione al principio como trabajo principal de tesis, es que al estudiar y analizar no solo en base a mi experiencia práctica sino que observando directamente el mercado de los despachos contables medianos y pequeños, la información obtenida sirve para afirmar que no se aplica alguna acción de mercadotecnia en ellos, por tal motivo mi propuesta es que si un despacho de contabilidad aplicara una programa de mercadotecnia tendría más clientes y mejores resultados.

La venta de servicios al igual que la de productos utiliza como herramienta, la mercadotecnia, ya que es una disciplina que permite aprovechar mejor los recursos para vender y generar grandes beneficios, como es el de poder llegar al mayor número de consumidores, aplicando estrategias como pueden ser:

- ◆ Tener los servicios adecuados y que más solicitados por los clientes.
- ◆ Elegir los mejores canales de distribución para que el servicio llegue a los clientes.



- ◆ Los medios de publicidad y promoción que ayuden a captar la atención del mayor número de personas.
- ◆ Colocando un precio que sea accesible y cómodo a los bolsillos del cliente de acuerdo a ciertos factores que envuelven el medio, como pueden ser la competencia, la oferta, la demanda, la inflación, la devaluación, etcétera.

Con base en mi experiencia por más de cuatro despachos contables en cinco años observe que lo integran profesionistas no titulados, es decir pasantes y estudiantes de la licenciatura de Contaduría y Administración, con esta combinación, titulados que cuentan con mayor experiencia con la capacidad para realizar el trabajo bajo las normas que rigen la profesión y estudiantes que quieren aprender con el fin de adquirir experiencia, se crean éstos, teniendo algunas diferencias con respecto a las grandes firmas, estas son:

PEQUEÑOS DESPACHOS CONTABLES	GRANDES DESPACHOS CONTABLES
No cuentan con un departamento de mercadotecnia.	Cuenta con su propio departamento de mercadotecnia o tienen uno externo.
Al no contar con éste departamento, no realizan ninguna tarea o actividad de mercadotecnia.	Este departamento se encarga de todas las actividades de mercadeo del servicio.
Debido a que no cuentan con el capital necesario, gastan poco o nada de dinero en publicidad.	Pueden gastar el dinero suficiente para su publicidad, de acuerdo a sus presupuestos, que van ligados a su utilidad que generan.
No se tiene la visión para atraer a más clientes, esperan que éstos lleguen, ya sea por recomendaciones, amigos o conocidos	Emplean estrategias de mercadotecnia para tener contacto con el mercado y así tener el mayor número de clientes.
No se tiene una planeación a futuro del despacho contable.	Se tiene y se lleva a cabo un programa detallado de todas las actividades a realizar.



Al observar el panorama del pequeño despacho contable se nota que todo ello se da, por que no se conocen los verdaderos motivos y comportamientos de compra por parte de los consumidores, como pueden ser sus ingresos, el crecimiento en la población, los patrones de compra (cuándo, dónde, cómo los clientes compran, quién hace la compra y quien toma la decisión).

5.5.2. ANTECEDENTES

Por experiencia y por comentarios de colegas los servicios que tradicionalmente se brindan en los despachos contables son:

- ◆ Contabilidad
- ◆ Auditoria
- ◆ Impuestos

El personal con el que cuentan es entre 10 a 50 personas por lo que se considera entre pequeña y mediana empresa, según la clasificación de NAFINSA, en México la clasificación se hace en función del número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenecen:

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10 personas	1 a 10 personas	1 a 10 personas
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: NAFINSA

De acuerdo con cifras oficiales de NAFINSA, el 99% del total de las empresas mexicanas son PYMES, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico:



Manufactura	12%
Comercio	49%
Servicios	39%
Total	100%

El Distrito Federal se encuentra dividido por delegaciones siendo la Cuauhtémoc, Benito Juárez, Miguel Hidalgo y Gustavo A. Madero en ese orden, donde se concentran la mayor parte de éstos despachos contables según lo muestran estadísticas de INEGI que me proporcionaron y que se encuentran clasificadas en la siguiente tabla, esto debido a la gran afluencia de empresas, pequeños negocios en estas zonas, por lo que hay personas físicas o morales que requieren que les lleven el control de sus impuestos ante la SAT (Secretaría de Hacienda y Crédito Público).

