



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
«CUAUTITLAN»**

**LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN LA  
MERCADOTECNIA**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
ELBA PATRICIA ROMERO ALCARAZ  
ALFONSO GONZALEZ ESPINO

Director de Tesis:  
L. A. RAFAEL VILLAGOMEZ AGUILAR

MEXICO, D. F.

1982



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.

## P R O L O G O

Día a día se hace más patente la necesidad de contar con una buena fuente de información que sea generadora de ideas y que nos logre dar un criterio sólido y objetivo para la toma de decisiones.

Así como la información es importante para todo ejecutivo en la empresa, los aspectos administrativos en la mercadotecnia son vitales para el ejecutivo de mercadotecnia que debe tomar decisiones y para hacerlos requiere de la mejor información que pueda obtener.

Los aspectos administrativos son una herramienta que bien utilizada será de gran ayuda, ya que en base a estos se conocerá la situación real de los mismos, así como sus principales problemas y oportunidades que se presenten en el lugar y en el momento adecuado.

Se eligió en nuestro caso a la industria enlatadora de productos alimenticios para llevar a cabo esta investigación, debido a que lleva a cabo una actividad industrial clave para el desarrollo del país, tanto en el plano social como en lo económico. Su importancia radica en el hecho de que es una industria en expansión (a pesar de los problemas actuales que vivimos) que busca satisfacer las necesidades alimenticias del pueblo mexicano.

Además se consideró que esta industria es representativa del ramo de productos de consumo en general y por lo tanto, los resultados de esta investigación son aplicables en mayor o menor grado a cualquier empresa de este giro.

Este trabajo pretende mostrar como deben ser aplicados y conocidos los aspectos administrativos para que sean una herramienta útil al ejecutivo de mercadotecnia en su proceso de toma de decisiones.

## I N D I C E

	Prologo .....	5
CAPITULO I	"Objetivos, Definiciones y Generalidades de la Mercadotecnia"	
	Generalidades .....	9
	Origenes del Comercio .....	10
	Etapas del desarrollo del comercio .....	10
	Definiciones .....	13
	Objetivos de la Mercadotecnia .....	15
	Enfoque Antiguo .....	17
	Enfoque Moderno .....	18
CAPITULO II	"Planeación de la Mercadotecnia"	
	Definiciones .....	21
	Importancia y Principios .....	22
	Elementos de la Planeación .....	24
	Importancia y requisitos para un buen plan. 27	
	Plan de Operación .....	32
CAPITULO III	"Organización del Departamento de Mercadotecnia"	
	Políticas y Objetivos .....	38
	Organización del departamento .....	41
	Modelos de Organización .....	45
	Sistemas de información .....	48
	Anexos .....	53
CAPITULO IV	"Dirección de la Mercadotecnia"	
	Generalidades .....	65
	Funciones de la Dirección .....	66
	Filosofía de la Dirección .....	70
	Sistema de Mercadotecnia .....	74

Canales de distribución .....	75
Intermediarios de la mercadotecnia .....	76
Segmentación de mercados .....	84
Medio ambiente .....	87

CAPITULO V

"Control de la Mercadote

Definición .....	95
Principios .....	97
Características de un sistema de control ..	99

CAPITULO VI

"Caso Practico"

Historia de la Industria Empacadora

y Enlatadora de los productos alimenti-

cios.....	103
Generalidades .....	105
Relación de empresas entrevistadas .....	107
Cuestionario .....	110
Resultados .....	113
Conclusiones .....	122
Recomendaciones .....	123

Bibliografía .....	125
--------------------	-----

C A P I T U L O   I

" Objetivos, Definiciones y Generali  
dades de la Mercadotecnia "

## C A P I T U L O I

### GENERALIDADES

Es necesario tener presentes los comienzos del comercio, y su desarrollo, para hablar de mercadotecnia, siendo el elemento principal para que esta se desarrollara y cobrara la importancia que tiene en la actualidad

Como es sabido, el nucleo social necesita infinidad de -- objetos, artículos, productos y materias primas para poder -- subsistir dentro del ambiente geográfico, político, religioso o social en que se desenvuelve. La actividad de todo ser humano se encamina a procurarse aquéllas cosas que le son imprescindibles para su supervivencia e incluso aquéllas otras que le son superfluas pero que le proporcionan satisfacciones. Esto ha dado lugar al fenómeno económico denominado comercio.

El comercio tiene como misión la de colocar los artículos necesarios para su consumo en el momento y lugar preciso, satisfaciendo así, la demanda que de dichos artículos pueda -- existir. Al comercio le es indiferente que la producción del artículo se efectue en un momento determinado o en un lugar geográfico determinado, se encargara de salvar estos obstáculos valiendose del transporte o del almacenamiento, para que a su debido tiempo se satisfaga la demanda existente; sera -- el intermediario el lazo de unión entre las fuentes de producción por un lado y el consumo por otro, prestando los servicios debidos a cambio de una remuneración por su trabajo.

El comercio es una manifestación de la vida humana que se va desarrollando a medida que el hombre progresa. En muchas ocasiones el comercio ha permitido que este progreso fuese -- posible, ya que indirectamente sirve de intercambio de ideas y culturas entre pueblos separados geograficamente, a la par que cumple con su labor principal, el de satisfacer la demanda.

La finalidad primordial del comercio es el proceso de la mercadotecnia en una forma más completa, para su evolución -- es necesario cumplir con ciertas etapas y objetivos que posteriormente analizaremos.

## ORIGENES DEL COMERCIO

El comercio principia casi con el nacimiento de la humanidad. Cuando el hombre adquiere el carácter de sedentario y las concentraciones sociales aparecen, se inicia la vida comercial rudimentaria, se caracteriza este sistema por el intercambio de bienes sobrantes por aquellos de los que se carece, es así como se inicia la época del trueque o cambio de unos artículos por otros de común acuerdo entre sus dueños o poseedores.

Los orígenes de la actividad mercantil (inicio de la mercadotecnia) se sitúa históricamente en la época neolítica, cuando el hombre inicia la formación de su cultura, agrupándose en tribus, haciéndose sedentario. En la época paleolítica se había despertado la apetencia humana hacia aquellas cosas de las que carecía y que producían otros grupos, pero debido a su ignorancia y a las condiciones de vida, le fue imposible empezar un verdadero cambio mercantil, conformándose con las cosas indispensables obtenidas de los recursos naturales o por medio de la violencia.

## ETAPAS DEL DESARROLLO DEL COMERCIO

Desde sus inicios el comercio va desarrollándose en dos sentidos: a) en su generalidad; b) en su universalidad.

En su generalidad, porque el hombre poco a poco va ampliando su actividad a todos aquellos objetos que le pueden ser necesarios, pues una de las características del comercio es la de crear su propia demanda en función de su actividad de intercambio entre los pueblos.

En su universalidad, en cuanto se ampliaban los límites geográficos, a medida que se iban estableciendo y mejorando vías de comunicación, los transportes, el nivel social y cultural de los pueblos.

Muchos son los factores que intervienen en el fenómeno evolutivo del comercio, podríamos nombrar como ejemplo a los agentes geográficos que son los que más influyen y deci



den en la vida mercantil. Otros factores decisivos en el desarrollo mercantil son la fertilidad, la constitución del --suelo, la abundancia de materias primas, etc. Por último, un tercer grupo en grado de importancia, es el factor humano --unido al carácter, aptitudes, cultura, modo de vida, etcétera. Todos éstos factores constituyeron la rápida expansión y difusión de la idea mercantil.

Tomando en cuenta que la situación geográfica influyó en el desarrollo del comercio, podemos integrar 3 etapas fundamentales en el desarrollo del comercio.

a) Etapa del trueque- Esta primera etapa en el tráfico --mercantil se inicia en los albores de la vida social y el --hombre avanza en su cultura volviéndose sedentario. Aparece como necesidad ineludible el cambio de artículos sobrante de la producción por aquellos que hacen falta y no son producidos por dicho individuo. Esta etapa se caracteriza por su --sencillez, el trueque se produce espontáneamente entre ambas partes, nada más se reúnen y cambian sus productos de acuerdo a sus necesidades.

b) Etapa de la compra-venta no monetaria- Las operaciones en ésta etapa de incipiente comercio se realizan a base de --adquirir objetos a cambio de productos sobrantes, el hombre una vez en posesión de ellos puede a su vez cambiarlos por --las cosas que le son necesarias.

c) Etapa monetaria- Esta etapa es consecuencia inmediata de la anterior, algunos elementos como el metal son considerados mercancías de cambio por sus propiedades, así por ejemplo, se determinan la equivalencia en peso del metal en relación a cualquier mercancía. Como es natural al principio todos los metales se consideraron igualmente útiles funcionando como mercancías; pero posteriormente apareció la inclinación por los metales preciosos como el oro y la plata ya que por --su rareza tiene un valor más elevado que el hierro, cobre o cualquier otro metal.

Así, este medio de pago, que puede considerarse como verdadero dinero, atraviesa transformaciones sucesivas desde la antigüedad hasta nuestros días y lo que era en principio tan

solo un medio general de cambio que facilitaba las transacciones comerciales, se convierten en medio legal de pago.

Después de haber visto de manera sencilla como se inicia el comercio, incluyendo las etapas y factores que originaron su desarrollo, pasaremos a ver en forma general como ha ido evolucionando la mercadotecnia.

La mercadotecnia surge como consecuencia del desarrollo económico que transformó la economía de mercado. La abundancia de productos creó tales problemas como la necesidad de estimular el consumo, el fijar adecuadamente los precios a través de nuevas y complejas formas de distribución.

La evolución de la mercadotecnia ha sido similar al de otras disciplinas; las prácticas, los puntos de vista, los conceptos y enfoques de estudio han cambiado constantemente; -- los productos y servicios han aumentado; la práctica está orientada hacia el consumidor, la influencia del medio ambiente ha tenido que ser considerado.

Esta evolución ha ocurrido paralelamente a los cambios de la filosofía básica de las empresas comerciales. Actualmente este concepto que se ha utilizado para una buena mercadotecnia, el de una filosofía de mercados, es necesario que se quiten la idea de que el cliente no existe para ellas, tienen que reconocer que el cliente es el objetivo central de sus actividades y de su negocio y que la empresa existe para servirle.

En ciertas organizaciones hay personas que se oponen al enfoque "primero el cliente", y cuando esto ocurre la implementación del concepto podría resultar ineficaz, precisamente por ello al implantar el concepto de mercadotecnia debe hacerse en forma gradual, quizás a lo largo de 3 ó 4 años según el tipo de negocio, su personal, los mercados y productos con que cuenta la empresa.

## " D E F I N I C I O N E S "

Para poder llegar a los objetivos de la mercadotecnia, es necesario conocer la definición de mercadotecnia, a continuación presentamos varias definiciones de diferentes autores:

-- " AMERICAN MARKETING ASOCIATION "

" Realización de las actividades mercantíles que dirigen el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor o usuario final."

-- " PHILIP KOTLER "

" Es el análisis, organización, planeación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello utilidad."

-- " MARTIN L. BELL "

" Es la función gerencial de planear estratégicamente, dirigir y controlar la aplicación del esfuerzo de la empresa hacia programas que proporcionen utilidades y que prevean la satisfacción de los consumidores; función que implica la integración de todas las actividades de la empresa hacia un sistema unificado de acción."

-- " J. STANTON "

" Es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales,"

-- "ALFONSO AGUILAR ALVAREZ "

" La mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer que satisfactor se debe producir y que sea costeable y la forma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor."

En base a los conceptos anteriores, podemos concluir que la mercadotecnia es una técnica con varias funciones, como son la económica, la de distribución de bienes y servicios, todo ello enfocado para satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios o consumidores mediante una buena planeación, organización, dirección y control de dichas funciones.

Más adelante veremos detenidamente como se encuentra constituida cada una de estas herramientas.

## OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Después de conocer de una manera general como dió inicio la mercadotecnia, nos viene una pregunta obligada: ¿cuáles son las funciones o el objetivo principal de la mercadotecnia. La respuesta al respecto es, que el objetivo principal de la mercadotecnia es "todo", lo que sucede alrededor (dentro y fuera) de una organización, ya que no hay aspecto en la investigación mercadologica que no sea aplicable.

Veremos algunas metas que se ha trazado la mercadotecnia para salir adelante:

a) Con relación al consumidor

- Qué tipo de cliente me interesa
- Qué es lo que desea y en qué forma
- Donde escoge para comprar
- Porqué compra
- Cuándo lo compra
- Como logra sus satisfacciones
- Determinar la aceptación del consumidor o cliente de nuevos productos o servicios
- Vender la aceptación del consumidor de los productos o servicios existentes con otros competitivos o similares
- Estudios de descontento con los productos o servicios entre clientes actuales
- Investigaciones de empaque

b) Con relación al mercado (Investigación de Mercados):

- Estudio de las posiciones competitivas de los productos de la compañía (análisis del sector del mercado)
- Análisis del tamaño del mercado
- Proróstico de ventas
- Características del mercado
- Análisis de las oportunidades de ventas territoriales o potenciales
- Tendencias en el tamaño del mercado por producto
- Estudio de factores económicos que afectan el volumen de ventas y las oportunidades

- Estudios de cambios de la naturaleza de los mercados

c) Con relacion a ventas:

- Determinar o revisar los territorios de ventas
- Evaluar los métodos de ventas existentes
- Determinación de precios, estructura de descuentos
- Análizar las actividades de ventas
- Estudiar los costos de distribución
- Efectuar evaluaciones por medios promocionales, como pre--mios, promociones, etcétera

d) Con relacion a publicidad:

- Estudiar la efectividad de la publicidad
- Seleccionar los medios publicitarios
- Investigar la motivación para guiar la publicidad
- Estudiar la publicidad y prácticas de venta de los competidores

Se podrian mencionar todavía muchos más, pero consideramos estos objetivos como principales para el desarrollo de la mercadotecnia.

## ENFOQUE ANTIGUO

La mercadotecnia surge en 1850. La Revolución Industrial fué el resultado de varias innovaciones en la tecnología y en la administración y que generaron grandes aumentos en la productividad, algunas de estas innovaciones fueron:

1. La división de trabajo y especialización. Primeramente en la economía agraria, feudal o forestal. La población producía sus alimentos, confeccionaba sus telas y contruían sus casas y utensilios, en este momento hay muy poca especialización en el trabajo ya que cada uno de ellos producía lo que necesitaba, sin embargo comienza a nacer el concepto de división del trabajo ya que los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de un determinado artículo, esto da como resultado que cada hombre produzca más artículos de los que necesita, en cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea o desea más de lo que produce, es cuando -- existe la base del comercio y el comercio es el corazón de -- mercadotecnia.

2. El invento de maquinaria para crear otros bienes. Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas. La mayoría de los negocios lo son en pequeña escala, dichos productores comienzan a fabricar sus propios productos en mayor cantidad -- anticipándose a los pedidos futuros, como ya producían un solo artículo (especialización), sabían que todo lo que producían se les vendería.

Por lo anterior se puede apreciar que la población solo -- producía y consumía lo necesario o lo que deseaba, a medida que pasa el tiempo, se van especializando y produciendo más, llegó el momento en que la producción era vendida antes de -- su elaboración.

Vemos también que la producción empezó a crecer, de esta forma es como se creó la necesidad de tener un estudio de -- mercado. Los avances de la mercadotecnia van de la mano de -- los avances de la civilización, ya que a medida va creciendo la mercadotecnia tiene que intervenir con mayor frecuencia.

## ENFOQUE MODERNO

La mercadotecnia moderna en los Estados Unidos nació con la Revolución Industrial, asociada o como producto de esta. De dicha revolución vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural, la gente pasó del campo a la ciudad buscando trabajo, así fué como crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser auto suficientes.

La mercadotecnia se desarrolla durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas de XX, todo el interés se centraba en el aumento de la producción, debido a que la demanda del mercado generalmente excedía a la oferta de productos, de hecho, la demanda masiva fue un requisito previo para la producción en serie, solamente con un sistema de mercadotecnia masiva pudieron funcionar las fabricas a un nivel óptimo de producción. A medida que se desarrollo la economía fabril, se hizo más compleja, los canales por los que fluyo el comercio, se hicieron mayores, tuvieron que encontrarse metodos mejores para vender la producción industrial, el aumento de especialistas en el mercado fue el paso obligado de este desarrollo evolutivo.

Los métodos de producción masiva tanto en la industria como en la agricultura se habían desarrollado en el siglo XIX, después de 1920 se vio claramente el crecimiento de la mercadotecnia.

La importancia de la mercadotecnia en su conjunto se ha hecho más patente a medida que ha continuado el aumento del nivel económico por encima de la mera subsistencia que caracterizaba a la epoca anterior, a partir de 1920, excepto los años de la guerra y los periodos inmediatos a la posguerra. Ha existido en este país un mercado dominado por los compradores, es decir, la oferta potencial de bienes y servicios ha sobrepasado con mucho a la demanda real.

Ha habido muy poca dificultad en producir la mayoría de los productos, el verdadero problema ha sido venderlos. Gene



ralmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de mercadotecnia, durante las épocas de recesión o de presión, obliga a cortes en la producción, se hace evidente que en nuestra economía nada ocurre hasta que alguien venda algo y hay urgente necesidad de una mercadotecnia cada vez mayor y no de mayor producción.

C A P I T U L O    I I

" Planeación de la Mercadotecnia "

## C A P I T U L O   I I

### " PLANEACION "

#### D E F I N I C I O N E S

-- " GUZMAN VALDIVIA "

" Es la función de un gerente que implica una selección entre diversas alternativas de los objetivos, políticas, procedimientos y programas."

-- " JOSE A. FERNANDEZ ARENA "

" Es la definición del problema e investigación de soluciones previas, así como un problema detallado de acción. Estudio de las soluciones para lograr en lo posible un cambio innovador."

Todo este esfuerzo de programación e innovación se realiza tomando en cuenta la estructura de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicas).

-- " AGUSTIN REYES PONCE "

" Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que haran de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización."

-- " GOETZ "

" Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción."

## " PLANEACION EN LA MERCADOTECNIA "

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, la de terminación de tiempos y de números necesarios para su realizaci ón.

### IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

a) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir; en la mecánica el centro es planear: si administrar es hacer a -- través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habra de coordinarse.

b) El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detalla ran para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afi na y corrige en la planeación.

c) Todo plan tiende a ser económico, que por lo distante de su realización puede parecer innecesario e infecundo.

d) Sin planes se trabaja a ciegas.

### PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

1. El principio de la precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor preci sión posible, porque van a regir acciones concretas.

2. El principio de la flexibilidad. Todo plan debe dejar - margen para los cambio que surjan en este, ya en razón de la - parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado de la previsión.

Este principio podrá parecer a primera vista contradictorio con el anterior pero no lo es. Inflexible es lo que no puede - amoldarse a cambios accidentales, lo rígido. Flexible es lo -- que tiene una dirección básica pero que permite pequeñas adapta ciones momentaneas, pudiendo después volver a su dirección - inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios su puestos o cambios que puedan ocurrir:

a) Ya sea fijando máximos y mínimos con una tendencia cen--tral entre ellos como lo más normal.

b) Ya previendo de antemano caminos de substitución para --las circunstancias especiales que no se presenten.

c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

3. El principio de la unidad. Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de -tal modo coordinados e integrados que pueda decirse que existe un solo plan general.

Esto es evidente, mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etcétera.

## A) Elementos de la planeación:

Existen 3 estilos para la planeación anual:

1. Planeación de arriba para abajo. Llamada así, porque la alta gerencia fija metas y traza planes para todos los niveles inferiores.

Este tipo de planeación se utiliza cuando a los empleados no les agrada la responsabilidad prefieren ser dirigidos.

2. Planeación de abajo para arriba. Las diversas unidades de la organización preparan sus propias metas y planes en base a lo que creen que pueden hacer y después los envían a la gerencia para que esta los aprueben. En este tipo de planeación, al contrario de la otra, a los empleados les gusta la responsabilidad, son más creativos y se esfuerzan más en su tarea cuando participan en la planeación.

3. Metas abajo-planes arriba. Aquí la alta gerencia toma en cuenta las oportunidades y requisitos generales de la firma y establece metas corporativas para el año.