INEGI. CENSOS ECONÓMICOS 2004. RESULTADOS DEFINITIVOS			
Delegaciones	Código	Unidades Económicas	Personal ocupado total
Total de todas las Del.	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	1657	30161
Total de todas las Del.	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	188	2739
	TOTALES	1845	32900
Delegaciones	Código	Unidades Económicas	Personal ocupado total
002 Azcapotzalco	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	41	627
002 Azcapotzalco	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	0	5
	TOTALES	41	632



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

INEGI. CENSOS ECONÓMICOS 2004. RESULTADOS DEFINITIVOS			
003 Coyoacán	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	47	1734
003 Coyoacán	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	10	52
	TOTALES	57	1786
004 Cuajimalpa	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	*	33
004 Cuajimalpa	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	*	6
	TOTALES	0	39
005 Gustavo A. Madero	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	100	581
005 Gustavo A. Madero	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	16	60
	TOTALES	116	641
006 Iztacalco	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	30	129
		Unidades Económicas	Personal ocupado total
006 Iztacalco	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	7	16
	TOTALES	37	145
007 Iztapalapa	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	64	438



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

INEGI. CENSOS ECONÓMICOS 2004. RESULTADOS DEFINITIVOS			
007 Iztapalapa	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	16	45
	TOTALES	80	483
008 Magdalena Contreras	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	12	52
008 Magdalena Contreras	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	0	6
	TOTALES	12	58
009 Milpa Alta	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	*	11
	TOTALES	0	11
010 Álvaro Obregón	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	64	1274
010 Álvaro Obregón	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	5	1028
	TOTALES	69	2302
Delegaciones	Código	Unidades Económicas	Personal ocupado total
011 Tláhuac	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	11	24
011 Tláhuac	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	3	6
	TOTALES	14	30



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

INEGI. CENSOS ECONÓMICOS 2004. RESULTADOS DEFINITIVOS			
012 Tlalpan	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	32	288
012 Tlalpan	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	9	418
	TOTALES	41	706
013 Xochimilco	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	27	74
013 Xochimilco	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	3	14
	TOTALES	30	88
014 Benito Juárez	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	343	4058
014 Benito Juárez	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	18	306
	TOTALES	361	4364
Delegaciones	Código	Unidades Económicas	Personal ocupado total
015 Cuauhtemoc	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	671	7168
015 Cuauhtemoc	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	61	462
	TOTALES	732	7630
016 Miguel Hidalgo	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	190	13578
016 Miguel Hidalgo	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	22	266



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

INEGI. CENSOS ECONÓMICOS 2004. RESULTADOS DEFINITIVOS			
	TOTALES	212	13844
017 Venustiano Carranza	541211 Servicios de contabilidad y auditoría	18	92
017 Venustiano Carranza	541219 Otros servicios relacionados con la contabilidad	11	49
	TOTALES	29	141

Nota: CONFIDENCIALIDAD: ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUE LA INFORMACION SE ENCUENTRA PROTEGIDA POR EL PRINCIPIO DE CONFIDENCIALIDAD ESTIPULADO EN EL ARTICULO 38 DE LA LEY DE INFORMACION ESTADISTICA Y GEOGRAFICA EN VIGOR, EN EL CUAL SE INDICA, QUE LA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL.

* Información Confidencial

Fuente: INEGI - Censos Económicos 2004. Resultados definitivos

El SAT clasifica tanto a las personas físicas como morales de acuerdo a sus actividades de la siguiente manera:

- ◆ Empleados o asalariados.
- ◆ Arrendamiento de bienes inmuebles.

De acuerdo a su actividad comercial

- ◆ Farmacias
- ◆ Salones de belleza, estéticas y peluquerías
- ◆ Refaccionarías
- ◆ Ferreterías y tlapalerías
- ◆ Tiendas de ropa y boutiques
- ◆ Sastrerías y servicios de costura



- ◆ Tiendas de abarrotes, misceláneas, minisupers.
- ◆ Papelerías y fotocopiadoras
- ◆ Tortillerías
- ◆ Talleres mecánicos
- ◆ Imprentas
- ◆ Paleterías y neverías
- ◆ Mercerías
- ◆ Restaurantes, fondas, cafeterías, cocinas, cantinas, bares.
- ◆ Escuelas, kinders, guarderías
- ◆ Vendedores en locales de mercado

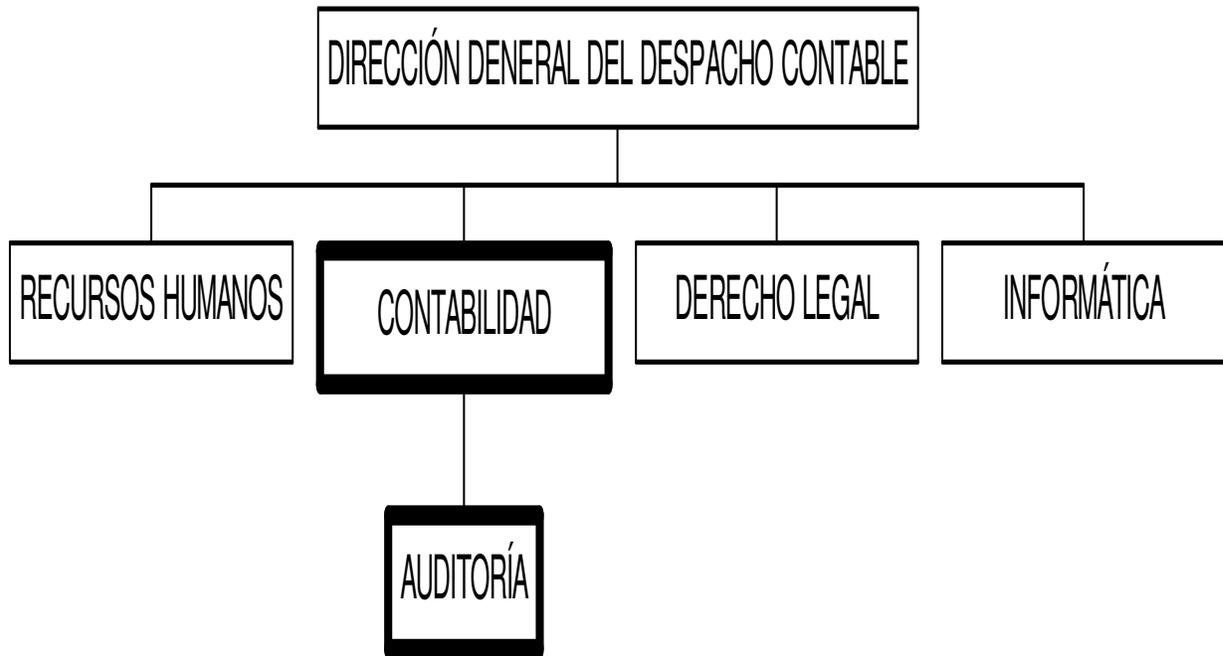
De acuerdo a sus servicios profesionales

- ◆ Arquitectos
- ◆ Médicos o dentistas
- ◆ Abogados
- ◆ Arquitectos
- ◆ Ingenieros
- ◆ Deportistas
- ◆ Actores
- ◆ Administradores
- ◆ Profesores
- ◆ Terapeutas y enfermeras
- ◆ Músicos psicólogos
- ◆ Escritores
- ◆ Diseñadores
- ◆ Informáticos
- ◆ Cantantes

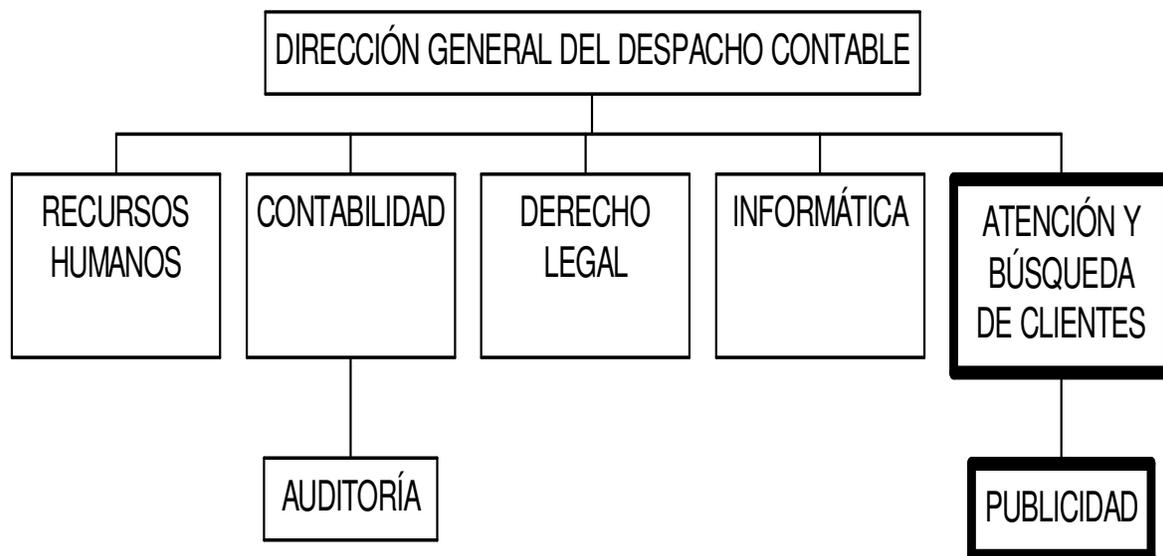


- ◆ Pintores
- ◆ Artistas
- ◆ Otros servicios independientes

A continuación se muestra el organigrama de algunos de éstos despachos contables:



El que se propone para que haya acciones de mercadotecnia es el siguiente:





5.6. MEZCLA DE MERCADOTECNIA PARA LOS SERVICIOS EN UN DESPACHO CONTABLE.

Como lo que se vende es un servicio la mezcla de mercadotecnia la constituyen las famosas “4 P” por lo que aplicadas éstas a un despacho contable se establecería de la siguiente forma:

5.6.1. EL SERVICIO

Los servicios al igual que los productos emplean estrategias de mercadotecnia con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de los clientes, sin embargo debido a las características con la que cuentan éstos su mercadotecnia debe traer un valor agregado que los consumidores perciban, en ocasiones pueden ser de forma intangible.