Las diversas unidades de la empresa son responsables del desarrollo de los planes encaminados para ayudar a la organización, a alcanzar sus metas.

Fijación de metas:

Componentes en los buenos planes.

- 1) Historia del producto
- 2) Proyecciones de ventas y ganancias.
- 3) Desarrollo de una estrategia.
- 4) Plan de acción y controles.

1). Historia del producto. Debe examinarse donde a estado éste comercialmente, que lugar ocupa en el mercado en la situación actual. Debe hacerse una selección de las estadísticas principales con los comentarios sobre factores casuales que intervinieron. Además de esta información se debe conocer los datos relativos a las firmas principales de la compañía y sus precios, costos variables, participación en el mercado y gastos de mercadotecnia.

2) Proyecciones de ventas y ganancias. Deben hacerse proyecciones de las ventas y ganancias futuras. Esta proyección se efectúa extrapolando la serie pasada de tiempo en línea recta o curva, según sea apropiada para cada serie. Se puede valer de la computadora para proyectar las ventas y ganancias de varios años a base de sus planes y del medio ambiente supuesto.

3) Desarrollo de una estrategia. Con frecuencia ocurrirá que el director o gerente del producto, no pueda continuar -- con la estrategia actual de mercadotecnia, debido a:

a) Que esta estrategia no contenga a las proyecciones convenientes de ventas y utilidades.

b) Que ya no puede seguir adoptándose, debido a que la competencia ha cambiado también de estrategia, o ha habido alteraciones en el medio económico.

c) Que con estrategias no probadas todavía podría mejorarse grandemente el panorama de utilidades.

4. Desarrollar la estrategia de mercadotecnia. Pueden formularse en torno a 4 dimensiones principales.

a) La posición del producto

b) Los niveles de gastos de mercadotecnia

c) La combinación de mercadotecnia

d) La aplicación del presupuesto de mercadotecnia a los -- mercados meta

a) La posición del producto. Una firma competidora puede haber colocado una marca junto a la suya con la que invade su participación en el mercado de ese segmento. Puede haber cambiado las preferencias de los consumidores, pueden haber surgido nuevos grupos de preferencias de consumo que representen oportunidades atractivas. La empresa debe estudiar todas estas situaciones y lograr superarlas en la forma más conveniente.

b) La dirección de mercadotecnia tiende a establecer su -- presupuesto a base de un porcentaje convencional de las ventas recientes o esperadas. Este porcentaje puede aumentar ligeramente durante los tiempos prósperos para aprovechar el crecimiento del mercado o reducirse cuando anden mal las cosas, -- para concervar los efectivos. La fijación de los gastos de -- mercadotecnia se basa en el impacto que sea esperado en las --

ventas.

c) La combinación de mercadotecnia. Sin cambiar el nivel de gastos mercadotecnicos sería posible aumentar las ventas alterando la combinación de mercadotecnia. Al cambiar el mercado, cambia también la productividad de las distintas herramientas mercadotécnicas.

1. Generar un grupo de diversas combinaciones aceptables.
2. Calcular las ventas posibles asociadas con cada combinación.
3. Determinar la combinación mercadotécnica óptima.

d) La aplicación del presupuesto de mercadotecnia a los -- mercados meta. Son los diferentes territorios de ventas, grupos de clientes, etcétera la posición del producto. Con el - presupuesto de mercadotecnia y la combinación de mercadotec-- nia, podrían aumentarse las ventas y las utilidades, distribu-- yendo los fondos entre distintos mercados.



## LA IMPORTANCIA DE PLANEAR.

La planeación, la dirección y el control siempre están implícitos. Sugerir que la planeación es especialmente importante no es indicar que la dirección y el control sean necesariamente de menos importancia, pero la planeación es obviamente importante a causa de su primacia. La integración hacia el -- consumidor, la integración del esfuerzo, y la dirección hacia las utilidades requiere que el gerente presente una cuidadosa atención a la manera en que se desarrolla su programa de mercado.

Los planes de mercadeo deben ser precisos. No es suficiente que un programa de mercadeo se empiece generalmente en la dirección correcta, un plan de mercadotecnia debe estar exactamente sobre el objetivo todo el tiempo para poder tener éxito. Un plan deficiente puede llevar a la empresa lejos de lo deseado o a no alcanzar su meta, .

Un plan que no logra sus objetivos generalmente resulta -- con ventas menores de las esperadas. Un plan demasiado extenso, produce ventas satisfactorias pero a un costo demasiado -- alto; con un índice demasiado bajo de ingresos.

Únicamente un plan sobre objetivos puede satisfacer las utilidades de la empresa.

La planeación facilita la integración del esfuerzo.

El mercado es complejo y la administración del mismo incluye la administración de muchos elementos diversos en la empresa. La planeación de mercado es el primer lugar y el lugar -- adecuado en el que deben ser unidas todas esas funciones separadas de la empresa que necesitan estar integradas en un esfuerzo de mercado unificado. La dirección y el control de una empresa que opera con plan deficiente o un plan que ha tomado muy poco en consideración las posibilidades y problemas de la integración del esfuerzo extremadamente difícil es vano su intento para mejorar.

La planeación está relacionada con la inseguridad. El esfuerzo del mercado se empieza en un medio ambiente de inseguridad.

ridad. El sondeo del medio ambiente con la investigación exploratoria capacita al gerente a identificar potencialmente las oportunidades y limitaciones importantes dentro del mercado. El impacto del medio ambiente bastante estable puede ser generalmente calculado con razonable exactitud. El medio ambiente legal, ético y del consumidor rara vez son tan dinámicos en su efecto sobre las operaciones del mercado como son las fuerzas económicas y competitivas. La considerable inseguridad del panorama económico y la absoluta inseguridad de las acciones competitivas hacen que la planeación sea vigente.

La planeación es difícil. La planeación nunca es fácil, a pesar de ser un gerente acostumbrado a tratar con emergencias de mercado que se presentan cada día, el esfuerzo para desarrollar un programa de avance es arduo. Los requerimientos de una empresa para la planeación de la producción y la planeación financiera surgieron al inicio de la Revolución Industrial. La necesidad de una completa planeación de mercado, evoluciono con el surgimiento del concepto de la administración de la mercadotecnia.

La planeación es difícil porque requiere de dos tipos diferentes de destrezas analíticas. Se puede basar en medidas precisas del potencial del mercado y de reducciones del costo.

#### LOS REQUISITOS DE UN BUEN PLAN DE MERCADOTECNIA.

Un plan de mercadotecnia propuesto debe encontrarse dentro de los límites determinados por la política de la compañía, estar dirigido a alcanzar las metas y objetivos establecidos e incluir una escala de esfuerzos apropiada.

1. Un buen plan se guarda confidencialmente. Es importante que las características competitivas de un nuevo producto o promoción sean reveladas hasta el último momento y en el tiempo que sea conveniente.

Es necesario conservar muchos aspectos de un programa de mercadeo tan confidencialmente como sea posible con el fin de poder capitalizar sobre los beneficios de la innovación y tomar la acción más efectiva posible al crearse una ventaja de

diferencia.

Los productos pueden ser patentados, las marcas pueden ser patentadas, las marcas pueden ser registradas y las palabras pueden ser propiedad literaria, pero la piratería y la limitación son comunes en los mercados.

2) Un buen plan es apropiado para la compañía. Un plan de mercado además de que debe embonar en el tipo de compañía deberá ajustarse a los demás planes de la empresa un ejemplo. Un programa promocional para una tienda de productos enlatados no sería apropiado para una tienda de ropa; ni embonaría el plan de la tienda de ropa en la de productos enlatados. Esto significa que es deseable alguna consistencia en los planes de mercado en cuanto al ámbito, magnitud y carácter.

Finalmente un plan de mercado debemos hacerlo apropiado en términos de los riesgos incluidos, la certeza en la planeación no puede y no debe ser buscada, la utilidad en el mercado competitivo es la recompensa por tomar riesgos. El riesgo en el que se incurrirá deberá estar al nivel compatible con las expectativas de utilidad a largo plazo. Se le da el privilegio a la gerencia de determinar el nivel de riesgo que se deberá suponer, pero es conveniente que los programas que se adopten sean apropiados al grado general del riesgo.

3. Un buen plan es posible. Los planes funcionales serán los únicos aceptados por mercadotecnia tenemos que tomar en cuenta que los planes que son funcionales en una escala pueden no ser funcionales en otra, podemos decir que la posibilidad de un plan particular depende en forma directa de la escala de esfuerzo previamente determinado.

4. Un buen plan es amplio. Un programa de mercado debe ser completo y amplio, ninguna parte del mismo debe ser dejada -- "para más tarde", se deben incluir las actividades de todos -- los elementos del mercado incluyendo la investigación, la publicidad, las ventas, la promoción y la determinación de precios. El momento de planear un esfuerzo coordinado es cuando se desarrolla el programa de mercado completo.

5. Un buen plan es flexible. Un plan que no pueda ser alterado no es un buen plan, pero las alteraciones hechas en los planes para adaptarlos a los cambios ambientales no deben distorsionar la naturaleza o dirección del programa general. Cualquier cambio probablemente resulte un desequilibrio serio en el resto del programa.

Podremos decir en general que la flexibilidad de un plan es el reconocimiento de la disposición de cambios en caso necesario, así como un plan flexible siempre mantendrá a la competencia fuera de equilibrio.

6. Un buen plan incluye un programa horario. La forma ideal al desarrollar un plan de este tipo es trabajar hacia atrás, partiendo de la fecha que se espera que se logren los objetivos de la compañía, la secuencia de tiempo de los diferentes elementos se determinan entonces con referencia al tiempo en que se espera que estos esfuerzos den su fruto. En vista de los lapsos requeridos en la separación de los planes, un programa horario es un elemento imperativo en el desarrollo de un programa firme.

7. Un buen plan incluye presupuesto. Será necesario que un buen plan además de ser práctico y técnico, requiera de un presupuesto detallado que estipule los costos de los diferentes elementos del plan, incluyendo los costos alternos donde estos son posibles. Presupuestar los costos totales del programa no es difícil una vez que la naturaleza del trabajo y el ámbito del trabajo han sido determinados, pero el costo unitario del esfuerzo es muy difícil calcular por eso normalmente se presupuestan y al final del programa se compara que tan efectivo resultó el presupuesto.

8. Un buen plan facilita la realización. Un plan que es elaborado con un cuidado y llena todos los requisitos, desafortunadamente puede empolvarse o archivarse en la empresa a menos que el plan incluya alguna medida para ponerlo en acción.

Existen 3 elementos que contribuyen a la realización del plan:

- a) Deberá designar a los individuos o grupos de la organi-

zación que serán responsables de poner el plan en práctica.

b) El plan deberá especificar exactamente cuando debe empezar el programa, si es posible, el plan debe estar estructurado de tal manera que requiera la acción gerencial para que el programa se ponga en práctica.

c) El plan podrá incluir sugerencias a los subordinados de la organización comercial en lo que concierne a la forma en que deben realizar el programa.

9) Un buen plan se hace por escrito. Por todos los requisitos que hemos visto con anterioridad, es necesario que un plan deba hacerse en forma escrita, ya que generalmente un plan es complejo y amplio, además no existirá la posibilidad de una mala interpretación, facilitará la comunicación, se podrán manejar mejor las dimensiones etcétera, a un beneficio todavía más importante, que los conceptos, decisiones, e ideas que parecen claras en una conversación con frecuencia parecen vagos y evasivos cuando intentamos ponerlos por escrito. Por eso un plan escrito es siempre un medio útil para su posterior realización, repaso y control.

10) Un buen plan debe ser revisado. El plan deberá ser revisado en varios puntos, según como vaya siendo desarrollado para asegurarse de que satisface los requisitos de un buen programa, antes de que sea recomendado para la aprobación de la alta gerencia. Son muy importantes las pruebas piloto de un plan para que nos proporcionen una revisión concienzuda y el objetivo se logre.

## PLAN DE OPERACION

Este tipo de plan se hace una distinción entre los planes específicos y los planes generales.

Los primeros son de acción designado a lograr un objetivo específico, cuando esta meta ha sido alcanzada, el plan específico habra cumplido su misión y se habra terminado.

Un plan general estará designado a usarse de modo repetitivo mientras los objetivos no cambien y el ambiente no sea alterado drásticamente.

Viendo esta dos diferencias en los planes podemos decir que un plan de operación es generalmente un plan específico.

Los requisitos previos al plan de operación:

a) Determinación clara de los objetivos. Para poder diseñar el plan es necesario que el encargado de hacerlo entienda completamente los objetivos generales de la compañía para que pueda diseñar una estrategia de mercado capaz de lograrse, -- aunque estos objetivos atañen a la alta gerencia, sin embargo, el gerente de mercadotecnia será el responsable de asegurar - que se atiendan los objetivos que la compañía desea alcanzar con ello , diseñar planes de operación y organización apropiados para alcanzar los objetivos.

b) Organización. La empresa comercial debe haber sido diseñada e integrada, ya que el enfoque funcional de la organización es una de las funciones de mayor importancia a la que se debe dar atención en el plan de la organización, es la función misma de la planeación, ya que muchas compañías no estan bien organizadas para la planeación, los ejecutivos encargados se encuentran bastante absortos para poner la atención adecuada al proceso complejo de tiempo de la planeación de mercado.

c) Política. (plan operacional en general). Otro requisito previo para la planeación operacional es el establecer políticas de mercado necesarias. Las políticas, podemos decir, son " las soluciones que una compañía da a los problemas que se repiten". el termino política ha sido aplicado en mercado-

tecnia a las decisiones que incluyen a los elementos de la --  
mezcla de mercado. Sin embargo, las políticas, en contraste -  
con el plan operacional específico tienden a no ser estratégic  
as en caracter, no obstante, el desarrollo de las políticas  
de mercado básicas es un requisito previo de la planeación es  
tratégica.

No existe una regla específica de acuerdo a la secuencia -  
exacta de los pasos a tomar en la creación de un plan opera--  
cional. Los pasos principales de este plan deben ser ajusta--  
dos lo más posible a los conceptos de mercadotecnia que hemos  
visto con anterioridad.

1er paso. Análisis de la situación del mercado. El primer  
paso que debemos considerar es un análisis organizado de la -  
compañía y su medio ambiente.

a) Revisión. Es necesario hacerla amplia y periódica de -  
las fuerzas y debilidades de la compañía, esta revisión periód  
ica de la capacidad del mercado es llamada auditoria de mer-  
cado.

b) Estudio del medio ambiente. La explotación del medio -  
ambiente requiere del uso de técnicas razonables de investiga  
ción del mercado para explorar asuntos que pasan vitalmente -  
sobre las decisiones que debe hacer la gerencia.

La investigación no es una excursión casual dentro del mer  
cado, ni requiere de una exploración exhaustiva de todo el me  
dio ambiente del mercado.

c) Pronóstico de ventas futuras. El pronóstico de ventas  
es producto del análisis del medio ambiente económico, hay va  
rios tipos de métodos para pronósticos, el más apropiado en -  
esta etapa del proceso de planeación comienza con un pronósti  
co de las condiciones generales de los negocios, de este pro-  
nóstico la compañía puede calcular las ventas de la industria  
y las ventas de su propia compañía.

2do. paso. Evaluación de la oportunidad. Cada oportunidad  
ya sea antigua o nueva debe ser estudiada cuidadosamente en -  
esta etapa del proceso de planeación.

Este paso incluye la interpretación de los resultados de

los análisis de las situaciones acerca del consumidor, los medios ambientales económicos y públicos, son considerados en -- una apreciación de las oportunidades alternas que se le presentan a la empresa. Las oportunidades tomarán forma de proporcionar satisfacción al consumidor, las oportunidades que formen la base de la planeación de mercado no necesitan ser nuevas para el establecimiento.

3er. paso. Identificación de los objetivos de mercado. Son seleccionados sobre la base de la información obtenida en los pasos anteriores, el análisis de la situación y la evaluación de la oportunidad del mercado, la selección de un objetivo especial o de varios objetivos, estará influida por un número de factores, la importancia del objetivo de la compañía, la fuerza de la oportunidad que representa el objetivo y la capacidad de la empresa para poder desarrollar un programa capaz de lograr el objetivo es lo más importante de estas consideraciones.

Los objetivos del mercado deben ser identificados con precisión, las dimensiones del mercado en terminos de localización geográfica, número de clientes, poder adquisitivo, su naturaleza y sus necesidades deben ser claramente establecidas a través de la investigación de mercados.

4o. paso. Determinación de la escala de esfuerzo. Considerando que un objetivo básico es la supervivencia de la compañía, el mantenimiento de reservas para contingencias imprevistas, siempre es una inteligente decisión de distribución, considerando que aquellos objetivos que representan oportunidades genuinas, la práctica usual en la determinación del nivel de esfuerzo es usar un método de objetivos y funciones. La identificación de funciones lleva naturalmente a un cálculo del esfuerzo requerido para satisfacerlas. La escala del esfuerzo establece entonces una limitación necesaria dentro de la cual se desarrollan los programas de mercado subsecuentes.

5o. paso. Consideración de los enfoques alternos. Después de la selección de los objetivos de mercados es específico junto a la escala de esfuerzo probable que requiere el planeador, los enfoques estratégicos alternos que se pueden tomar dentro



de esta represión general se toman varios enfoques estratégicos bastantes diferentes. Es responsabilidad del gerente en esta etapa del proceso de planeación seleccionar un tipo general de plan, la experiencia en el mercado, una apropiada planeación estratégica y una gran categoría de pensamiento creativo contribuyen grandemente en este trance. La función es formidable porque el gerente debe visualizar los planes completos alternos de mercado. Es obio que no necesite prever los detalles específicos incluidos en estas alternativas, sin embargo se debe encontrar capacitado para concebir uno o más enfoques alternos importantes.

6o. paso. Desarrollo de la mezcla de mercado. En este punto del proceso de planeación, se desarrollan los detalles del programa de mercado, este tiene decisiones importantes de estrategia relacionada con los productos, la distribución, la promoción, y los precios, después de haber sido determinados los elementos de la mezcla de mercado y de que estos han sido combinados dentro de un solo plan de acción integrado y coordinado el programa de acción estará listo para las etapas finales del proceso de planeación.

7o. paso. Terminación del plan de mercado. La parte más importante de la formalización del plan, es la preparación de un documento escrito, este requisito en un buen plan debe estar incluido dentro del proceso de planeación por considerar que esta ha sido terminada.

8o. paso. Probar el plan de mercado. El plan se prueba -- primero con los requisitos comentados al principio, posteriormente el plan debe ser probado bajo condiciones reales de operación. El mercado piloto es la parte vital de un programa importante, los elementos del plan podrán ser probados estratégicamente o separados, luego, el plan completo podrá ser -- probado en conjunto.

9o. paso. Aprobación final del plan. Después de llevar a cabo las pruebas y las revisiones, el plan deberá ser aprobado por la alta gerencia. Si el planeador ha dado o desempeñado bien su función, la probación final debe ser un último pa-

so lógico en el proceso de planeación, entonces, el plan de -- mercado esta listo para la realización en escala total.

En este esfuerzo final, si esta bien elaborado el plan, encontrara la mayoría de los instrumentos que necesita en su proposito;

- a) Los objetivos en forma clara de la compañía
- b) Los objetivos posibles de mercado y de los costos de cada uno para lograrlos
- c) Un programa integrado y diseñado para el logro del objetivo escogido.
- d) Evidencia del mercado con éxito.
- e) Un documento escrito, bien basado y fundamentado.

C A P I T U L O    I I I

" Organización del Departamento de  
Mercadotecnia"

## C A P I T U L O    I I I

### "POLITICAS Y OBJETIVOS"

Como hemos comentado con anterioridad, las políticas, son criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, permitiendo a los jefes, campo para las decisiones que les corresponda tomar.

En el departamento de mercadotecnia, se deben establecer políticas que esten en consonancia tanto con el plan global de la empresa, como con la filosofía general de la misma y - por medio de una buena comunicación, mantener a los miembros de la empresa informados de dicha política, de modo que se - identifiquen con la propia empresa, sus productos, metas, objetivos, y oportunidades.