Pensar el servicio que se va ofrecer de acuerdo a las necesidades de los clientes, nos lleva a planear las estrategias correspondientes, esto sucede en los despachos contables donde el principal objetivo es dejar satisfecho al cliente respecto a sus obligaciones en materia contable y fiscal ante la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), por lo que los servicios tradicionales o los que mas demanda tienen son:

- ◆ Contabilidad
- ◆ Auditoría
- ◆ Derecho legal
- ◆ Informática

Debido a que el mercado de los servicios va evolucionando existen más oportunidades para expandirse en donde no se han cubierto ciertas necesidades, por lo que ofrecer otros resultaría benéfico para nuestros clientes, estos servicios agregados por ejemplo, y en base a una consulta con clientes, éstos podrían ser:



- ◆ Consultoría administrativa
- ◆ Auditoría administrativa
- ◆ Costos de producción
- ◆ Asesoría financiera

En los servicios la actuación del personal toma una gran relevancia que en la de productos, por lo que todo el proceso desde la selección hasta la capacitación repercute en la calidad del mismo, lo que originara que el cliente regrese.

5.6.2. PRECIO DE LOS SERVICIOS

En la mercadotecnia de los servicios, para poder determinar que precio cobrar es necesario evaluar ciertos factores que se deben de tomar en cuenta, como la percepción que tengan de la calidad, ya que muchos clientes piensan que a precio más elevado corresponde con una mejor calidad, otro es el valor esto es, la relación de los beneficios percibidos y entre otros tenemos a la atención, las instalaciones, el personal, etcétera; que determinan la fijación del precio para así lograr una utilidad.

En ocasiones se fija el precio de un servicio en función de recuperar la inversión, que implica absorber todos los costos de fabricación y comercialización teniendo un margen de ganancia o utilidad; o puede ser de acuerdo a la demanda del mercado y la competencia; se da el principio que dice *hasta donde soporte el cliente*, por lo que estudiar el comportamiento del consumidor y la competencia se debe hacer de manera constante para saber sus cambios que hacen ya que el cliente siempre buscara irse con el que le ofrezca el mejor precio en relación a la calidad.

Debido a este análisis en el comportamiento del consumidor, se ha visto que en ocasiones el cliente está dispuesto a pagar de acuerdo a la calidad del servicio brindado, aquí intervienen



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

factores como puede ser el factor humano que labora en un despacho contable ya que su capacidad, capacitación, carisma, dedicación, preparación, responsabilidad, honestidad, etcétera, puede servir para resolverle problemas al cliente; debido a la intangibilidad de los servicios y por ende de los papeles de trabajo de la contabilidad los clientes toman en cuenta otros factores como son las instalaciones, esto es que aspecto tienen y que imagen se da a los clientes.

Los precios que se manejan en los despachos son de acuerdo a su actividad y el tipo de trabajo que desee el cliente, aquí algunos de las tarifas que se manejan, en éste despacho:

DESPACHO CONTABLE "X"			
	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
Declaración Anual s/pagos Provisionales	\$750.00	\$112.50	\$862.50
Honorarios Declaración Mensual Actividad Profesional	450.00	67.50	517.50
Honorarios Declaración Mensual Actividad Régimen Intermedio	475.00	71.30	546.30
Honorarios Declaración Mensual Pequeño Contribuyente	350.00	52.50	402.50
Honorarios Declaración Mensual Actividad Empresarial	550.00	82.50	632.50
DESPACHO CONTABLE "X"			
	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
Honorarios Declaración Mensual Actividad Arrendamiento	450.00	67.50	517.50
Servicios Contables Básicos Microempresa 1-10 trabajadores	2,500.00	375.00	2,875.00
Servicios Contables Básicos Mediana 11-100 trabajadores	6,500.00	975.00	7,475.00
Servicios Contables/Nomina/Fiscales y Administrativos (Integral) más de 100 trabajadores	25,000.00	3,750.00	28,750.00



5.6.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA SERVICIOS

La distribución juega un papel importante ya que es el vínculo que se tiene entre los despachos y los clientes, es la forma para facilitar la compra de los servicios contables y entre más medios haya así serán mayores los ingresos y beneficios que se tengan.

Debido a su forma intangible que tienen los servicios éstos se producen y consumen en el mismo lugar, ya que no se pueden almacenar o trasladar a diferencia de lo que pasa con los productos, por lo que no se utilizan intermediarios para comercializarlos, por ejemplo pasa con los despachos contables en donde las empresas van a pedir el servicio contable sin que una persona externa o intermediaria intervenga para convencer a los dueños de las empresas en contratar el servicio.

Los despachos contables se encuentran en cualquier parte del D.F. como ya vimos anteriormente, aunque claro hay zonas donde tener una buena ubicación, hace que el cliente tenga mas fácil acceso, ya sea por que hay varias vías de llegar y por diferentes medios de transporte o por que hay estacionamiento o simplemente por que el servicio va hasta el cliente.

5.6.4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DEL SERVICIO

La elección del medio por el cual se darán a conocer los servicios del despacho contable a los consumidores resulta complejo y complicado, debido a las características con las que cuentan éstos, si a esto, se le agrega que muchos no cuentan con un departamento que se dedique a realizar funciones de publicidad y promoción; por lo que resulta necesario que el cliente nos conozca, que sepa los servicios que se brindan, así como dónde y cómo puede adquirirlos, por lo que expongo a mi consideración los medios que servirían para cumplir con dicho objetivo.



En función de su corta área de influencia se recomienda un esfuerzo promocional local a través de:

- ◆ Publicidad
- ◆ Promoción
- ◆ Venta personal

PUBLICIDAD

Esta herramienta cuenta con gran variedad de medios para utilizar, siendo los más comunes estos:

- ◆ Radio
- ◆ Televisión
- ◆ Periódicos
- ◆ Revistas
- ◆ Libros
- ◆ Internet
- ◆ Mensajes publicitarios en los medios de transporte
- ◆ Anuncios en las salas de cines
- ◆ Pósters en las paradas de los camiones
- ◆ Espectaculares

Algunos de estos no se pueden aplicar debido a su alto costo es demasiado para el tamaño del despacho, por lo que su publicidad debe ser directa y restringida a un área relativamente pequeña.



INTERNET

Es uno de los medios que debido a la tecnología ha crecido mucho, ya que cada día es mayor el número de usuarios que utilizan este servicio. Por lo que mi propuesta es la de crear y diseñar una página oficial del despacho contable con el fin de darse a conocer con posibles clientes, a través de la red:

- ◆ Donde se mencione acerca del despacho, esto es sus antecedentes y el por que se creo.
- ◆ Los servicios que se ofrecen.
- ◆ Cuales son algunos de los clientes más reconocidos que se tienen.
- ◆ La ubicación donde se encuentra, los precios que maneja dependiendo la actividad económica de los interesados.
- ◆ Como pueden contactarse, vía correo electrónico, teléfono o fax.
- ◆ Mencionar por que instituciones se avalan los servicios brindados.
- ◆ Enlace con sitios de interés como las páginas oficiales del SAT, Colegio de Contadores Públicos de México, Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT, Gobierno de la Ciudad de México y la Bolsa Mexicana de Valores.

PROMOCIÓN

Es una herramienta de mercadotecnia diseñada para persuadir, estimular, informar y recordar a los consumidores los servicios, ya que muchos de ellos es lo que buscan para poder comprar un producto o servicio, ejemplo de éstas tenemos las rebajas por temporada (primavera, verano, otoño, invierno), descuentos al presentar cupones o volantes, juntar envolturas que acumulan puntos para intercambiar por productos, el pague 1 y llévase 2, al comprador número 100 su servicio es gratuito degustaciones, muestras gratis, premios, rifas y sorteos.



En los servicios de los despachos contables se puede implementar:

- ◆ Volantes que se repartirán en puntos estratégicos donde haya mayor afluencia de personas.
- ◆ Descuentos en la adquisición de varios servicios.
- ◆ Hacer difusión en ferias, exposiciones, comerciales e industriales.
- ◆ Asesorías en las delegaciones del D.F. o en centros comunitarios donde se impartan talleres.
- ◆ Entregar folletos en los módulos de atención del SAT.
- ◆ Realizar acuerdos con organismos dedicados a fomentar a pequeñas empresas.

VENTA PERSONAL

Kotler ubica a la mercadotecnia directa como un elemento de la mezcla de promoción junto con publicidad, promoción de las ventas, venta personal y relaciones públicas, definiéndola como sigue:

“Mercadotecnia directa es el uso de correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes o prospectos específicos o solicitar respuesta de los mismos”.⁴

Esta herramienta se emplearía en los despachos contables por parte del personal que tiene relación directa con los clientes como son los contadores y los auxiliares, ya que pueden responder a sus inquietudes y preguntas dejándolos satisfechos; por lo tanto elegir, entrenar, supervisar y dirigir a los futuros vendedores para que tengan la calidad y capacidad para desarrollar su trabajo es una tarea ardua.