Antes de planificar deberan establecerse claramente los - objetivos y ver si son compatibles con los objetivos globales de la empresa. Estos objetivos representan lo que se espera alcanzar en el futuro.

Los objetivos deben ser realistas y basados en una cuidadosa evaluación de la situación pasada, y presente de la empresa, complementados con la precisión más detallada que pueda obtenerse de las condiciones futuras.

El establecimiento de objetivos en mercadotecnia es un -- proceso circular, por ejemplo: el departamento de mercadotecnia desarrolla objetivos que son el resultado de sus propios estudios y planes a corto y largo plazo, para hacerlo con efectividad debe crear fuentes de información que le permitan evaluar el tamaño del mercado, su crecimiento los puntos -- fuertes y debiles de la empresa, las tendencias de los precios, etcétera.

Finalmente, se establecen unos objetivos realmente significativos y factibles, como resultado de un acuerdo entre la alta dirección y el departamento de mercadotecnia.

Un ejemplo de información básica que un director de mercadotecnia necesita aplicar para el estudio de cada producto - antes de desarrollar los objetivos de mercadotecnia a corto

y largo plazo es:

1) Características del sector. Debe precisarse todo lo -- que pueda afectar al mercado del producto durante los cinco años siguientes. En este punto debe incluirse un análisis de las características y tendencias pasadas y futuras.

2) Competencia. Una cuidadosa valoración del grado de competencia existente, de la situación general de los competidores su pasado y posible crecimiento futuro, su capacidad y - recursos, sus métodos de mercadotecnia, su capacidad de producción y sus principales puntos fuertes y débiles.

3) Necesidad de fabricación y técnicas. Representa un estudio de las tendencias que puedan afectar las decisiones económicas y de mercadotecnia.

4) Análisis estadístico. Es un estudio detallado de los - resultados del negocio en los cinco años anteriores (o menos si el producto es relativamente nuevo) incluyendo el volumen de ventas, contribución a los beneficios, costos de promo-- ción y métodos.

5) Tendencia en el uso final. Se debe de organizar una -- constante información retroactiva sobre el uso final del producto, incluyendo las satisfacciones del consumidor.

6) Necesidades de promoción. Se debe saber que recursos - tanto económicos como humanos son necesarios para mantener - la presentación actual, así como para mejorar en un tanto -- por ciento en un tiempo determinado.

Estos son los criterios mínimos para el establecimiento - de objetivos de mercadotecnia se deben ser completados con - los siguientes elementos:

1) Toda declaración de objetivos de una empresa o del departamento de mercadotecnia, debe tener sus raíces en el mercado.

2) Es esencial que la dirección posea un conocimiento -- tanto cuantitativo como cualitativo, si quiere planificar -- con suficiente anticipación y desarrollar medios de controlar y medir la actuación.

3) Para que una empresa pueda crecer de manera rentable - en un mercado cada vez más difícil y competitivo como lo es

el mercado actual, debe de contar con un conjunto completo - de objetivos, tanto de mercadotecnia como generales, formula dos después de un detallado estudio de todos los datos importantes referentes tanto a la actuación en el pasado, como a las oportunidades futuras.

Una vez establecidos y acordados los principales objetivos de la empresa, se iniciará la importante tarea de la planificación para conseguir dichos objetivos, tanto la planificación como el establecimiento de objetivos deben de ser un proceso continuo. Los objetivos son los elementos básicos en cualquier clase de plan, y para que este sea razonable, es absolutamente necesario que los objetivos se encuentren definidos de manera clara y por escrito. En mercadotecnia se han cometido muchos errores costosos y aún se seguirán cometiendo debido a un insuficiente estudio del mercado.

Debemos reiterar que, en ningún momento, debiera olvidarse que todos los objetivos de mercadotecnia han de estar orientadas hacia el cliente; pues el concepto de mercadotecnia se basa en el hecho de que la actividad de la empresa se dirija a la satisfacción de las necesidades presentes o futuras del cliente.

## ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

La organización de un departamento de mercadotecnia, al igual que la de la compañía de la que forma parte, es posible describirla por lo menos de tres formas:

- 1) Como un organigrama
- 2) Por sus procedimientos de operación normal
- 3) Como proceso de decisión o grupo de procesos de decisión.

Lo mas común es que la compañía se describa mediante una gráfica jerárquica, es decir, un organigrama.

Para nuestro estudio utilizaremos la descripción de un organigrama, ya que hemos considerado que es la más importante para nuestro estudio.

Hay compañías, especialmente las grandes, de fuertes mercados, como la industria de artículos enlatados (por ejemplo General Foods y Procter & Gamble), que utilizan divisiones como lo veremos en el anexo I.

Cada línea del organigrama anexo nos presenta autoridad, como podemos observar en este tipo de compañías existen muchos niveles, ya que se hace con el fin de determinar en una forma más clara, quién rinde cuentas a quién y quién le dice a quién lo que debe de hacer.

En la mayoría de las organizaciones, una gran porción de la actividad se enfrenta a un ambiente estable, en gran parte debido a que vende un producto constante, por lo tanto, las decisiones son bastante repetitivas. La parte de estado constante se organiza de modo diferente a como se hace con las partes innovadoras. Compañías como General Foods, Procter & Gamble, han encontrado muy útil descentralizar la autoridad involucrada en el funcionamiento de la porción de estado constante de la actividad, debido a la dificultad que encuentran los gerentes de nivel superior para mantenerse debidamente informados respecto a la distribución de tecnologías de producción y mercados. Para hacerse cargo de cierta porción de la actividad han nombrado "pequeños gerentes" típicamente a cargo una marca a quienes se les conoce como gerentes de marca, que es el responsable de reunir todas las activida

des de mercadotecnia correspondientes a una marca en particular, su principal responsabilidad sera formular el plan de mercadotecnia para esa marca, y este plan de mercadotecnia es un aspecto medular de la gerencia de la corporación.

El tener en consideración a tres niveles como base dentro del proceso de decisión en la gerencia de mercadotecnia es muy útil y puede beneficiarnos en un momento determinado

- 1) Presidente
- 2) Gerente de Mercadotecnia
- 3) Gerentes de Marcas

Cada nivel representa una situación de decisiones totalmente distinta ya que entre más elevado sea su nivel, más amplio tendrá su horizonte de planeación.

Presidente. Las responsabilidades del presidente, dentro de la mercadotecnia son de tipo de proponer-disponer. Las políticas mayores le son propuestas desde abajo y el decide o dispone de ellas. Lo típico es que no distinga entre mercadotecnia, producción o alternativas de financiamiento. Para el siempre estan asentadas en terminos financieros y representan usos de fondos, con cierta recuperación que se espera de tales fondos. Por lo regular, una inversión, como la introducción de un nuevo producto implica simultaneamente todos los aspectos: mercadotecnia, fabricación y financiamiento. Las responsabilidades externas se le multiplican muchas veces conforme la compañía crece.

Gerente de Mercadotecnia. Parte de su responsabilidad es reunir los planes de mercadotecnia de cada marca individual (según la empresa) y formula un plan general correspondiente Al mismo tiempo inicia el proceso de conciliar el plan general de mercadotecnia con los planes de las otras partes de la división, como los de producción y financiero, no obstante esta función administrativa es menos importante para el gerente de mercadotecnia que su papel estratégico como innovador. El gerente de mercadotecnia tiene a su cargo los cambios mayores dentro de los límites fijados por el presidente.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que el gerente de -



mercadotecnia es en gran parte responsable de los aspectos -  
estratégicos de una marca determinada y de los aspectos admi-  
nistrativos de todas las marcas dentro de su división en con-  
junto.

Gerente de Marca. Las responsabilidades y funciones del -  
gerente de marca son particularmente importantes. El gerente  
de marca desempeña un papel predominante en el éxito o fraca-  
so de una marca en marcha, tiene a su cargo la responsabili-  
dad de mercadotecnia por uno o por algunos productos a su --  
vez, de todos los productos de la compañía, no establece las  
políticas, sino que su mayor responsabilidad es la planeación.

Como parte de esta función lleva a cabo:

- 1) Somete y recomienda al gerente de mercadotecnia planes so-  
bre nuevos productos, interpreta necesidades de mercado y  
costo, características, creación, y diseño de envases de  
los productos.
- 2) Trabaja con el Departamento de Investigación de Mercados  
para calcular el potencial de sus productos.
- 3) Colabora con los Departamentos de Producción y Finanzas, -  
proporcionandoles los pronósticos de ventas.
- 4) Trabaja con el gerente de ventas y publicidad para formu-  
lar planes de venta, publicidad y promoción para nuevos -  
productos.
- 5) Recomienda políticas de precios y estrategias al gerente  
de mercadotecnia.
- 6) Estudia la efectividad de los canales de distribución y -  
recomienda cambios necesarios al gerente de mercadotecnia.
- 7) Mantiene un completo conocimiento de sus productos y valo-  
riza sus ventajas y desventajas, además, hace necesarios  
al gerente de mercadotecnia aquellos productos que no pro-  
ducen utilidades satisfactorias y que conviene dar de ba-  
ja de la línea.

En lo que respecta a ejecución, el gerente de marca cola-  
bora estrechamente con ventas, publicidad, distribución, pre-  
cios servicios al mercado, fabricación, bodegas y control -  
de inventarios, para asegurar que se cumpla con el de merca-

dotecnia. En lo tocante a control, prepara los informes necesarios sobre aquellos criterios de desempeño como ventas y - estado de utilidades de su marca, recomienda la acción correctiva necesaria, lleva acabo verificaciones periódicas de campo para observar el rendimiento de las ventas y cual es el - proceder de la competencia. Por lo que respecta a autoridad es un miembro ejecutivo del personal superior. Internamente, colabora de modo estrecho con todos los departamentos pertinentes en la formulación y ejecución de planes y medición de desempeños. Es miembro del comite administrativo de mercadotecnia y del comite de planeación de productos.

Externamente, mantiene contacto con un grupo representativo de clientes y ejecutivos de canales de distribución, para lograr información de primera mano sobre necesidades de mercado, acciones de la competencia y aceptación de productos.

Por último y en lo tocante a relaciones el rinde cuentas al Gerente de Mercadotecnia y por lo regular dispone de dos sub-gerentes (según el tamaño de la compañía) de marca y quizá hasta con un gerente de marca asociado.

## MODELOS DE ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA

Los modelos de organización (después de haber visto en forma general los puestos dentro de un departamento de mercadotecnia), nos darán una idea general de la forma en que debe encontrarse un departamento de mercadotecnia.

### " Estructura de mercadotecnia de una Empresa Pequeña "

Algunos piensan que en este modelo, (anexo II), el departamento es demasiado pequeño para una actividad de mercadotecnia eficaz, otros lo consideran demasiado grande, ya que no necesitan, en su opinión y para su negocio en particular, un director de publicidad o un ayudante de investigación, -- porque esperan que el director de mercadotecnia lleve la investigación y también la publicidad. La respuesta se encuentra en la descripción del puesto de director de mercadotecnia que fué mencionado anteriormente y en donde se realiza una explicación de sus funciones.

Algunos de los puntos más importantes con respecto a este modelo de organización son los siguientes:

1. Si la empresa no dispone de medios eléctricos para el proceso de datos, el departamento administrativo deberá suministrarle al departamento de mercadotecnia, información de control confeccionada manualmente.
2. Si el presupuesto publicitario es amplio, el director de mercadotecnia deberá mantener estrecha relación con el ejecutivo de cuenta de la agencia.
3. El desarrollo de productos ha de ser responsabilidad de mercadotecnia.
4. Casi toda la administración esta ( o debería estar) orientada a la mercadotecnia, y quedar directamente bajo el control del director de mercadotecnia.

### " Organización orientada hacia producción y ventas "

Este modelo en forma jerárquica es presentado al final -- (anexo III).

Algunos de los problemas de esta organización presente -- son:

1. El director de ventas tiende a operar por su cuenta
2. El departamento de investigación y desarrollo, no se encuentra lo suficientemente influido por las consideraciones de ventas
3. El director de ventas, no puede dirigir, preparar, motivar y controlar adecuadamente a sus vendedores
4. Cada uno de los tres departamentos puede tener objetivos que no coincidan entre si
5. Si la empresa lleva directamente la publicidad y/o actividades de relaciones públicas, es probable que el director de ventas, responsable directo le reste eficiencia a su más importante tarea, producir continuamente mejores resultados -- por medio de la promoción y preparación de su personal
6. El director de ventas algunas ocasiones es el responsable de conseguir cifras máximas de venta. A veces lo hace porque sabe como vender, pero desconoce los principios de dirección, adiestramiento y control, y las personas tienden a dejar al margen todo aquello que desconocen

" Organización de mercadotecnia orientada al crecimiento "

En este modelo de organización del departamento de mercadotecnia, se puede observar con respecto al director de ventas que:

1. El director de ventas, se encuentra libre para concentrar toda su atención en las ventas y no se ve abrumado por el trabajo administrativo u otras actividades determinadas.
2. El director de ventas no tiene clientes locales, delega toda responsabilidad directa para la captación de clientes importantes, en vendedores bien preparados y dedica gran parte de su tiempo a dirigir y proporcionar sus conocimientos - en este aspecto.

Un ejemplo de este tipo de organización lo presentamos al final de este capítulo ( anexo IV ).

" Organización de mercadotecnia ídnea o actualizada "

Hemos visto en este capítulo, en forma general, la descripción de los puestos más importantes, así como diferentes tipos de organización de mercadotecnia enfocadas a diversas ac

ciones dentro de una empresa. Ahora el enfoque sera nuestra consideración de una organización enfocada a la mercadotecnia: (anexo V)

a) Al existir una gerencia y subgerencia de mercadotecnia, se delega la responsabilidad y hace que el gerente del departamento piense en la decisión más adecuada, sin necesidad de meterse de lleno en los problemas existentes que le quitaría la concentración para pensar en lo mejor para la empresa.

b) Actualmente, en la mayoría de las empresas (medianas y grandes) no es usual que en la organización se tenga una gerencia o un departamento de publicidad, esto es debido a que las empresas les resulta más productivo tener contrato con una agencia de publicidad, que les produce un gasto menor y tienen un panorama amplio del mercado en que subsisten.

c) Todos los departamento estan íntimamente ligados, es decir, la comunicación existe en todos sentidos para un mejor aprovechamiento de los objetivos.

Esto es, para cada línea de producción, se tendrá un responsable, esto anteriormente no existía.

d) Existe un separación total de la gerencia de ventas en cuestión de comunicación, deben estar ligadas estas dos gerencias, (Ventas y Mercadotecnia).

e) Existen diferentes gerentes de marca de acuerdo a las líneas de producción existentes.

## SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA.

Con el creciente empleo de la computadora, las compañías se están interesando más en el creación de un sistema de información administrativa integrado y de alcance de toda la corporación mediante dicho artefacto. El propósito de tal sistema es conjuntar todos los flujos de información registrada en la compañía, dentro de un total unificado, con ello, se espera mejorar la capacidad del gerente para planear y controlar las diversas actividades de la empresa.

Los diferentes sistemas de información utilizados de la mercadotecnia (SIM), que nos daran una idea más general y precisa, sobre la utilización dentro de un departamento al contar con dicha información.

A) Sistema simple de información para mercadotecnia. Se denomina simple a este sistema de investigación de mercados -- porque sólo proporciona al gerente la información que ya usa de una manera prevista convencional, meramente le suministra más datos y muchos más rápidamente siempre que el sistema de computadora esta bien manejado.

El lazo de operación significa: 1) acción; 2) hechos del mercado; 3) hechos convertidos en información; 4) información evaluada por el gerente de marca y nuevas decisiones resultantes en nueva acción; 5) la nueva acción conduce a nuevos hechos y así sucesivamente hasta el infinito. (anexo A)

Este lazo (anexo B), conecta al gerente de marca con la computadora, por medio de un flujo de doble sentido, el gerente expide instrucciones a la operación de mercadotecnia que esta administrando. Dicha operación debe estar constituida por un grupo grande de ventas en el campo del mercado. El lazo queda completo por el flujo de operación procedente del ambiente de operaciones dentro del procesador de datos y banco de datos.

En forma concreta podemos decir que un sistema de investigación de mercados simple, es la acción y la retroalimentación sobre los resultados de la operación. Este análisis se lleva a cabo sobre el flujo de los hechos en la computadora proceden

te de la operación y su ambiente y los resultados del análisis llegan a él en la forma de información procedente de la computadora.

B) Sistema de información para mercadotecnia, con evaluación de planes.

Este sistema de información (anexo B), donde las soluciones a los problemas de mercadotecnia-planes propuestos- son transmitidos a un modelo de decisión programado en la computadora - es bastante efectivo, porque, el modelo de decisión pedirá a la computadora los datos necesarios, que la computadora recibe del mercado, (ambiente), con ello es posible realizar una evaluación de cada plan en términos de su aportación año objetivo del gerente de marca y de utilidades de la compañía los resultados de utilidad le son conservados como planes evaluados.

Podemos concretar que en este sistema, el modelo de decisión es el nuevo elemento crítico de este y es una desviación importante de las reglas de decisión intuitivas que han caracterizado a la gerencia de mercadotecnia. Sin embargo, el éxito de este sistema depende de la eficacia de sus partes constituyentes.

C) Sistema de información para mercadotecnia con subsistemas de control.

El sistema puede hacerse un poco más elaborado para que incluya parte o toda la función de vigilancia y/o de control, para ayudar a la función de control puede hacerse alguna provisión en el sistema, sin el modelo de decisión por el momento.

En el anexo C, ponemos el nivel más deseable de desempeño - mediante una línea que va del gerente de marca, hasta la memoria y comparador. Recibe informes sobre el desempeño real del procesador de datos y banco de datos y compara el nivel real - con el nivel deseable.

Sin embargo, el sistema tiene un inconveniente, se confina a identificar problemas corrientes y no futuros.

D) Sistemas de información de mercadotecnia, con subsistemas para la identificación de problemas.

El siguiente sistema (anexo D) nos sirve para la identificación de problemas futuros, permite contar con más tiempo -- guía en la acción correctiva de planeación, modificando esta idea simple de control de calidad a fin de que incluya un sistema de advertencia que indique al gerente que debe esperar -- un problema no ahora, sino más adelante.

E) Sistema de información de mercadotecnia que toman decisiones.

Por último, veremos que este sistema (anexo E) incluye de -- una manera primordial un cuadro completo de información. En -- la práctica debemos manejar con suma precaución, ya que es dudoso que en muchas situaciones de mercadotecnia, la tecnología correspondiente tome una decisión asociada con la computadora y la investigación de mercados que se encuentre lo coherentemente actualizada para cumplir con su cometido.

Para ciertas decisiones repetitivas y relativamente sin -- importancia, la computadora puede programarse para que sea la que tome una decisión, esto se podría realizar si las instrucciones procedentes del modelo de decisión van en relación con la operación de mercadotecnia y su ambiente.

Podemos decir que este sistema puede modificarse ligeramente y no solo se puede utilizar para tomar las decisiones, sino también para dar a conocer aquellos resultados de las decisiones tomadas por computadora que sean menos satisfactorias según se les juzgue por un patrón predeterminado. Esto requeriría la inclusión de un paso adicional de proceso entre los modelos de decisión y el gerente de marcas del (anexo F). En -- otras palabras, tendría así, sistemas de control tanto presentes como futuros en los que puede confiar.

Hasta donde nosotros sabemos, no existe todavía tal sistema en operación en el área de mercadotecnia de una compañía, sin embargo, entendemos que tal sistema de adopción de decisiones si existe en el control de inventarios, que por lo regular es un sistema mucho más predicible.

Después de haber hecho análisis de los diferentes tipos de



Sistemas de Información de Mercadotecnia, veremos los posibles beneficios que podríamos obtener al contar con ellos en un departamento de mercadotecnia.

### SISTEMAS DE INVESTIGACION

#### APLICACIONES TIPICAS

#### BENEFICIOS SISTEMAS DE CONTROL

- 1) Control de costos de mercadotecnia.

Informes de computadora más oportunos

#### EJEMPLO

Las tendencias indeseables de costo se localizan con una mayor rapidez, de modo que puede imponerse con una mayor eficacia, la acción correctiva.