Por esta técnica se pueden ofrecer productos adicionales o agregados, que el cliente no conoce o no son tan comunes pero que una vez conocidos se tiene el interés de contratarlos,

⁴ Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall.



algunas de las herramientas que integran la venta personal que se pueden aplicar en los despachos contables son:

- ◆ Mercadotecnia directa. Es donde se tiene contacto directo entre el productor y el cliente pudiendo utilizar el Internet como es el correo electrónico o el messenger, la venta por teléfono, por catálogo, etcétera. En el caso del Internet es más fácil, ya que es un medio interactivo, rápido y económico, tanto para solicitar y enviar cuestionarios.
- ◆ Telemarketing. Es realizar llamadas por teléfono, para prospectar, hacer contactos, vender los servicios, dar servicio a clientes, atender quejas, etcétera.
- ◆ Ventas. Son las actividades encaminadas a intercambiar el servicio por dinero, por lo que hay que considerarla como lo más importante de cualquier organización.

En un despacho contable se podría realizar la tarea de hacer visitas a los diferentes tipos de personas con los que se tenga relación directa, éstos son:

- ◆ Proveedores
- ◆ Gobierno
- ◆ Clientes
- ◆ Competencia
- ◆ Público en general

Estas visitas tienen el objetivo de informarles acerca de los servicios y precios que se manejan, así como cualquier duda que tenga acerca del despacho contable, por medio de folletos, volantes, revista personalizada del despacho, boletines de prensa, exposiciones; para que a si mismo los recomienden, con ésta técnica se ahorra muchos costos en publicidad y mercadotecnia ya que resultan las mas caras.



PERSONAS

Además de las cuatro “P” que se aplican en la mezcla de mercadotecnia para los productos, ésta se ve ampliada en el sector de los servicios, ya que se complementa con tres elementos adicional éstos son: procesos, personal y prestación del servicio al cliente. Los dos primeros se pueden resumir con una sola palabra: Calidad. Cabe recalcar que la calidad del servicio al cliente es un factor de diferenciación para las empresas de servicio.

Los clientes cada vez son más exigentes y demandan con mayor frecuencia ciertos estándares en la prestación del servicio. El personal que trabaja en las empresas de servicios llega a desarrollar otras actividades aparte de sus funciones principales o para las que fue contratado, como puede ser la captación y retención de clientes que inciden directamente en la mezcla de mercadotecnia, ya que ellos tienen contacto frecuente y periódico con los clientes por lo que deben recibir suficiente información, estar preparados y motivados para dar un servicio con calidad, deben ser contratados de acuerdo a su capacidad de respuesta al cliente.

Este personal puede ser desde las recepcionistas, telefonistas, mensajeros, etcétera, que a pesar de que no están directa y profundamente implicados en las actividades del despacho contable, sin embargo, tienen cierto contacto con los clientes, por lo tanto tienen una visión clara acerca de las posibles necesidades que pudieran tener.

Por todo esto, en ocasiones llega a suceder que un cliente se empeña en que cierta persona es la única e indicada para que lo atienda, aunque haya varios que le puedan resolver el mismo problema, esto se debe a la confianza, credibilidad o la fe que se haya ganado el empleado, por lo que las palabras de Zeithaml y Bitner se adecuan perfectamente:



“Invertir en los empleados para mejorar la calidad del servicio tiene la misma naturaleza que, en una empresa industrial, invertir para mejorar la calidad del producto”⁵

PROCESOS

El uso de la técnica círculos de calidad es una propuesta que ayudaría a mayor participación por parte de las personas que laboran en el despacho, para determinar los procedimientos, sistemas, programación de tareas, mecanismos y actividades que permitan entregar un servicio con calidad a los clientes, teniendo como ingrediente un incentivo o recompensa en evitar los mas comunes errores, como son:

- ◆ Hacerle esperar con largas filas.
- ◆ Procesos engorrosos para recibir el servicio.
- ◆ Imposibilidad de acceder al servicio cuando el cliente lo requiera.
- ◆ Dar servicios que no cumplan con las expectativas del cliente.
- ◆ Que no haya donde quejarse o hacer reclamaciones por el servicio y trato recibido.