- 2) Diagnostico de mal desempeño.

Flexible recuperación - en línea de datos.

#### EJEMPLO

Los ejecutivos pueden realizar una serie de preguntas suplementarias a la computadora, para ayudar a señalar las razones de una reducción en las ventas y emprender rápidamente la acción necesaria.

- 3) Admón. de artículos de moda.

Localización automática de problemas y oportunidades.

#### EJEMPLO

Los renglones de moda de transición rápida, se dan a conocer con prontitud para la acelerada colocación del nuevo pedido y se indican los de lento movimiento para su pronta reducción en los precios.

APLICACIONES TÍPICAS

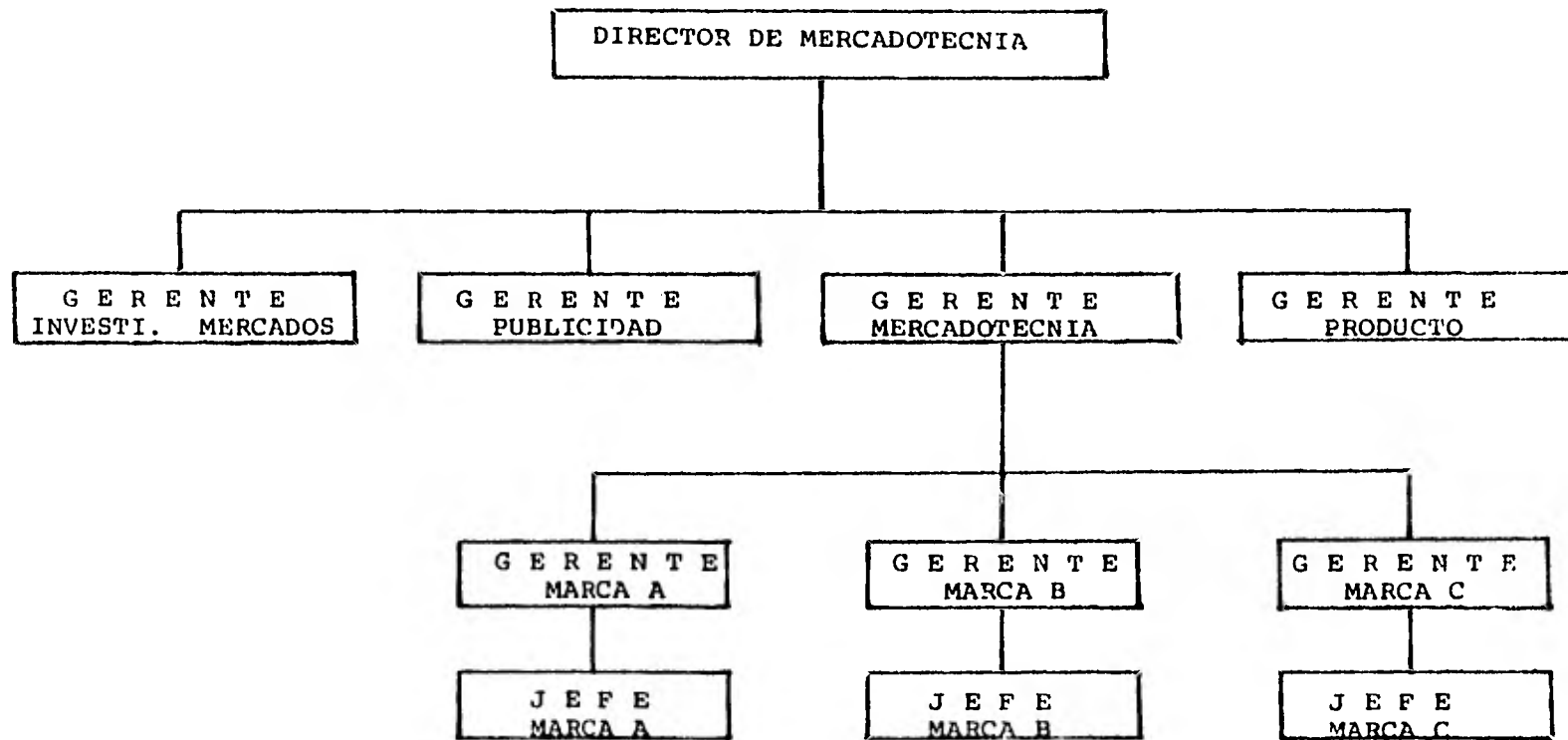
- 4) Estrategía flexible de promoción

BENEFICIOS  
SISTEMAS DE CONTROL

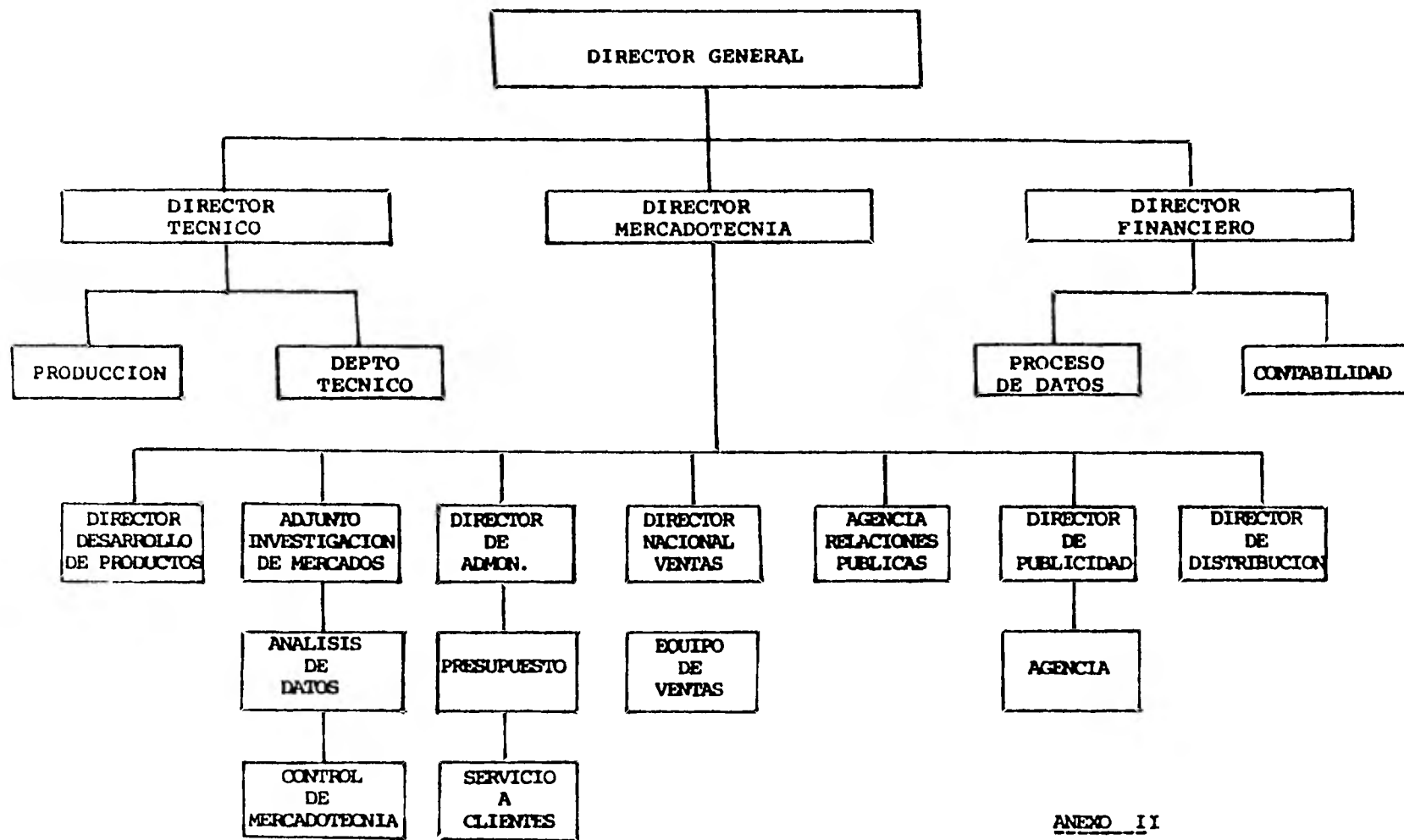
Informes más económicos, detallados y más frecuentes.

EJEMPLO

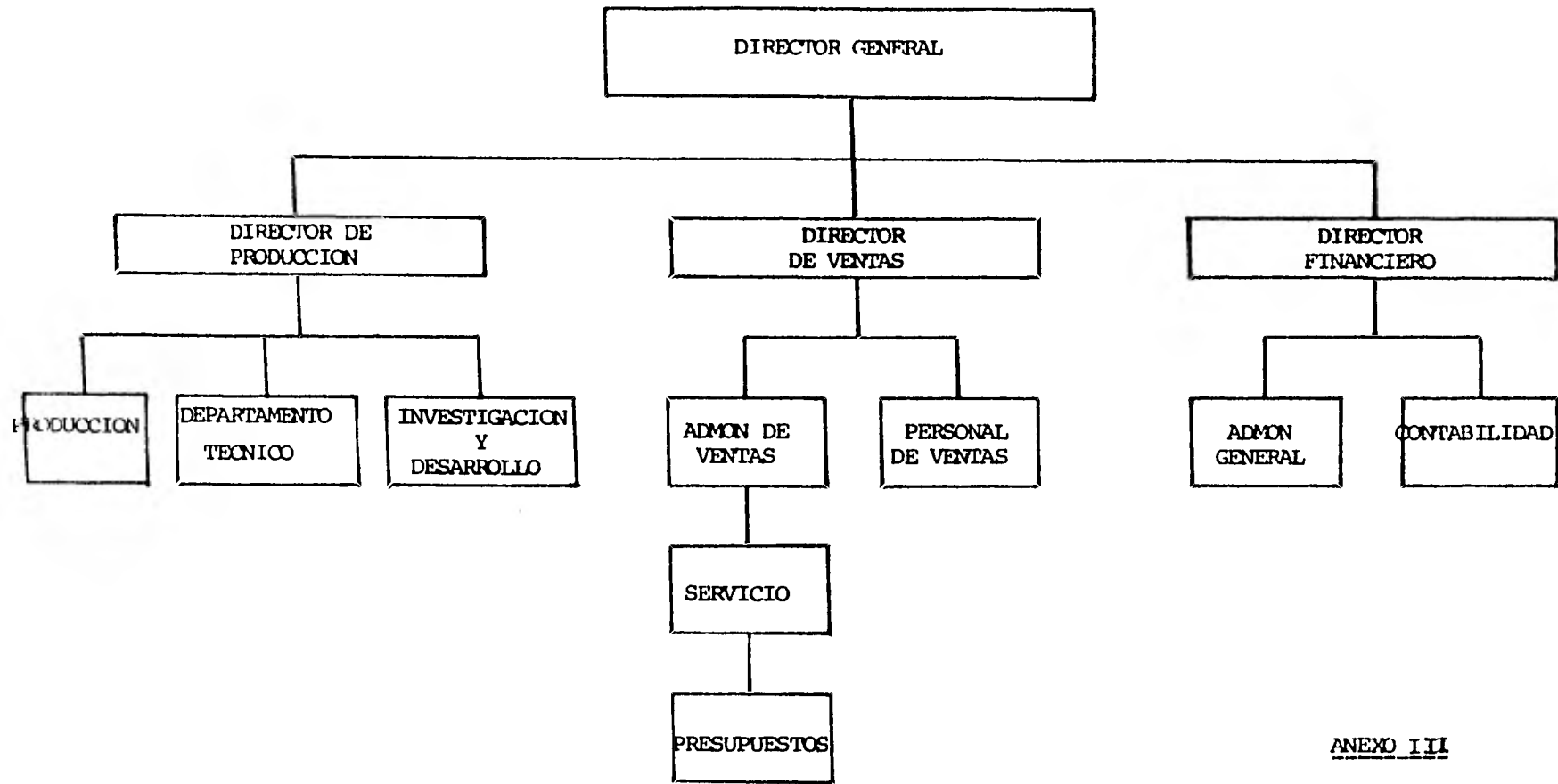
La evaluación en marcha de una campaña promocional permite la reasignación de fondos que se encuentran detras del objetivo.



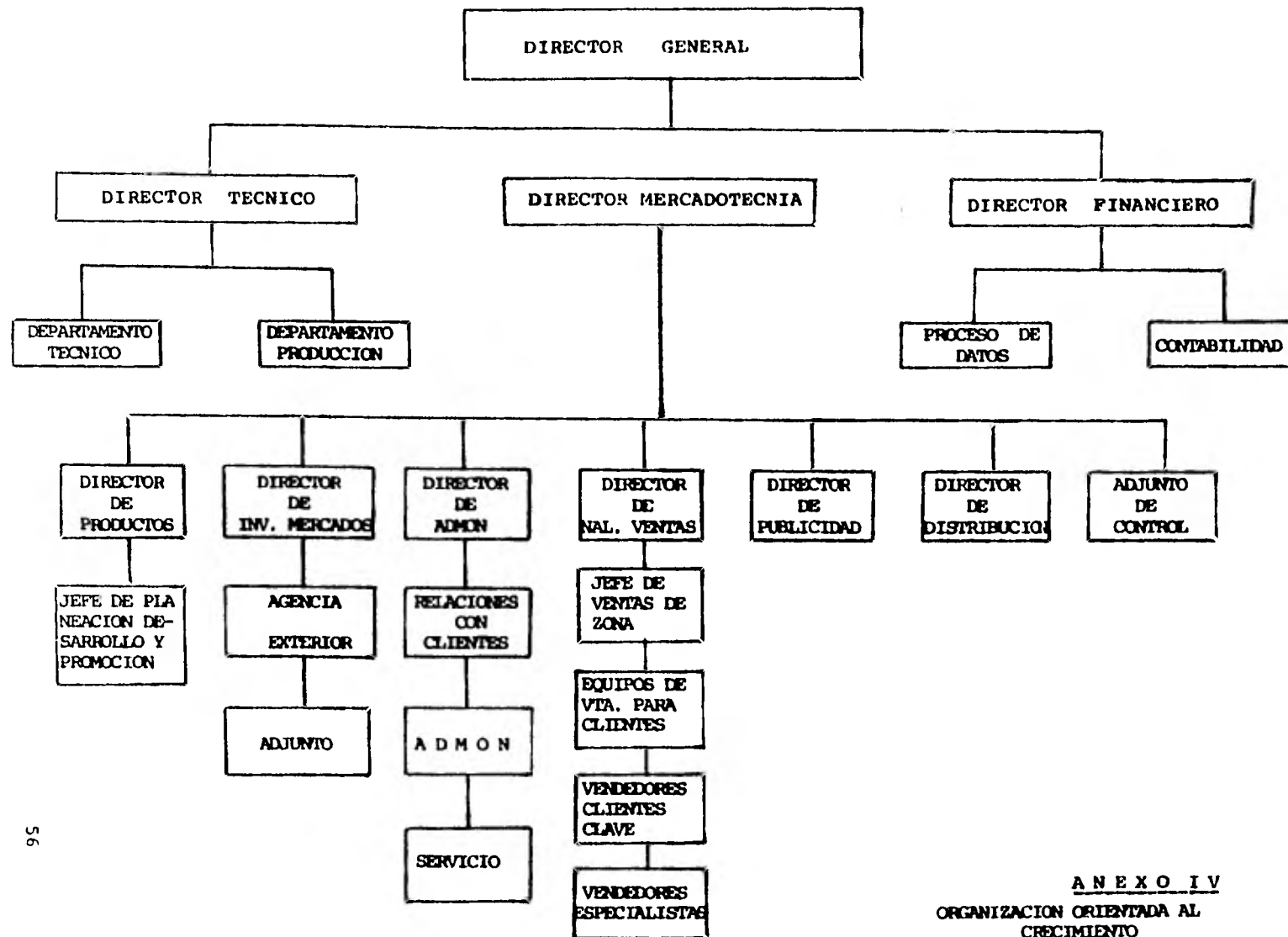
A N E X O I

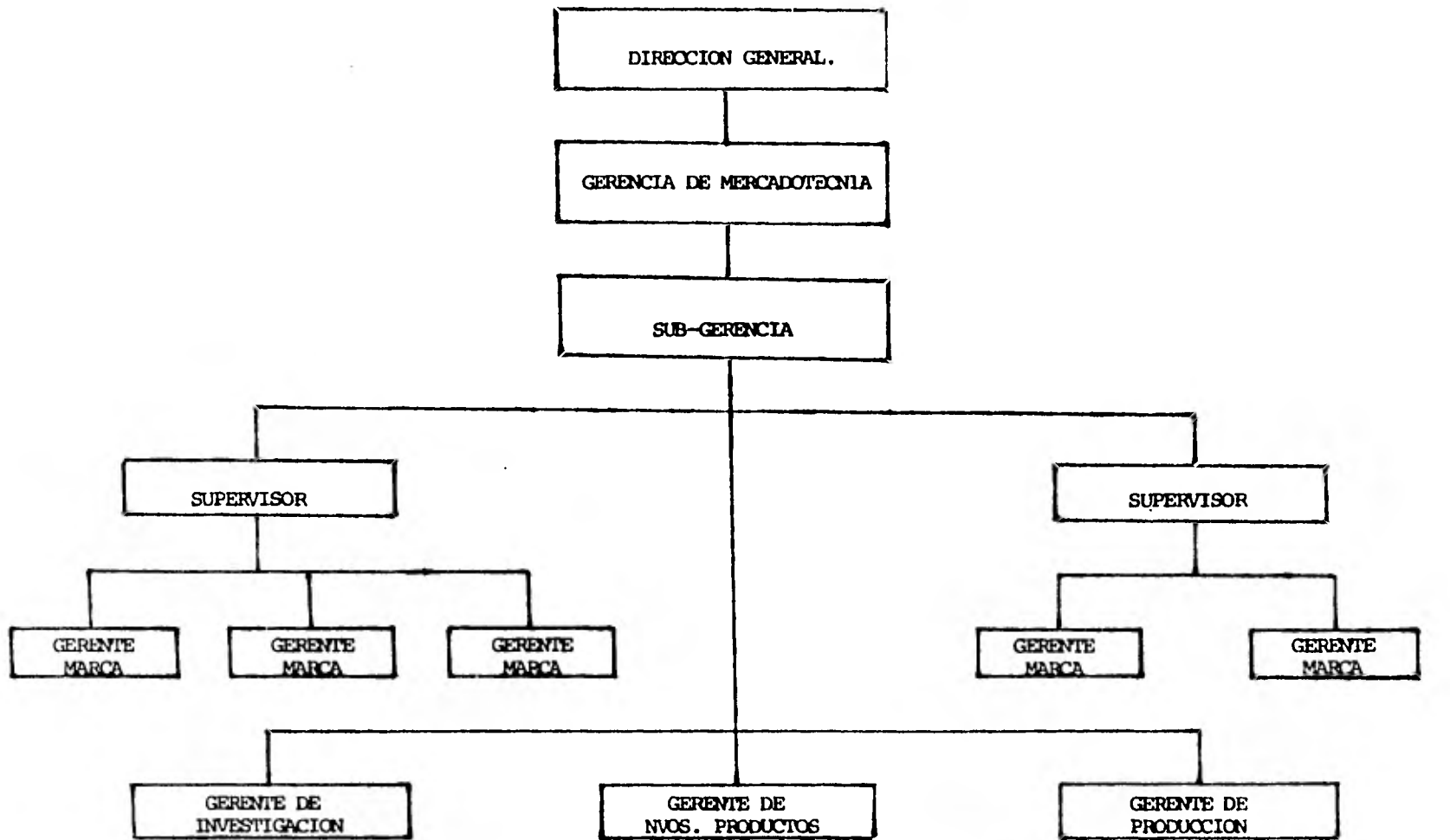


ANEXO I I  
 ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA  
 DE UNA EMPRESA PEQUEÑA



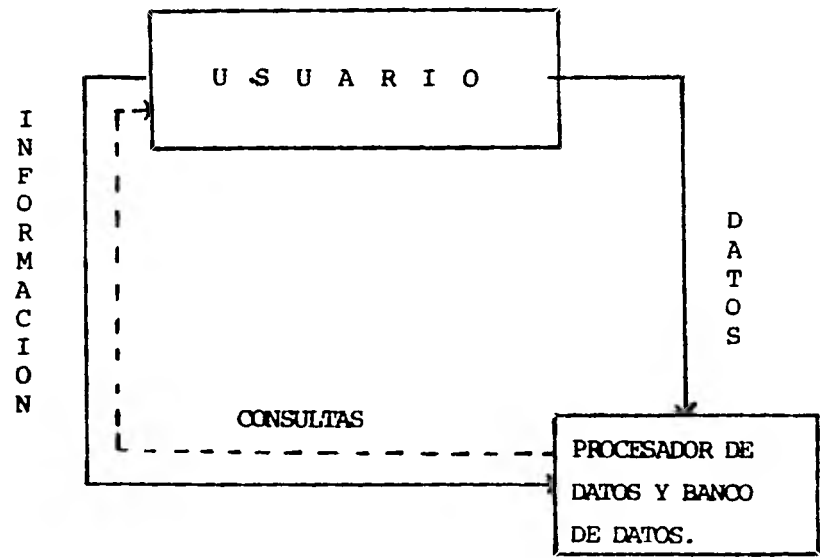
ANEXO I II  
 ORGANIZACION ORIENTADA HACIA  
 PRODUCCION Y VENTAS.



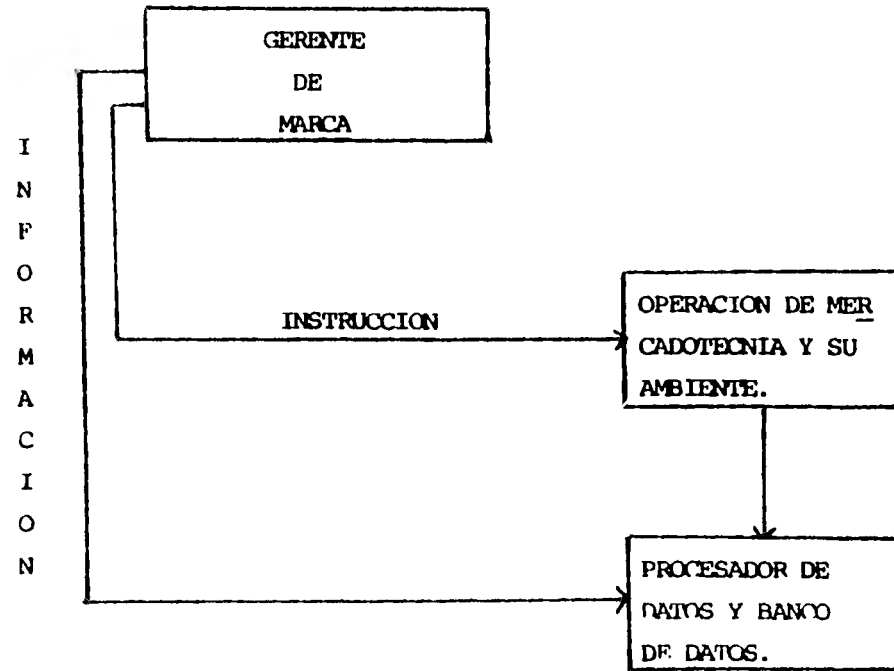


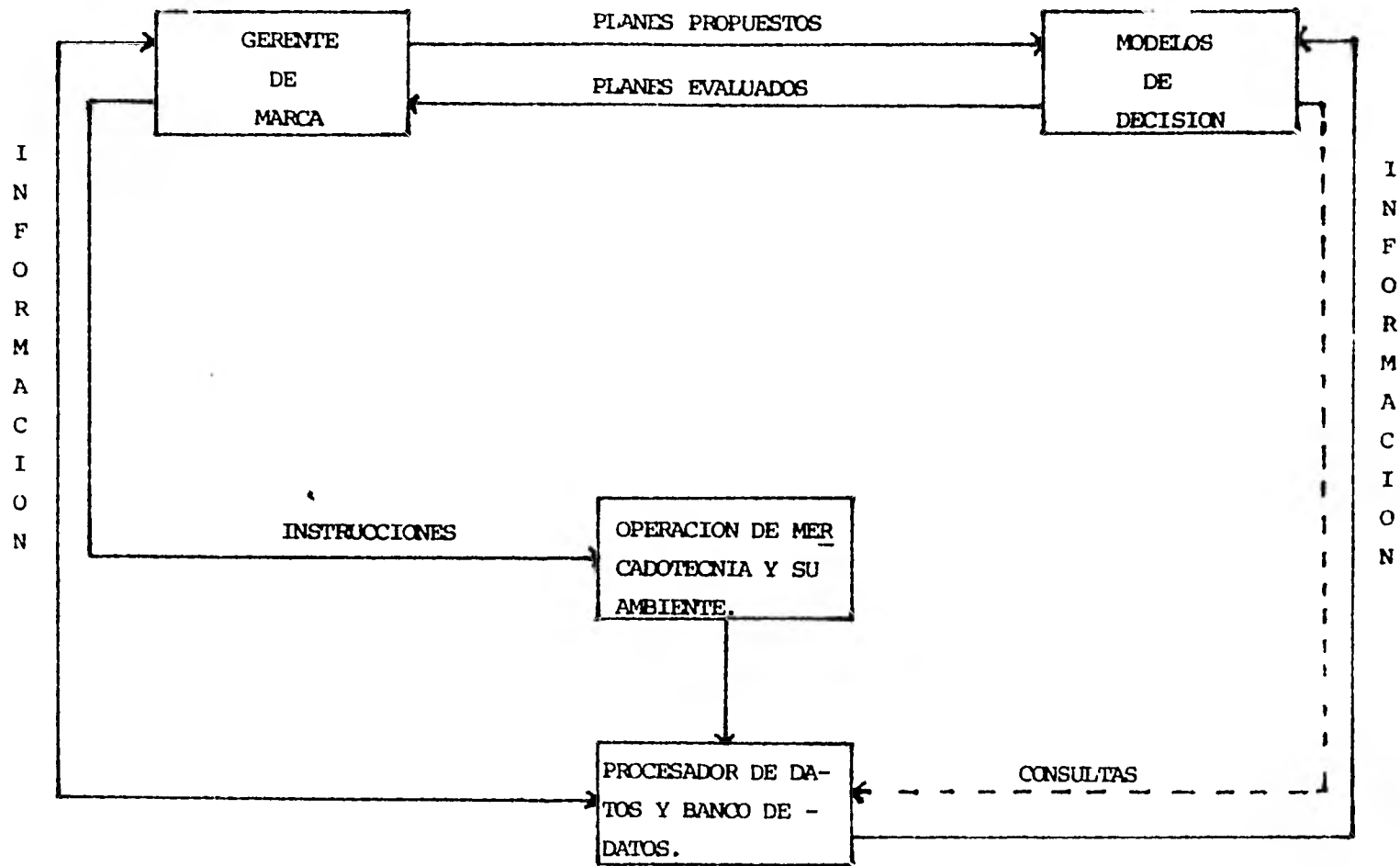
ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA  
" ACTUAL "

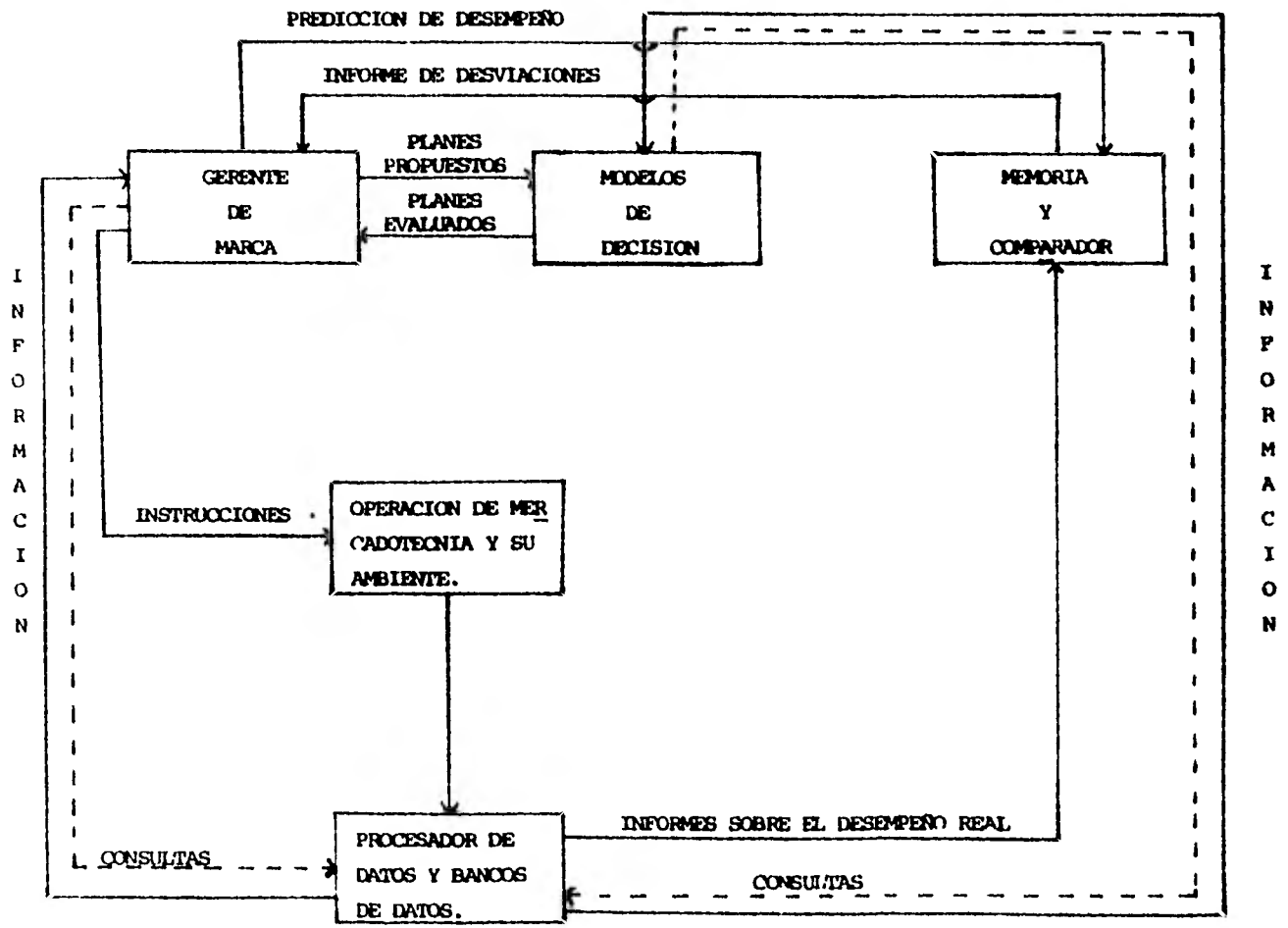
ANEXO V

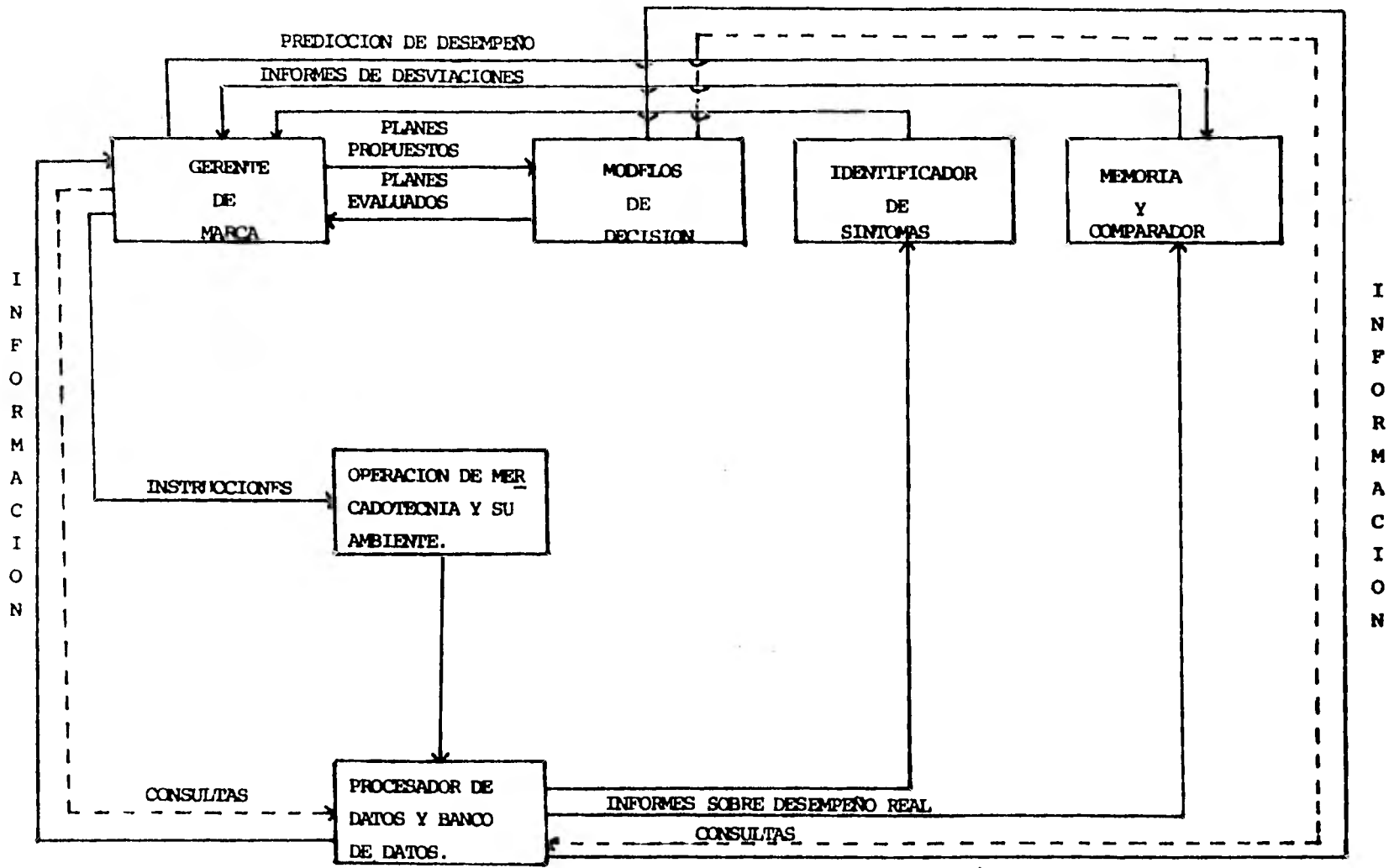


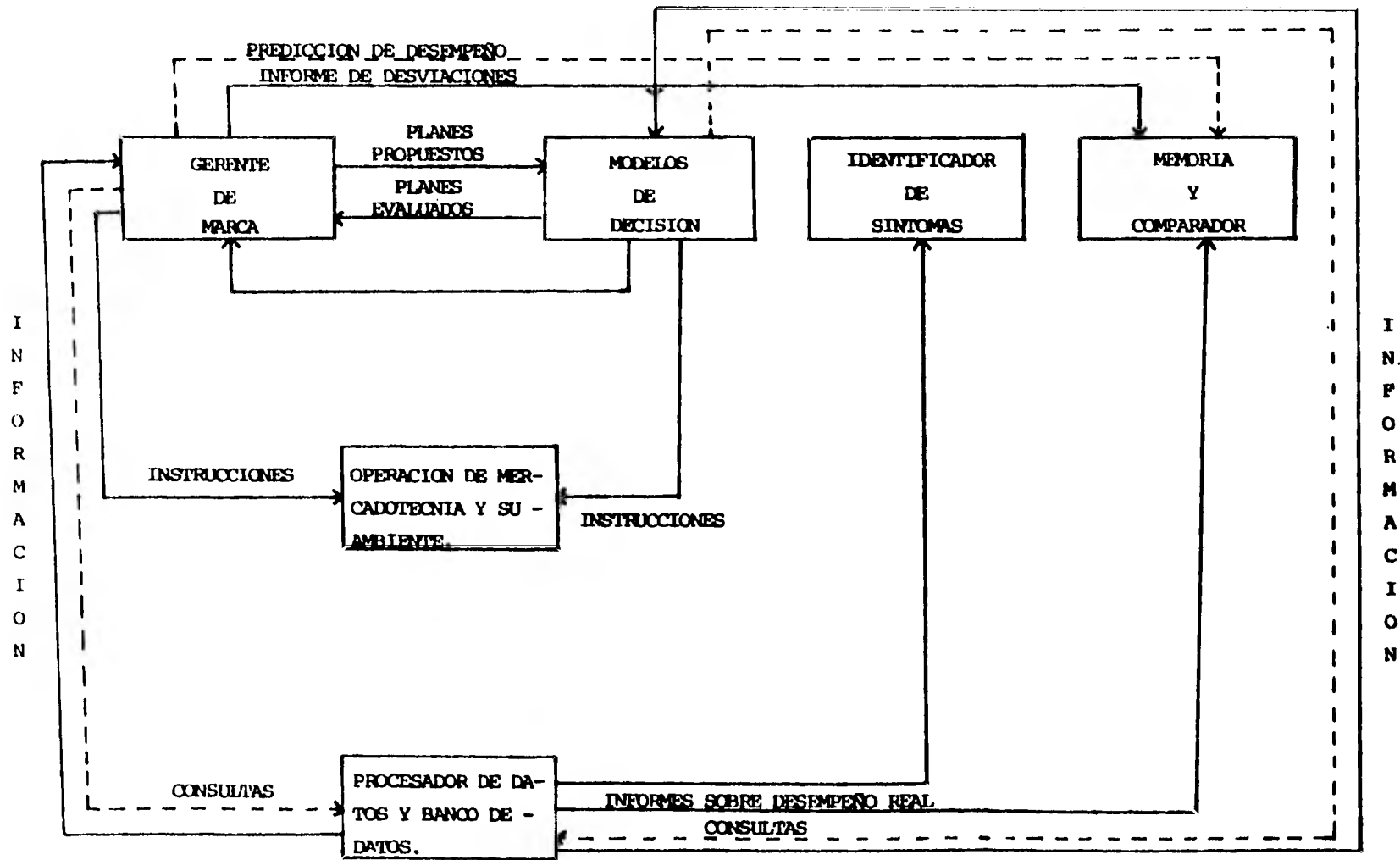












C A P I T U L O   I V

" Dirección de la Mercadotecnia "

## C A P I T U L O    I V

### DIRECCION EN LA MERCADOTECNIA.

#### GENERALIDADES:

El manejo de los procesos de intercambio requiere una considerable cantidad de trabajo y pericia. Los individuos -- llegan a ser bastantes hábiles para satisfacer sus propias - necesidades, ocasionalmente emprenden cierto tipo de venta, como la de su automovil, de sus aparatos eléctricos o algún otro tipo de venta que tenga que efectuar para beneficio personal.

Las organizaciones son más profesionales en el manejo de sus procesos de intercambio, pueden captar los recursos de un conjunto de mercados, convertirlos en productos útiles, y - comerciales, en otro grupo de mercados. Nosotros enfocaremos la perspectiva organizacional, ya que la consideramos una de las más importantes para el mejor entendimiento del proceso de intercambio.

Nuestra posición se encuentra de acuerdo con la dirección de mercadotecnia, cuando por lo menos una parte de las involucradas en el intercambio potencial, les dedica reflexión a sus objetivos y medios para lograr las respuestas y relaciones que todos desean.

La definición formal de Dirección de Mercadotecnia, que - hemos tomado en consideración, es la siguiente:

" Es el análisis, planeación, implantación y control de - programas destinados a conseguir los intercambios deseados - con los mercados que se tiene como meta, con el propósito de lograr ciertos objetivos organizacionales, en su mayor parte estriba en el cuidadoso diseño de la oferta de la organización, en terminos de las necesidades y deseos de su mercado como meta y usando precios, comunicación y distribución efectivos para informar, motivar y dar servicios a ese mercado."