SERVICIO AL CLIENTE

Todo plan y programa de mercadotecnia debe incluir como principal objetivo el servicio al cliente, dejando satisfechas todas sus necesidades y expectativas, para lograrlo hay que enfocarse a la calidad. Algunos de los argumentos que justifican la inclusión del servicio al cliente en la mezcla de mercadotecnia son:

Los cambios en las expectativas por parte de los clientes aumentan, ya son mas exigentes por la gran oferta que tienen por parte de muchos competidores, tal es el caso de los despachos contables, donde en un principio los clientes eran los que tenían la necesidad y casi obligación de ir a pedir que se les brindara el servicio solicitado, tal hecho ya no

⁵ Zeithaml, V. A., y Bitner, M. J., Services Marketing. Editorial McGraw-Hill. Nueva York, 1996.



sucede ya que tiene mayor amplitud para escoger, de acuerdo al que mas ventajas o resultados positivos le de ó marque una diferencia con respectos a los demás.

Es por tal motivo que hay que manejar estándares de calidad en el servicio para tener una referencia o medida para tener un modelo de control para dar el servicio, esto se puede hacer en los despachos contables utilizando sistemas informáticos de contabilidad con el fin de evitar errores en los cálculos y para agilizar cualquier tipo de operación.

5.7. PRESUPUESTO

Es necesario llevar a cabo un presupuesto, ya que es el indicador de la cantidad de dinero que se gastará, en cada una de las actividades o acciones a realizar, para cumplir con el programa estipulado, de esta manera se pueden minimizar los riesgos en las operaciones de la organización, también como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa, así como para cuantificar en términos monetarios los diversos componentes del plan total de acción.

Algunas de las ventajas de los presupuestos son:

- ◆ Es una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- ◆ Dirige el esfuerzo y la inversión hacia las alternativas más rentables.
- ◆ La capacidad para enfocar todos los esfuerzos a ciertas actividades.
- ◆ El soporte para la asignación de recursos.

Algunas de las desventajas de los presupuestos son:

- ◆ El presupuesto es un estimado, lo que no permite establecer con exactitud el futuro.
- ◆ Su éxito depende del como se lleven a cabo ciertas actividades.
- ◆ Deben ser ajustados a cambios que surjan de momento.
- ◆ No sustituye a la administración, sino que sirve como apoyo de ésta.



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

La finalidad de los presupuestos es planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes, controlar el manejo de ingresos y egresos, así como controlar los resultados de las operaciones periódicamente. Por lo que hay diversos métodos de presupuestos, ya sea de acuerdo a sus ventas, frente a la competencia, conforme a los recursos con lo que se cuentan, de acuerdo a que departamento necesita más capital para desempeñar sus actividades, o simplemente haciendo una comparación con respecto al año anterior.

En los despachos contables el presupuesto va en función al mercado al que quieran llegar, por ejemplo: por el tipo de actividad, si son personas físicas o morales, además de considerar que los servicios que se brindan tienen ciertas temporadas donde hay mayor demanda debido al pago de los impuestos, esto es cuando son las declaraciones anuales en el mes de marzo y abril, por lo que este presupuesto se incrementaría, para concluir presento el presupuesto con los gastos contemplados para un despacho contable.

DESPACHO CONTABLE "X"		
PRESUPUESTO ANUAL DE MERCADOTECNIA PARA 2009 POR ACTIVIDADES		
PUBLICIDAD		\$600.00
Internet (Banner x 2 meses)	\$ 600.00	
PROMOCIÓN		\$20,000.00
24 millares de volantes de ¼ de carta (10.5x14 cms.)	\$ 7,500.00	
1000 Trípticos carta 21 x 28 cms.	2,000.00	
1000 Tarjetas de presentación de 9 x 5 cms. a color	500.00	
Stand 3x3 renta por 2 Expo	10,000.00	
RELACIONES PÚBLICAS		\$ 5,000.00
Visitas a clientes (promedio de 10 x mes)	\$ 5,000.00	
VENTA PERSONAL		\$12,000.00
Telemarketing (Paquete Todo México sin límites de Telmex)	12,000.00	
PRESUPUESTO TOTAL		\$37,600.00



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

DESPACHO CONTABLE "X"				
PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA PARA 2009 POR MESES				
	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	RELACIONES PÚBLICAS	VENTA PERSONAL
ENERO	\$150.00	\$2,000.00	-	\$1,000.00
FEBRERO	150.00	2,000.00	1,000.00	1,100.00
MARZO	150.00	6,000.00	1,000.00	1,100.00
ABRIL	150.00	6,000.00	1,000.00	1,000.00
MAYO	-	500.00	500.00	1,000.00
JUNIO	-	500.00	-	1,000.00
JULIO	-	500.00	500.00	1,000.00
AGOSTO	-	500.00	500.00	1,000.00
SEPTIEMBRE	-	500.00	500.00	1,000.00
OCTUBRE	-	500.00	-	1,000.00
NOVIEMBRE	-	500.00	-	1,000.00
DICIEMBRE	-	500.00	-	1,000.00
PRESUPUESTO TOTAL	\$600.00	\$ 20,000.00	\$ 5,000.00	\$ 12,000.00



CONCLUSIONES

Este trabajo, se ocupó de aterrizar los conceptos de administración y mercadotecnia en el campo de los servicios, ya que en la actualidad el mantener y atraer a más clientes resulta un problema para cualquier tipo de empresa o negocio no importando al giro que se dedique, por lo que se le tiene que poner cierta atención a aquellos conocimientos y técnicas que como la mercadotecnia son una solución al desarrollo y al éxito o fracaso de las organizaciones.