Aunque en compañías varios gerentes tienen que manejar mer

cados de diferentes tipos, la dirección de mercadotecnia se identifica históricamente con la tarea especializada de tratar con el mercado del consumidor, para los productos finales de la firma.

La labor formal de mercadotecnia llevan a cabo en las compañías los gerentes de ventas, vendedores, gerentes de servicio a los clientes, gerentes de producción y el vicepresidente de mercadotecnia, cada una de estas personas, encajan perfectamente dentro de las misiones y responsabilidades bien definidas de la empresa. Por otro lado, los gerentes de productos, los de mercado y el vicepresidente de mercadotecnia, manejan programas, su función es analizar, planear e implantar programas que produzcan un nivel deseado de transacciones con aquellos mercados específicos que tienen como meta.

#### Funciones de la Dirección de Mercadotecnia

La imagen popular que se tiene del gerente de mercadotecnia, es la de una persona cuya tarea consiste primordialmente en estimular la demanda de los productos de la compañía. Sin embargo, es una perspectiva sumamente limitada en la gama de labores de mercadotecnia que tiene a su cargo dichos gerentes, la dirección de mercadotecnia es la tarea de regular el nivel, momento y carácter de la demanda, en tal forma que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. Dicho de manera más sencilla, la dirección de mercadotecnia es, el manejo de la demanda.

La organización se forma una idea, de nivel deseado de transacciones con cierto mercado, en algún momento del tiempo o el nivel de la demanda puede ser inferior, igual o superior al nivel de demanda deseado. Existen 8 estados de demanda tiene una función mercadotecnica, así como un nombre formal, cada tarea la explicaremos posteriormente.



TIPO DE DEMANDA	TAREA MERCADOTECNICA	NOMBRE FORMAL
Demanda negativa	Desabuso de la demanda	Mercadotecnia de conversión
No hay demanda	Crear demanda	Mercadotecnia de estímulo
Demanda latente	Fomentar demanda	Mercadotecnia de fomento
Demanda flaqueante	Revitalizar la demanda	Remercadotecnia
Demanda irregular	Sincronizar la demanda	Sincromercadotecnia
Demanda plena	Mantener la demanda	Mercadotecnia de mantenimiento
Demanda en exceso	Reducir la demanda	Desmercadotecnia
Demanda mal sana	Destruir la demanda	Contramercadotecnia.

Mercadotecnia de conversión. Surge del estado de demanda negativa, la demanda negativa es un estado en el que todos o la mayoría de los sectores importantes del mercado en potencia, no les agrada el producto o servicio y de hecho podrían supuestamente hasta pagar por evitarlo; ejemplo: Los vegetarianos sienten una demanda negativa por las carnes, ir a -- ver al dentista, la vasectomía, etc.

El desafío que presenta la demanda negativa a la dirección de mercadotecnia, especialmente a la luz de un suministro positivo, es el de formular un plan que haga la demanda cambie de lo negativo a lo positivo y a la larga sea igual al nivel de suministro positivo.

Mercadotecnia de estímulo. Existe toda una gama de productos y servicios por los que no hay demanda. En lugar de que la gente abrigue sentimientos negativos o positivos hacia la oferta, se muestra indiferente o desinteresada, la falta de demanda es un estado en el que todos los segmentos o cuando menos los más importantes de un mercado en potencia no muestra interés o se muestran indiferentes por una oferta parti-

cular.

Existen 3 categorías diferentes de oferta que se caracterizan por falta de demanda.

a) Donde existen aquellos objetos familiares que se perciben como valor, ejemplo: la basura urbana en los envases no retornables, etc.

b) Aquellos objetos familiares que se reconocen que tienen cierto valor, pero no en ese mercado en particular, ejemplo: las lanchas en los lugares no cercanos a la playa, los vehículos para nieve en zonas poco probables para nevar y las alarmas contra ladrones en zonas donde hay un índice muy bajo de crimeres.

c) Aquellos objetos no comunes que han sido motivo de innovaciones y se enfrenta a una situación de falta de demanda en virtud de que el mercado existente no tiene conocimiento de la mejora, ejemplo: las chucherías de todas las clases -- que la gente podría comprar si se las expusieran, pero en las que no pensaría normalmente ni las desearía.

La mercadotecnia de estímulo es una labor difícil, porque el vendedor comienza sin siquiera tener una semblanza de demanda latente para la oferta.

Mercadotecnia de fomento Un estado de demanda latente -- existe cuando un número considerable de gente comparte una fuerte necesidad de algo no existe en la forma de un producto o servicio actual, ejemplo: a muchos fumadores de cigarrillos les agradaría un cigarrillo con buen sabor, pero que no tuvieran nicotina ni alquitranes que dañaran la salud.

El proceso de convertir efectivamente la demanda latente en demanda real es el de la mercadotecnia de fomento, el vendedor debe ser un experto en la identificación de aquellos consumidores probables que representen la demanda latente -- más fuerte y en coordinar todas las funciones de mercadotecnia, a fin de desarrollar el mercado de una manera ordenada.

Remercadotecnia. Toda clase de productos, servicios, lugares, organizaciones e ideas llegan alguna vez a experimentar una demanda fluctuante o declinante.

La demanda fluctuante es un estado en el que la demanda - por un producto o servicio es menor que su nivel anterior y en el que se espera una declinación adicional en ausencia de esfuerzos para poner el remedio o de revisar el mercado de - meta, la oferta y/o el trabajo de mercadotecnia. Por ejemplo viajar en ferrocarril ha sido durante muchos años un servi-- cio que estacayendo en desuso y que se encuentra en la impe- riosa necesidad de una nueva mercadotecnia original.

La Remercadotecnia es la búsqueda de nuevas proposiciones de mercadeo para relacionar la oferta con su mercado en po-- tencia.

Sincromercadotecnia. Una organización podría sentirse sa- tisfecha con un nivel medio de demanda pero totalmente insa- tisfecha con un promedio temporal.

La demanda irregular se define como un estado en el que - el patrón de demanda en el momento actual, es marcado por -- fluctuaciones volátiles o de temporada que se desvian del pa- trón de suministro programado, como ejemplo podemos citar los hoteles de Miami Beach estan ocupados de modo insuficiente - durante el verano pero estan llenos en su totalidad durante el invierno.

La tarea de mercadotecnia que trata de resolver la deman- da irregular se denomina sincromercadotecnia, puesto que la labor estriba en situar a la oferta y a la demanda en una me- jor sincronización.

Mercadotecnia de mantenimiento. Este tipo de mercadotecnia requiere gran eficiencia de mantenimiento, para llevar a ca- bo actividades cotidianas de ventas y ejercer una vigilancia constante para localizar aquellas nuevas fuerzas que preten- dan eliminar la demanda. El encargado de la mercadotecnia de mantenimiento se preocupa primordialmente por cuestiones tá- cticas, tales como mantener el precio correcto, hacer que su cuerpo de ventas y sus distribuidores se conserven bien moti- vados y mantener un estricto control sobre los costos. La si- tuación más placentera a que se enfrenta un vendedor es la - demanda plena, que es un estado en el que el nivel y tiempo

corrientes de demanda son iguales al nivel y momento deseado de demanda.

Desmercadotecnia. Hay ocasiones en que la demanda de cierto producto o servicio comienza a rebasar sustancialmente al suministro, esto se conoce como demanda excesiva. El problema puede deberse a escasez temporal, como cuando los productores se encuentran de subito enfrentandose a un inesperado auge en la demanda o a inesperadas interrupciones de suministro, o -- bien, el problema puede deberse a una sobre popularidad crónica, como ejemplo podemos citar la ciudad de San Francisco tomando en consideración que eran demasiados automovilistas que cruzaban el Golden Gate y con ello estaban debilitando su estructura.

La desmercadotecnia tiene que ver con aquellos esfuerzos -- para desalentar a los clientes en general o a cierta clase de consumidores en particular, bien sea sobre una base temporal o permanente. La desmercadotecnia, requiere en gran parte implantar medidas de mercadotecnia en reserva, es decir, en vez de estimular a los clientes recurre al arte de desalentarlos.

Contramercadotecnia. Existen muchos productos o servicios para que la demanda puede juzgarse no saludable, desde el punto de vista del bienestar del consumidor, del público o del abastecedor. La demanda no saludable es aquel estado en que -- alguna demanda se considera excesiva debido a las cualidades indeseables, asociadas con la oferta, como ejemplo de este tipo de demanda, podría ser los esfuerzos por vender algunos -- productos de vicio como alcohol, cigarrillos y drogas.

La contramercadotecnia es un esfuerzo por calificar al producto como dentro de lo saludable.

#### FILOSOFIA DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA.

Hemos descrito con anterioridad como la dirección de mercadotecnia hace un esfuerzo conciente por lograr resultados de intercambio deseables con los mercados que tienen como meta, ahora surge la pregunta, ¿cuál es la filosofía que guía esos esfuerzos de mercadotecnia y cuál es el peso relativo que se

le asigna para servir a los intereses de la organización, de los clientes de la sociedad?

Es de desearse que las actividades de mercadotecnia se lleven a cabo bajo un claro concepto de comercialización, que responda y se responsabilice o sea responsable.

Existen 4 conceptos alternativos, bajo los cuales el comercio y otras organizaciones pueden efectuar sus actividades de venta.

1. Producto. Es una orientación administrativa que supone que los consumidores responderan favorablemente a los buenos productos que tengan un precio razonable y que se requiere poco esfuerzo de venta por parte de la compañía para lograr ventas y utilidades satisfactorias.

Las premisas de este concepto son:

- a) La organización debe concentrar su atención en la tarea de producir buenos artículos y que tengan un precio justo.
- b) Los consumidores se interesan por comprar productos.
- c) Los consumidores conocen varias marcas competidoras existentes.
- d) Los consumidores escogen entre marcas competidoras, basandose en la calidad en relación con su precio.

2. Ventas. Este concepto es la segunda forma, que tiene por finalidad la actividad de intercambio.

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no compraran normalmente lo suficiente de los productos de la compañía, a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de producción de ventas.

Las premisas de este concepto son:

- a) La tarea principal de la compañía es obtener suficientes ventas de sus productos.
- b) Los consumidores normalmente no compraran voluntariamente.
- c) Los consumidores pueden ser inducidos a comprar mediante diversos artificios que estimulen las ventas.
- d) Los consumidores probablemente vuelvan a comprar, si no sucediera así, existen muchos otros.

Para que el concepto de ventas funcione por un largo periodo, se debe tener en cuenta las siguientes circunstancias.

I) Muchos clientes entran al comercio teniendo en consideración, que los distribuidores son buenos vendedores y creen -- que pueden manejar la situación.

II) Los clientes insatisfechos pronto olvidan su insatisfacción.

III) Los clientes insatisfechos no hablan mucho con otros clientes.

IV) Existen un gran número de clientes potenciales, la organización, no depende de que el cliente regrese.

3. Mercadotecnia. Este concepto es nuevo en las relaciones de intercambio, es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización, es determinar las - necesidades, deseos y valores de un mercado meta a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que - se desean de un modo más efectivo que sus competidores.

Las premisas de este concepto son:

a) La organización concibe su misión en terminos de satisfacer un conjunto definido de deseos de un grupo determinado de clientes.

b) La organización reconoce que para satisfacer esos deseos se requiere un activo programa de investigación de mercados - para saber cuales son tales deseos.

c) La organización reconoce que todas las actividades de - la compañía que tiendan a afectar a los clientes deben ser colocadas bajo un control de mercadotecnia integrado.

d) La organización cree que el desempeñar una buena labor para satisfacer a sus clientes, le ganará la lealtad de estos, sus preferencia y su opinión, cosas que son para satisfacer -- las metas de la organización.

El público y muchos hombre de negocios confunden los conceptos frecuentemente de ventas y mercadotecnia, Levitt nos ofrece un contraste entre estos dos concepto.

I) La venta se enfoca hacia las necesidades del vendedor - la mercadotecnia en las del comprador.

II) La venta se preocupa por la necesidad del vendedor en convertir su producto en dinero la mercadotecnia por la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto, así como el conjunto de cosas relacionadas con la creación del suministro y el consumo final.

4. Mercadotecnia Social. Es una orientación de la gerencia encaminada a generar la satisfacción del cliente y el bienestar a largo plazo del consumidor y del público como clave para satisfacer las metas y responsabilidades de la organización.

Las premisas de este concepto son:

a) La misión principal de la organización es crear clientes satisfechos y saludables y contribuir a la calidad de la vida.

b) La organización busca constantemente mejores productos definidos en terminos de presentación y beneficio a los consumidores y se encuentra lista para proponer beneficios que sean en interes de los consumidores.

c) La organización retira aquellos productos que no son del interes del cliente.

d) Para que los consumidores captaran y auspiciaran a aquellas organizaciones que demuestren interes por su satisfacción y bienestar.

Este concepto, difiere del concepto de mercadotecnia al -- agregar la consideración del bienestar a largo plazo del consumidor, dicho concepto exige una modificación en la perspectiva de la empresa de modo que incluya un mayor número de participantes en el mercado.

La mercadotecnia, socialmente responsable, exige incluir - cuatro consideraciones en la toma de decisiones mercadotecnicas:

- a) Deseos del consumidor
- b) Intereses de consumidor
- c) Requisitos de la compañía
- d) Bienestar social.

A) SISTEMA DE MERCADOTECNIA.

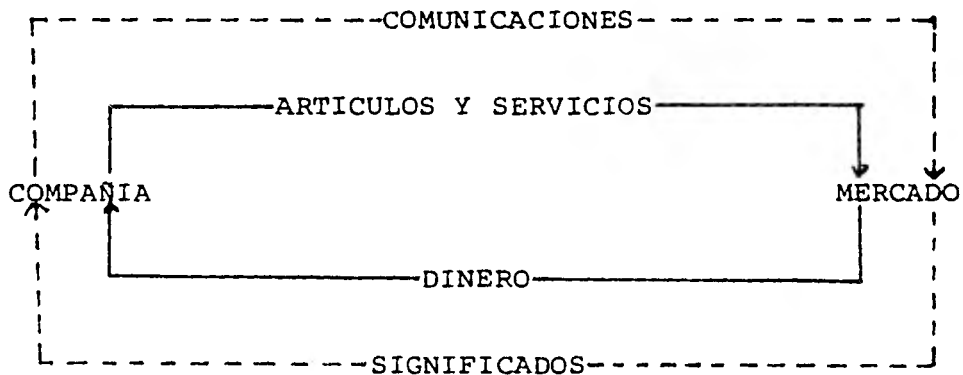
Los intercambios que tienen lugar entre dos partes ocurren dentro de un marco mayor, conocido como sistema mercadotécnico. La efectividad con que los vendedores y compradores efectúan sus labores de mercadotecnia dependen de como entiendan los componentes mayores, las características de operación y las relaciones que componen el sistema de mercadotecnia.

Un sistema mercadotécnico, es una abstracción de elementos selectos de un gran conjunto de posibilidades.

Nuestra definición para el sistema de mercadotecnia es la siguiente: " Es el juego de instituciones significativas y -- flujos que conectan a una organización con sus mercados".

El sistema de mercadotenia simple se puede generalizar para abarcar transacciones comerciales y no comerciales. Los elementos de un sistema de mercadotecnia simple son:

La compañía suministra artículos y servicios, comunicaciones al mercado, a cambio de esto recibe dinero, información. El lazo interno muestra un intercambio de dinero por artículos el externo utiliza un intercambio de significados.



Un sistema mercadotécnico contiene más elementos que la organización y su mercado consumidor clave. Todos ellos deben ser considerados por la gerencia para formular sus planes de mercadotenia.



## CANALES DE DISTRIBUCION

El sistema de canales de distribución es una función de mercadotecnia y por traducción se le ha considerado como responsable del departamento de mercadotecnia.

Podemos utilizar varios criterios cualitativos que nos pueden ayudar al problema de elegir entre diversos sistemas de distribución. Los criterios cualitativos se utilizan para limitar los numerosos posibles canales de tal modo que el gerente de mercadotecnia pueda sopesar las alternativas durante su evaluación, estos criterios cualitativos descansan en tres dimensiones de estrategia de canales, la máxima cobertura geográfica para llegar a tantos clientes finales como sea posible en una dimensión; la segunda es la de ventas máximas de los clientes finales y la tercera, es el costo mínimo para obtener resultados de utilidades tan favorables como sea posible.

La elección del sistema de canales de venta es una importante decisión administrativa, ya que es una forma en que el gerente de mercadotecnia contribuye hacia el máximo desempeño posible de la compañía que le permitiera cumplir con su estrategia de corporación de manera más efectiva.

Es necesario tener una idea más clara o más completa de la aportación que hacen cada tipo de intermediarios para justificar su inclusión en el sistema de distribución de una compañía.

Aun cuando sabemos que un gerente de mercadotecnia puede tener la suficiente fortuna de crear un sistema de distribución hasta cierto punto óptimo, las variaciones en la naturaleza del ambiente, con el tiempo se mermarán sus ventajas. Esto va a hacer que surjan preguntas relacionadas al bienestar económico del consumidor y al origen de estos cambios. Por lo tanto es necesario prestar particular atención a la dinámica del sistema de canales, ya que el entender esta dinámica nos va a ayudar en el momento adecuado ha una buena elección del canal.

## FUNCIONES DEL INTERMEDIARIO

La producción de un artículo y su consumo usualmente están separadas tanto en espacio como en tiempo, por eso es que alguien debe desempeñar las funciones de transportar el producto a las agencias distribuidoras, financiarlo y absorber las muchas variedades de riesgo en que se incurre en el proceso de distribución así como informar a los clientes probables todo lo relativo a él. La necesidad de transportar el producto, pero quizás es menos obvio el hecho de que lo típico es que un producto permanezca durante cierto tiempo en una misma bodega antes de que se pueda utilizar, de este modo incurre en todos los gastos que implica el almacenaje como costo de intereses y seguro contra incendios, robo y otro tipo de riesgo. A través del proceso de distribución alguien es dueño del producto y los fondos de ese producto se venan costreñidos por lo que se pierde la oportunidad de utilizarlos en alguna otra parte. Otra función del proceso de distribución es informar a los compradores probables respecto a cuando y donde está disponible el producto, esto se llevará a cabo mediante la publicidad y la venta personal.

Los eslabones en el proceso de distribución se definen en términos de las funciones que desempeñan los intermediarios. Existen cuatro tipos generales de intermediarios:

- 1) El intermediario o agente. Que no posee título legal a los artículos que maneja, por cuenta del producto.
- 2) El mayorista. Que compra este título y lo trasfiere a detallistas.
- 3) Los detallistas. Que compran este título y lo venden a los usuarios.
- 4) Cadenas voluntarias. En las que los detallistas conjuntan sus compras de una u otra manera.

También podemos identificar tres tipos de flujo:

- a) Transacciones
- b) Propiedad
- c) Producto físico

Los intermediarios agentes, tienen relación con el primer flujo, los mayoristas de servicio limitado con el primero y el segundo; y los mayoristas con servicio completo abarcan el -- primero, el segundo y tercero.

#### INTERMEDIARIO AGENTE

El intermediario agente lo encontramos dentro de 5 categorías; a) corredores; b) comerciantes a comisión; c) compradores residentes; d) agentes de fabricantes y e) agentes de ventas.

a) La función de un corredor es conjuntar al comprador y - al vendedor, sirve a más de un cliente y pueden representar - indistintamente al comprador o al vendedor, no manejan las -- mercancías de modo físico, raras veces ven algo más que una - comisión por sus servicios y es de gran utilidad en una area donde un vendedor encuentra poco económico. Usar su personalidad de ventas para llegar al mayorista porque la demanda es - escasa.

b) El comerciante a comisión es igual que el corredor excepto que el comerciante compromete a su cliente y a menudo toma posesión física de la mercancía.

c) Los compradores residentes son agentes a comisión que - estan confinados a grandes mercados centrales, suplementan al personal de compra de las distintas tiendas al menudeo, mantienen informados a sus clientes de las condiciones del mercado, despues de que los almacenes han hecho sus compras principa-- les para la estación.

d) Agente de fabricantes es un sustituto del propio agente de ventas de la compañía que frecuentemente se encuentra en - el campo industrial. Puede comprometer a su principal cliente y tiene los derechos exclusivos para un territorio definido, aunque se encuentra bajo estrecho control en lo que se refiere a precio y terminos de venta.

e) El agente de ventas es un intermediario que actua igual que el personal de ventas de la compañía. Vende todos los productos de su cliente y ofrece a la compañía varios servicios

de mercadotecnia como financiamiento. Parece existir la tendencia a integrar agentes de ventas y fabricante, asuma propiedad de la operación del agente de ventas o que el agente de ventas absorba al fabricante.