Por mi trayectoria laboral he visto el problema de conseguir un buen empleo y que este sea bien remunerado, por lo tanto, los egresados de la carrera de contaduría han tratado de solucionar esta problemática a través de crear o trabajar en pequeños o medianos despachos contables, que son más sencillos de iniciar. Sin embargo éstos tienen una situación que los hace poco productivos ya que su clientela es escasa, como se ha probado en el trabajo, debido a que sus clientes actuales llegan por recomendaciones principalmente, esto puede cambiarse ya que se pueden aplicar técnicas y estrategias de mercadotecnia, que les permitan su sobrevivencia y crecimiento.

Como vimos en el desarrollo del trabajo, tanto la administración como la mercadotecnia, en ocasiones se queda en conceptos teóricos, es decir, se sabe que son necesarias, pero no son del todo aprovechadas por lo que los despachos contables no quedan exentos de esta situación, por lo que se trata de resaltar la aplicación de estas estrategias de mercadotecnia, que hoy en día son tan necesarias.

Con respecto a la hipótesis que se planteó desde un principio, respondemos decir que se considera y se recomienda la propuesta hecha que fue la de contar con un departamento o área de mercadotecnia dentro de los despachos contables pequeños y medianos que tuviera como función la utilización de estrategias de mercadotecnia y lo principal mostrar la viabilidad de la implantación de un programa de mercadotecnia como una excelente



herramienta para éstos negocios, por lo que sus beneficios son el atraer al mayor número de clientes, viéndose reflejado en las ventas y ganancias.

Por ultimo un agradecimiento muy en especial a todos los miembros de los despachos en lo que he trabajado, Despacho Cárdenas y Asociados, A.C., Despacho Cristóbal del Río, Organiza; ya que sin esta oportunidad que me brindaron no hubiera sido posible la realización de este trabajo; gracias por su paciencia, pero sobre todo a sus conocimientos y habilidades que adquirí para mi desarrollo profesional, por lo mismo espero que este trabajo de tesis sea una retribución así como una aportación para el crecimiento y desarrollo de sus despachos, que los lleve al camino del éxito.



BIBLIOGRAFÍA

1. Colunga Dávila, Carlos. “Los Modelos Administrativos que enfatizan la calidad y enfatizan la productividad” Editorial Panorama México 1995.
2. Colunga Dávila, Carlos. “Administración para la Calidad” Editorial Panorama México 1995.
3. Corona Funes, Rafael. “Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial” México 2001, Editorial Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.
4. Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Editorial McGraw Hill 5ta Ed. 1999
5. Fernández Arena, José Antonio. “Introducción a la Administración” Editorial UNAM 5ta. edición México 1997
6. Fernández Arena, José Antonio. “El Proceso Administrativo” 2da edición Editorial Diana México 1999
7. Galván Escobedo, José. Tratado de Administración General. Desarrollo de la Teoría Administrativa. Editorial Trillas. 2da edición México 1981 5ta reimpresión 1994
8. Hernández Rodríguez, Sergio. “Fundamentos de Administración” Editorial McGraw Hill México 1994
9. Hernández Sampieri, Roberto. y Fernández Collado, Carlos. y Baptista Lucio, Pilar. “Metodología de la Investigación” Editorial McGraw Hill 2da. edición México 1998



10. Koontz, Harold. y Heinz, Weihrich. “Administración una perspectiva global” Editorial McGraw Hill 12ª. Edición México 2004

11. Kotler, Philip. y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing” Editorial Prentice Hall México 2003

12. Münch Galindo, Lourdes. y García Martínez, José. “Fundamentos de Administración” Editorial Trillas México 1997

13. Ríos Szalay, Adalberto. y Paniagua Aduna, Andrés. “Definición de Areas Funcionales. Orígenes y Perspectivas de la Administración” Editorial Trillas, México 1986

14. Rodríguez Valencia, Joaquín. “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas” Editorial ECAFSA 3ra edición Contables y Administrativas. México 2002

REVISTAS

Consulta en revista Expansión

SITIOS WEB

www.inegi.gob.mx