#### INTERMEDIARIO MAYORISTA

Los mayoristas retienen el título legal de la mercancía se trata principalmente de: a) mayorista de servicio o función completa; b) mayorista de función limitada; c) estaciones de gasolina a granel y terminales; d) consolidadores.

En la práctica conocemos a los mayoristas de productos duraderos.

a) Para el consumidor son distribuidores los mayoristas, en ocasiones se les llama mayoristas de función completa o almacenistas porque proporcionan una variedad de servicios (llevan existencias, conceden crédito y envían vendedores)

Los intermediarios mayoristas que venden artículos a compradores industriales los conocemos como casas proveedoras de industrias, o casa proveedora de fábrica.

b) Los mayoristas de función limitada son aquellas que pagan y llevan, eliminan embarcadores, almacenistas, mayoristas de venta por correo y almacenistas de camión o ferrocarril, pero no desempeñan todas las funciones del anterior mayorista.

c) Los derivados de petróleo requieren facilidades especiales de manejo, porque la mayoría de ellos son líquidos o las estaciones de gasolina a granel y terminales reciben embarques a granel, almacenan por períodos cortos y dispersan su producto a las estaciones de servicio y otros detallistas y usuarios industriales, comerciales e institucionales.

d) Los consolidadores tienen que ver con productos agrícolas y productos marinos, funcionan a dos niveles en la cadena de distribución. En primer lugar, sirven como puntos de producción local; en segundo lugar en puntos intermedios en grandes regiones productoras, consolidar camiones o carros enteros de los mercados locales para transportarlos a mercados terminales en regiones de consumo.

En lugar de usar a un mayorista, el fabricante puede tomar alternativa de crear sus propios establecimientos de mayoreo, conocidos como sucursales de venta de fabricantes. Las sucursales de ventas por lo regular desempeñan la función de almacenaje y de ahí hacen entregas al comprador.

#### INTERMEDIARIO DETALLISTA

Este tipo es de los más comunes, son pequeños e independientes, las tiendas de departamento, las cadenas, supermercados y casas de descuento. En la práctica a los detallistas -- los conocemos como distribuidores.

En lo que toca a alguna definición es difícil por la porción minorista de la estructura de la distribución pero para identificarlo lo llamaremos "independiente".

Independiente se refiere a la propiedad, cada establecimiento tiene un diseño separado en contraste con la tienda en cadena. Los minoristas independientes pequeños varían considerablemente en cuanto al servicio que proporcionan, por lo regular no efectúan promociones agresivas, pero obtienen su participación del mercado al menudeo gracias a su proximidad con el consumidor y servicios que a menudo hacen resaltar el elemento de "toque personal".

Las cadenas son organizaciones detallistas multiunitarias que combinan el mayoreo y el menudeo bajo una sola administración, por lo regular mantienen un alto grado de control centralizado y la extensión de servicio que rinden a los fabricantes varía mucho entre las diferentes cadenas.

El supermercado es una innovación de la década de 1930, es típico en el ramo de alimentos, son de gran tamaño y ubicación, se almacena una gama amplia de productos alimenticios y abarrotes relativos.

Casa de descuento se caracteriza principalmente por la competencia en precios y servicio limitado, esta apareció después de la segunda guerra mundial. Esta casa probablemente ha sido la que más ha venido a dañar a las tiendas independientes y a los almacenes de departamentos y en cierto modo, es una contrapartida del supermercado.

Trataremos de ver las características, el papel y las interrelaciones de los distintos elementos del sistema de mercadotenia medular.

El sistema de mercadotenia medular describe la red de instituciones clave que interactiva para abastecer a los mercados finales con artículos y servicios.

#### INTERMEDIARIOS DE MERCADOTECNIA

Las instituciones que facilitan el flujo de artículos y -- servicios entre compañía y los mercados finales, entre ellos se encuentran revendedores, ( mayoristas y detallistas), agentes y comisionistas, compañías de transportes y almacenes, -- etcétera. Estas instituciones existen para facilitar la labor del intercambio.

Los intermediarios de mercadotecnia llevan a cabo 4 funciones cuando menos.

1a. La tarea de investigación de mercados. Los vendedores deben buscar compradores en potencia y los compradores a su vez vendedores probables.

2a. Función de la distribución física. Toda transacción requiere de la entrega de los valores que se están intercambiando, involucradas en esta están 3 funciones:

1. Ubicaciones para el mantenimiento de existencias
- 2 Almacenamiento
3. Transportación

Estas funciones las sufraga, en parte, el vendedor y el comprador, y en parte, los intermediarios especializados, tales como almacenes, compañías transportadoras, mayoristas y detallistas, así como firmas consultoras para la distribución física.

3a. Comunicación. Para que ocurran los intercambios, las partes deben estar en condiciones de recibir y enviar información por los canales de comunicación, entre los cuales se encuentran los periodicos, revistas, estaciones de radio, televisión y carteles. Aquellas instituciones que ayudan a los vendedores en el uso efectivo de los canales de comunicación son

las agencias de publicidad, firmas de relaciones públicas y - empresas dedicadas a la promoción de ventas.

4a. Negociación y transferencia de títulos de propiedad. Los intermediarios que ayudan en esta negociación, se inclu-- yen las instituciones de crédito, instituciones legales, in-- termediarios comerciantes e intermediarios agentes.

Los intermediarios comerciantes, son aquellos que compran los artículos y que adquieren el título de propiedad con objeto de venderlos o sea son revendedores.

Los intermediarios agentes, son aquellos que actúan como - representantes de los fabricantes, y comisionistas que ayudan al vendedor a encontrar compradores, negociar y transferir títulos, sin adquirir ellos mismos en propiedad los artículos.

Aparte de estas funciones, se lleva a cabo trabajo en los canales de mercado para facilitar el intercambio.

La estandarización y calificación de grado establece los - niveles de calidad y clasifican los artículos de modo que los compradores puedan reconocer las diferencias en valor. La marca distingue los artículos de una compañía de productos simi- lares de otras compañías, las compañías de seguros absorben - parte del riesgo y las firmas de crédito comparten los riesgos de la compañía.

#### PROVEEDORES

Este es otro elemento clave en el sistema de mercadotecnia medular. La compañía es en esencia una máquina de conversión de recursos que transforma el material, maquinas, mano de -- obra, en una serie de artículos útiles. Los recursos necesa-- rios se obtienen de proveedores mediante la investigación de mercado, distribución física, comunicación, negociación y - - transferencia de título. Lo bien que compre una compañía depende de la eficiencia con que pueda aprovechar la labor de los varios mercados de suministro y lo bien que aplique los prin- cipios de mercadotecnia para mantener relaciones con los pro- veedores.

Los proveedores, productores, intermediarios de mercadotecia

nia y consumidores finales, constituyen el canal total de mercadotecnia. Este canal comienza con materias primas heterogéneas que se encuentran en la naturaleza y que son convertidas mediante procesos sucesivos en productos finales con gran significado, que aportan forma, lugar, tiempo y utilidad de posesión a los compradores finales.

Con mucha frecuencia ocurre que las organizaciones de determinada etapa del canal toman en cuenta solo su relación con la etapa inmediata tanto precedente como subsecuente.

### COMPETIDORES

El componente final del sistema de mercadotecnia medular - consiste en los competidores. Estos forman parte del sistema mercadotécnico en virtud de que influyen activamente en la elección de mercados de meta, en los proveedores, en la mezcla de productos, así como también en la mezcla de mercados.

Podemos distinguir 3 tipos de competencia:

1) La competencia genérica, que proviene de otros productos que podrían satisfacer la misma necesidad del consumidor. Este tipo de competencia siempre está presente sean o no competidores activos los que ofrescan el mismo producto.

2) La competencia en cuanto, a la forma del producto.

3) La competencia de empresas que se refiere a organizaciones específicas que son productores competidores del mismo -- producto o servicio. La compañía debe percatarse de todas las formas en que el cliente puede obtener satisfacción buscada.

El sistema de mercadotecnia medular está rodeado por públicos, es decir, grupos distintos que poseen intereses reales - o en potencia, e impacto sobre la organización. Entre los públicos clave se encuentran la comunidad financiera, la prensa independiente, las oficinas gubernamentales, los legisladores, grupos de interés y público en general.

Los componentes del sistema de mercadotecnia medular y los públicos que lo rodean, se ven todos ellos afectados por fuerzas macroambientales, siendo las mayores la demografía, la economía, la ley y la política, la tecnología y la cultura.



Estas fuerzas son las incontrolables y parecen estar cambiando a un ritmo cada vez más acelerado, rebasando con mucho la capacidad de adaptación de la organización típica. La organización pasiva esta condenada a muerte, la adaptiva quiza so breviva; pero la innovadora seguramnete tendra éxito.

## " SEGMENTACION DE MERCADOS "

El análisis de los segmentos de mercado lo encontramos ubicado en el corazón de la estrategia de mercadotecnia. La segmentación es necesaria, ya que la mayoría de los mercados son demasiado grandes para que una sola organización pueda suministrar todos los productos y servicios que necesitan los compradores de ese mercado, esta delimitación va en beneficio de la eficiencia y debido a lo limitado de los recursos.

Los mercados varían en su grado de heterogeneidad, por un lado hay mercados constituidos por compradores muy similares en deseos, requerimientos de productos y reacciones a influencias de mercadotecnia. Por el otro lado, existen mercados para compradores que buscan calidades y/o cantidades de productos distintos, a estos dos grupos nosotros los conocemos como segmentación de mercados y lo definimos como sigue:

"La segmentación de mercados es el proceso de identificar a grupos de compradores con diferentes deseos de compra o requerimientos."

El blanco de mercado va ser decisión de la empresa respecto a cual segmento de mercado va a servir y tendrá para escoger tres tipos de preferencia que son:

1. Preferencias homogéneas. Es aquel mercado donde todos los consumidores tienen la misma preferencia en términos generales.

2. Preferencias difusas. Es aquel mercado donde las preferencias del consumidor están esparcidas de un modo poco uniforme sin concentración alguna. Los consumidores difieren mucho en lo que quiere de algún producto.

3. Preferencias en núcleo. Es aquel mercado donde se aparecen distintos núcleos de preferencias también se les puede denominar segmentos naturales de mercado.

Después de haber analizado las posibilidades que tiene una compañía para elegir un mercado, ahora veremos los pasos que debe seguir para su intervención en el mismo:

a) Deberá determinar los atributos mediante los cuales les sea posible identificar la posible existencia de segmentos de

mercados distintos.

b) Deberá determinar el valor y el tamaño de los varios segmentos del mercado.

c) Deberá determinar como están colocadas las marcas existentes en el mercado.

d) Deberá buscar oportunidades que consistan en segmentos de mercado que no esten servidas o que lo estan haciendo de modo inadecuado por las marcas existentes.

e) Deberá determinar las características de segmentos -- atractivos como sus características geográficas, demográficas y sicográficas, ya que estas le daran la pauta para los métodos de acceso a esos segmentos.

#### Requisitos para la segmentación de mercados.

El simple hecho de existir un mercado nos permite analizar los requisitos que debemos tomar en cuenta para una buena segmentación.

1) Facilidad de medición. Es el grado en que existe o se puede obtener información respecto a la característica particular del comprador.

2) Accesibilidad. Es el grado hasta el cual la empresa -- puede enfocar efectivamente su labor de mercadotecnia sobre segmentos escogidos.

3) Sustancialidad. Es el grado hasta el cual los segmentos son grandes y/o son suficientemente productivos para que valga la pena estudiar el cultivo de una mercadotecnia por separado.

#### "Beneficios de la segmentación de mercados"

La segmentación de mercados es algo relativamente reciente y revolucionarios en la mercadotecnia, pues hace años, las empresas veían la clave de utilidades en la creación de una marca que se produjera en masa, se distribuyera y se vendiera igual, con esto por consecuencia los costos y precios serian mas bajos. La estrategia de mercadotecnia comienza no solo con distinguir las posibilidades del producto si no más bien con los distintos grupos de clientes, esto nos traerá como beneficio para la empresa:

a) Que se hallará en mejor posición para localizar y comparar las oportunidades del mercado.

b) El vendedor podrá introducir ajustes más finos en su -- producto y en sus apelaciones de mercadotecnia.

c) El vendedor podrá preparar programas de mercadotecnia y presupuestos basados en una idea más clara de las caracterís-  
ticas de respuesta de segmentos de mercado específicos.

" Bases para lograr la segmentación de mercados".

Para lograr una buena segmentación es necesario tener una base para conseguirlo y esta puede ir en función de posición del usuario, actitudes e ingresos. La mercadotecnia siempre - debe estar alerta para las posibilidades que den a conocer nuevas oportunidades de mercado. Ahora veremos algunas variables de mayor uso y que son tomadas como base para una buena seg--  
mentación:

1) Geográficamente. Son por zonas geográficas, regiones, - ciudades y climas.

2) Demográficamente. Por edad, sexo, tamaño de familia, in--  
gresos, ocupación, educación religión, raza, nacionalidad y -  
clase social.

3) Sicográficas. Tipo de vida, personalidad, beneficios --  
buscados, posición del usuario, tasa de uso y etapa de pronti  
tud.

## MEDIO AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA

El gran cuerpo de principios modernos se articuló y adquirió su forma durante la década de 1950 y los primeros años de la - de 1960, fué un periodo de rápido crecimiento económico en to - do el mundo, nuevos inventos importantes (T.V., computadoras, xerografía, drogas, etcétera.) les abrieron grandes fronteras a la inversión y al empleo.

Al cambiar la sociedad, también cambian nuestras ideas res - pecto a lo que constituye la buena mercadotecnia socialmente responsable. En los últimos años se han producido cambios tan grandes que debemos estudiar.

La mercadotecnia desempeño tres funciones principales du - rante este periodo.

1) Observó el caracter de las necesidades nuevas de con - sumo y las tradujo en productos apropiados.

2) Contribuyó al desarrollo de los valores de consumo por medio de gastos cuantiosos en publicidad y promoción

3) Creo nuevas formas de distribución en masa para lograr que los bienes y servicios se pusiesen a disposición y al al - cance de grandes grupos de personas.

Tan rápido fué el aumento de capacidad productiva en este periodo que las industrias se encontraron con exceso de pro - ducción y capacidad. Estas industrias necesitaban soluciones para el problema de la escasez con el tiempo, abordó directa - mente el problema de crear demanda en la mente del público, - los mercadotécnicos se pasaban el tiempo tratando de persua - dir a los clientes de que debían comprar sus productos.

A pesar de la orientación de la mercadotecnia moderna ha - cia la venta, todo el mundo estaba convencido de que sus es - fuerzos se defendían a los intereses de todos. Así pues, se - estaba convencido de que los principios de la mercadotecnia - moderna armonizaban con los del bienestar del consumidor.

Apartir de los años centricos de la década de 1960 hasta - nuestras fechas, surge un nuevo conjunto de factores que se - oponen a algunos de los postulados principales de la práctica

mercadotécnica. Estos factores constituyen un nuevo medio mercadotécnico y plantean cuestiones arduas respecto al carácter adecuado de la mercadotecnia, ahora estudiaremos 6 factores - que se desarrollaron en este periodo:

- 1) El consumismo
- 2) El ambientalismo
- 3) La escasez
- 4) La inflación
- 5) La recesión
- 6) Las necesidades del sector público

1) Consumismo. Es un movimiento organizado de ciudadanos y del gobierno que tiene por objeto proteger los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores. Existen derechos tradicionales de los vendedores y son:

a) Derecho a introducir cualquier producto siempre y cuando no sea peligroso; si es así con las debidas advertencias y controles.

b) Derecho a poner cualquier precio al producto.

c) Derecho a gastar cualquier cantidad de dinero para promover el producto

d) Derecho a redactar cualquier mensaje del producto, siempre que no sea desorientador y vaya de acuerdo con el contenido

e) Derecho a introducir cualquier esquema de incentivos para comprar.

A su vez existen derechos tradicionales para compradores y son:

a) Derecho a no comprar un producto que se le ofrece en venta.

b) Derecho a esperar que el producto sea seguro.

c) Derecho a esperar que el producto sea lo que pretende ser.

d) Derecho a estar bien informado sobre aspectos importantes del producto.

e) Derecho a estar protegidos contra productos discutibles

f) Derecho a influir en los productos con el objeto de que mejoren

"La calidad de la venta". El consumo es realmente la última y profunda expresión del concepto de mercadotecnia. Impulsar al gerente de productos a considerar las cosas desde el punto de vista del consumidor, es apreciar con detenimiento la calidad de la venta.

Ello obliga a prestar atención a necesidades y deseos del consumidor que han sido pasados por alto por todas las formas de la industria. El gerente tiene que buscar oportunidades positivas implícitas en la doctrina del consumismo, sin limitarse a lamentar sus restricciones.

2) Ambientalismo. El ambientalismo es un movimiento organizado en el que participan ciudadanos y gobiernos, cuyo objeto es proteger y mejorar el medio ambiente vital humano contra quienes quieren destruirlo.

Los ambientalistas se fijan en el impacto de la mercadotecnia moderna sobre el medio ambiente y en los costos que se distraen para servir estas necesidades y deseos.

El ambientalismo se preocupa por la estética, la considera un costo abandonado, ve afectado el paisaje, la despoblación forestal, el humo de las fabricas, etc. Se opone a la destrucción de oportunidades recreativas y al aumento de los problemas higiénicos debido a la contaminación del aire, del agua y de los alimentos rociados con sustancias químicas.

Los ambientalistas no están en contra de la mercadotecnia ni el consumo, lo único que quieren es que se desarrollen y operen a base de principios más razonables. No creen que la finalidad del sistema mercadotécnico deba ser la maximización del consumo, ni la opción del consumidor, ni su satisfacción, sino la maximización de la calidad de la vida, y la calidad de la vida no solo significa la cantidad y calidad de los bienes y servicios de consumo, sino la del medio ambiente.

Como los costos ambientales son evitados (desdeñados) por el sistema de mercadotecnia, los ambientalistas quieren que dichos costos se introduzcan en el cálculo de las decisiones

de productores. Piden el uso de mecanismos y reguladores fiscales para imponer los verdaderos costos sociales de la actividad ambiental y de consumo, exigen que los negocios inviertan en procedimientos contra la contaminación atmosférica, que se cobren impuestos por las botellas no retornables, que sean -- consideradas estas y otras medidas necesarias para que los -- productores y consumidores adquieran hábitos ambientalmente sanos.

### ESCASEZ

Las sombrías predicciones de los ambientalistas, sobre que el hombre iba a agotar sus recursos naturales, adquirió visos de aterradora realidad por 1973, cuando el mundo se vió hundido en una situación de escasez alarmante de gasolina, minerales diversos y hasta alimentos, los negocios se encontraron -- frente a carestias notables de combustibles, sustancias químicas, electricidad, gas natural, cemento, aluminio, etcétera.

¿Cuál debe ser la reacción mercadotécnica de las compañías a la escasez cada vez mayor?

1. Una reacción mercadotécnica de "desmercadotenia agresiva", la organización se lanza a comprar suministros donde pueda obtenerlos al precio que sea, eleva los suyos rápidamente, reduce la calidad del producto y el desarrollo de otros nuevos, elimina a los clientes débiles, disminuye los servicios al consumidor, trata a la clientela que le queda según su capacidad de pago, disminuye los presupuestos, publicidad, y -- vistas de ventas. Todas estas medidas producen el efecto de -- crear ganancias de momento para la compañía, pero se está -- dedicando a un juego peligroso con el único valor que tienen, los clientes.

2. Aportar el sistema de "mercadotecnia de siempre". Consiste en que la empresa espera que la crisis de escasez sea temporal. Compra sus suministros con cuidado, mantiene su -- misma línea de productos y los vende a los mismos clientes, sube un poco los precios para responder al aumento de los -- costos, continúa con los mismos gastos de publicidad y fuerza de ventas.



Estas medidas contribuyen en el mejor de los casos a mantener margenes de utilidades a la compañía y la buena voluntad de la clientela.

### INFLACION

Otro acontecimiento mundial de trascendencia en los últimos años, ha sido el enorme índice de inflación mundial, lo cual afecta virtualmente a los precios de cualquier clase de mercancía (ropa, muebles, alimentos, aparatos) por su dependencia directa o indirecta del petróleo y sus derivados. Los países exportadores de materias primas siguieron el ejemplo y elevaron los precios, las empresas se han lanzado en busca de sustitutos y con ello han impulsado la subida de precios, aumentaron a su vez los precios propios para compensar sus costos crecientes.

Los consumidores han aceptado la elevación porque les preocupa más la escasez que los costos.

El alto índice de inflación le plantea a la dirección de mercadotecnia nuevos problemas que tienen solución lo mismo que el de la escasez.

Una buena solución que proponemos, es la simplificación - del producto, la gerencia orientada hacia el mercado tratará de buscar la fórmula de ayudar al consumidor, lo cual puede traducirse durante la crisis inflacionaria en introducir productos más económicos que resulten baratos al cliente.

### RECESION

Surge después de haber vivido una escasez y una inflación terribles, el consumidor expuesto a un deterioro en sus ingresos pasa por una serie de etapas para ajustarse a las nuevas realidades económicas:

1. Al principio sigue con sus hábitos antiguos de gastar, se niega a tomar en serio la disminución de sus ingresos.
2. Al empeorarse las cosas, empieza a suprimir gastos y a buscar mercancías menos caras.
3. Le irrita determinadas fuerzas a las que atribuye el - trastorno económico: grandes negocios, los sindicatos, el gobierno, etcétera. Si pudiera arrojaría del poder a los culpa

bles.

4. Más tarde da muestras de desesperación por la situación que se agrava, sin que nadie haga algo para remediarla.

5. Al final se resigna con su nueva situación y adopta nuevos valores de consumo para hacer frente a su realidad económica.

#### NECESIDADES DE SECTOR PUBLICO

Las necesidades en evolución del sector público nos hace pensar en una dirección nueva y definitiva de la mercadotecnia

La economía de la mercadotecnia privada ha llegado a producir un nivel extraordinario de bienes y servicios para satisfacer el materialismo del hombre, sin embargo, el desarrollo de los bienes privados no ha ido a la par con el crecimiento en los bienes públicos a esto podemos llamarlo un desequilibrio social.

Lo más irónico de este desequilibrio es que al ir la sociedad acumulando más bienes privados, desea con mayor anhelo -- los bienes públicos: aire puro, playas limpias, jardines adecuados, carreteras rápidas y buenas escuelas. La calidad de la vida se imponen a la cantidad de bienes como preocupación principal.

El desequilibrio social podemos atribuirlo a dos factores fundamentales:

1. Actitudes públicas. Aunque la gente necesite más servicios públicos, se niega a pedirlos para lograrlos, prefiere -- contribuciones bajas y gastar más privadamente, a impuestos -- fiscales superiores con mejores servicios públicos.

2. El estilo retrasado de la gerencia. Podemos observarlo en empresas que no tienen carácter lucrativo operan con teorías administrativas viejísimas que la hacen perder el contacto con sus públicos. Surge una burocracia, la organización se vuelve ordenancista e impersonal y se concentra en dar -- servicios de la misma manera que en los viejos tiempos.

Es aquí donde observamos que la falta en este tipo de instituciones sin carácter lucrativo es la orientación mercadotécnica hacia sus públicos y tarea se encuentran la mayor -- parte en la etapa de orientación hacia el producto que se --

vio durante muchos años en las tiendas comerciales, estan polarizadas hacia sus productos y servicios no hacia sus mercados, algunas al observar esto, reconocen que verdaderamente son problemas de mercadotecnia y empiezan a ver el desarrollo de sus productos en base a mercadotecnia y empiezan a congeturar que la solución de sus problemas, esta en una orientación mercadotécnica.

Aunque lamentablemente estas organizaciones al principio no entienden a la mercadotecnia ni las ventajas que supone; confunden el concepto de mercadotecnia con el de vender y como - hemos visto con anterioridad, son dos conceptos totalmente diferentes que para dar solución a los problemas hay que identificarlos plenamente.

C A P I T U L O V

" Control de la Mercadotecnia "

## C A P I T U L O V

### " CONTROL EN LA MERCADOTECNIA "

Definición de 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 -- planes. (Reyes Ponce).

Otra definición más resumida es: Es la recolección sistemática para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar el control puede ser de 2 tipos:

- a) Control automático
- b) Control sobre resultados.

Por lo tanto, todo control implica necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado.

La comparación puede realizarse al final de cada período - prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o sea apartaron de lo esperado.

Es posible, en muchas ocasiones obtener una "retroalimentación" de las informaciones que resultan del control mismo y - utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con el cual, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para conocer en obra la -- acción correctiva.

El proceso básico del control, en cualquier parte se encuentre y cualquiera que sea el objetivo de sus construcciones -- puede reducirse a tres pasos:

1. Establecimiento de normas
2. Medición de la actuación contra estas normas
3. Corrección de las desviaciones de las normas y los planes

1. Deben establecerse normas que puedan hacerse cualquier evaluación. Los resultados de la evaluación deben expresarse en relación a algo, sino no tiene significado estadístico. Las - normas pueden expresarse en términos de dinero, tiempo, cuotas o casi cualquier artículo que sea medible. Hay varios modos -

para que se pueda determinar los niveles o normas, los niveles estadísticos algunas veces llamados niveles históricos se basan en el análisis de la experiencia.

Alcanzar las normas de la actuación pasada en un pobre motivador y demuestra muy poco, aún si se logra cumplir, ¿cuál es el valor de alcanzar, y aún exceder, un nivel del pasado?. La mayor parte de la veces, cuando suponemos que estamos fijando normas sobre bases estadísticas, existe en realidad otro elemento importante que llega, sin que nos demos cuenta, el juicio del que fija el nivel.

Los datos normativos de actuación con respecto a la producción de utilidades, la posición en el mercado, las actitudes del empleado y hasta cierto grado el área de responsabilidad pública.

2. La medición de la actuación es esencial, si los niveles o normas van a llenar cualquier proposito. Seria agradable -- pensar que la medición pudiera conducirse antes del hecho, esto seria factible si se capacita al planeador a ajustar y evitar el problema. Sin embargo, en muchos casos lo hacemos, lo medimos y después lo fijamos.

3. La corrección de desviaciones es un transmisor común en los problemas de control gerencial efectivo. Mientras más pronto pueda hacerse una corrección en un procedimiento incorrecto, más pronto alcanzarse la meta original.

El gerente puede ser capaz de corregir su problema, volviendo a trazar sus planes o modificando su meta, o puede ser que tenga que reorganizar sus funciones, volver a asignar deberes, aumentar, entrenar o despedir personal o bien, puede resolver el problema por medio de una mejor dirección o una más completa explicación de la misión.

## PRINCIPIOS

### "Del caracter administrativo del control"

Es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control, la función es de caracter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: esta no se podría dar sin el control como ya lo hicimos notar, cuenta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función solo responde al administrador.

En cambio las operaciones son de caracter técnico, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones, por ello deben actuar como staff. De ahí la necesidad de convencer y no imponer los medio de control.

### "De los estandares"

El control es imposible si no existe estandares de alguna manera prefijados, y sera tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estandares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, se suponga siempre una base de comparación previamente fijada.

No se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se valoriza y para ello se compara con algo. De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estandares como un medio de preparar el control.

### "Del caracter medial del control"

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De el se deduce también espontaneamente una regla: un control solo debera usarse sí el trabajo, gasto, etcétera, que impone, se justifican ante los beneficios que de el se esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del especialista en la técnica de control de que se trate, éste la mayoría de las ocaciones le tendra mayor confianza a su técnica de lograr a toda costa que se implante.

En sentido negativo, está también en peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque estos se pro

duzcan a largo plazo, ya porque sea imposible o difícil al menos cuantificarlos.

#### "Del principio de excepción"

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, -- cuando se concentra en los casos en que no se logra lo previsto, más que en los resultados obtenidos como se había planeado.

Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones y las desviaciones. Cuando el principio de excepción se aplica, principalmente en el área de -- los factores estratégicos, se obtiene todavía más y mejores resultados.

#### SU PROCESO Y REGLAS.

1) Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control.

- a) Establecimiento de los medios de control
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos
- c) Interpretación y valoración de los resultados
- d) Utilización de los mismos resultados

La primera y la última de estas son esencialmente propias -- del administrador, la segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate, la tercera, suele ser del administrador con la ayuda del técnico.

2) Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

3) Los sistemas de control deben reflejar en todo lo posible la estructura de la organización

a) La organización es la expresión de los planes y a la -- vez un medio de control. Por eso cuando el control rompe los canales de la organización sistemática distorsiona y trastorna a esta.

b) Además, los mismos controles pierden eficacia: muchas veces el dato escueto no sirve, necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de cada departamento.



4) Al establecer los controles hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil a nuestro propósito.

#### CARACTERISTICAS DE UN BUEN SISTEMA DE CONTROL

Koontz y O'donnell nos citan 10 requerimientos adecuados de controles, aunque pueden ser usados en forma general. nos dicen que cada sistema de control requiere de un diseño especial, es por ello que, las siguientes características pueden tomarse a cualquier nivel:

1) Los controles deben reflejar la naturaleza de la actividad. La metodología en este control consiste en que deberá -- surgir de manera espontánea de la situación en particular, como ejemplo de esta característica tenemos, "no gaste un dolar por ahorrar 10 centavos".

2) Los controles deben informar lo más rápido sobre las desviaciones. Hay tendencias peligrosas que preocupan, al igual que los fracasos, el gerente de control, por eso, es -- esencial saber cuando van mal las cosas, pero, también es -- conveniente saber con anticipación sobre las cosas que vayan mal, ejemplo " no me digas que el caballo se ha escapado avísame rápido que la cerca esta débil".

3) Los controles deben prever. Aún cuando debe reconcerse un margen de error necesario, el gerente controlador debere predecir, pronosticar, ver claro o estimar según sea el momento adecuado.

4) Los controles deben señalar excepciones en casos críticos. No es posible que el gerente pueda inspeccionar cada estado bajo su autoridad, cuando menos, no puede tratarlas del mismo modo. Debe administrar por excepción tratando solamente con situaciones no normales, pero debe presupuestar inteligentemente su tiempo y esfuerzo en el manejo de cuestiones excepcionales.

5) Los controles deben ser objetivos. Al leer las descripciones de los libros, de las situaciones de los negocios, a -

veces implica que todas las acciones se llevan a cabo frías y objetivamente por gente madura y realista. Las declaraciones claras hacen la actuación más satisfactoria y el control más autoindicado y continuo.

6) Los controles deben ser flexibles. El peligro de hacer los controles objetivos es la tendencia a remover toda la -- flexibilidad y sentido común existentes. A menos que la mecánica del ajuste se integre dentro del sistema. Puede proporcionarse mucha flexibilidad en el control, incluyendo planes alternos para situaciones probables, la capacidad del gerente podrá expresarse en el número de contingencias que haya -- permitido.

7) Los controles deben reflejar el modelo de la organización. Para poder llevar a cabo este propósito, los datos del control deben ser específicos acerca de las cantidades y fuentes de dificultad, resolviendo este problema, también dará -- fin a la pregunta que una organización común se hace: "algo anda mal en alguna parte de nuestra operación".

8) Los controles deben ser económicos. La elección entre el valor económico relativo del control son manifestaciones del pensamiento interno de la administración, al tomar la decisión respecto al tipo y complejidad del sistema, la administración revela sus propósitos. Aunque en aquellas organizaciones que saben a donde van, los controles son medios para un -- fin, nunca un fin por sí mismos.

9) Los controles deben ser comprensibles. Si el sistema de control no es comprensible y se aplica rápidamente por los -- trabajadores involucrados, entonces vendrá a ser un estorbo -- en vez de una ayuda.

10) Los controles deben indicar la acción correctiva. Un sistema de control adecuado debe hacer algo más que el significado que tiene una luz roja, debiera descubrir donde esta -- ocurriendo la falla, quien es el responsable de ella y exactamente que respuestas programadas son las más adecuadas, el valor real de cualquier planeación o función de controles, que permite que se tomen decisiones óptimas, antes de la presión

de una emergencia.

Por lo consiguiente el control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave, aunque, no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido)
- b) Corrección de los defectos
- c) Mejoramiento de lo obtenido
- d) Nueva planeación general.

C A P I T U L O   V I

" C a s o   P r a c t i c o   "

BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA EMPACADORA Y ENLATADORA  
DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

La historia de enlatado se remota al año 1795 en Europa - principalmente en Francia.

El gobierno frances, sabiendo que en plena guerra su gran aliado era el hambre, ofreció un premio al ciudadano que pudiera descubrir una formula o metodo para la conservación de alimentos y que estos pudieran ser trasportados a los campos de batalla.

Nicolas Appert confitero y cocinero, trabajó 14 años para desarrollar un metodo para conservar los alimentos y que estos pudieran ser transportados, su teoría era simple y decía que si los alimentos eran suficientemente calentados en un envase hermetico que excluyera el aire, estos se conservarían.

Este es el principio fundamental del enlatado moderno, -- practicado hoy en día. Este proceso permaneció sin novedad -- hasta Louis Pasteur, que reveló al mundo que la descomposición de los alimentos era siempre atravez de los microbios presentes, tan pequeños en tamaño que miles de ellos podrían vivir en la cabeza de un alfiler..

En 1810 se concede una patente a John Bryan Donkin, propietario de la Darford Iron Works, ellos usaron botes hechos de acero estañado, este era un cuerpo con el cierre lateral soldado y los fondos soldados al cuerpo.

En el año de 1900 un Aleman, Max Ams, hizo un importante desarrollo tecnico, este fue la invención de un envase llamado lata sanitaria, similar a los envases conocidos y empleados hoy en dia.

Estos y otros trabajos efectuados por otros investigadores permitieron poner al alcance de los industriales las aplicaciones practicas de la bacterologia, a la industria de la conservación consiguiendo de este modo aumentar la calidad y sanidad de los productos elaborados.

La industria empacadora y enlatadora ha tomado un mayor -- vuelo con el desarrollo de maquinaria especializada a fin de

reducir la mano de obra y perfeccionar el trabajo. En general la tendencia actual es que existen líneas que desde la entrada del producto hasta la salida de este, el trabajo se realiza enteramente en forma automática.

Al mismo tiempo se observa día con día en los grandes núcleos poblados, una demanda cada vez más creciente de los alimentos envasados, demanda que se justifica por las siguientes razones:

a) En primer lugar la vida moderna, fabril y apresurada, hace que muchas personas dispongan de tiempo limitado para preparar su comida, esta circunstancia se une también a la falta y encarecimiento del servicio doméstico, lo que hace que el consumidor solucione esta dificultad con el alimento envasado.

b) El producto preparado permite al consumidor poder disponer en cualquier época del año, alimentos fuera de estación que facilitan la preparación de comidas, además dadas las normas establecidas para la industrialización de las conservas, el producto ofrecido por su selección y su esmerada y rápida elaboración es superior al que el mismo consumidor pueda adquirir en los mercados corrientes.

c) Esto trae como consecuencia para el consumidor un ahorro de trabajo, tiempo y muchas veces de dinero, lo que ha traído como consecuencia un desarrollo asombroso de la industria alimenticia, enlatadora y empacadora.

En América podríamos considerar como rey de la conserva a los Estados Unidos, por ser el que tiene la mayor producción de conservas de alimentos, el que exporta mayor cantidad y el que hace mayor consumo de ellas. La riqueza en materias primas con climas especiales en algunas regiones, el gran consumo interno y la enorme exportación, han hecho que esta industria haya alcanzado en dicho país proporciones fabulosas pues se envasan cerca de 200 alimentos distintos.

## GENERALIDADES

Una vez concluida nuestra investigación documental, se realizó una investigación de campo compuesta en este caso por las empresas empacadoras y enlatadoras de productos alimenticios - que se encuentran en el area metropolitana, con el fin de determinar como esta estructurado el departamento de mercadotecnia.

Se seleccionó como instrumento de prueba, la tecnica de la entrevista por cuestionario, considerando esta tecnica la más apropiada para el logro del fin propuesto.

La delimitación del universo fué considerada por las empresas registradas en la Camara Nacional de Industria de la Transformación (CANACINTRA) las cuales fueron un total de 97 empresas.

El tamaño de la muestra fué determinada por medio de la formula estadistica de distribución normal, dandonos el siguiente resultado:

N = 97 empresas empacadoras y enlatadoras de productos alimenticios (registradas)

K = Desviación correspondiente al coeficiente de confianza considerando un 5% de error estandar

n = Tamaño de la muestra

E = Error maximo admisible 8%

P = Posibilidad de que suceda dentro del limite (95%)

Q = Posibilidad de que no suceda dentro del limite (5%)

$$n = \frac{(K)^2 (P) (Q)}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (.95) (.05)}{(.08)^2}$$

$$n = \frac{(3.84) (.95) (.05)}{.0064}$$

$$n = \frac{0.1824}{0.0064}$$

$$n = 28.5$$

Factor correctivo.

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{28.5}{1 + \frac{28.5}{97}} = \frac{28.5}{1.2938}$$

$$n = 22 \text{ Empresas}$$

Como podemos observar que por medio del metodo de distribución normal nuestro tamaño de la muestra es de 22 empresas -- que corresponden aproximadamente a un 23% de las emparadoras y enlatadoras de productos alimenticios, pero para mayor seguridad por parte de nosotros fueron aplicados un total de 25 - cuestionarios que correspondió a una cuarta parte de nuestra población.

Una vez aplicados dichos cuestionarios se llevó a cabo la evaluación y tabulación de las preguntas, que de acuerdo a -- nuestro criterio se asignó el valor e importancia a las mismas.

Los resultados e interpretación de cada una de las preguntas seran analizadas posteriormente.



RELACION DE COMPAÑIAS ENTREVISTADAS MEDIANTE EL CUESTIONA  
RIO PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACION.

- 1.- Agroalimentos, S.A.  
Sr. Donay Franco Sanchez
- 2.- Alimentos Concentrados de Guaymas S.A. de C.V.  
Ing. Jesus Alverde Alonso
- 3.- Alimentos del Fuerte, S.A.  
Sr. Jose Centeno Martinez
- 4.- Casa Ferer, S.A.  
Sr. Nicolas Ferrer
- 5.- Clemente Jacques, S.A. y Cia. S.A. de C.V.  
C.P Carlos Picazo Ramirez
- 6.- Conservas del Pacifico, S.A.  
Formex Ybarra, S.A.  
C.P. Aurelio Lechuga G.
- 7.- Conservas la Costeña, S.A.  
Lic. Eduardo Link
- 8.- Conservas La Torre, S.A.  
Sr. Jesus Sanchez Lorenzo
- 9.- Conservas Satelite, S.A.  
Sr. Miguel Garcia Mercado
- 10.- Cristalita, S.A.  
Sr. Carlos Castellanos M.
- 11.- Elias Pando, S.A. de C.V.  
Sr. Jorge Ruiz Ordiales

- 12.- Empacadora California, S.A.  
Sr. Avelino Molina B.
- 13.- Empacadora del Bajio, S.A.  
Sr. Eugenio Gennari
- 14.- Empacadora los Reyes, S.A.  
Sr. Manuel Trujillo
- 15.- Empacadora Mar, S.A.  
Sr. Juan C. Lorenzo
- 16.- Gerber Products de Mexico  
Sr. Vicente Lopez
- 17.- Herdez, S.A.  
Sr. Jose Romero
- 18.- Jugos del Valle, S.A.  
Sr. Hector Beristain M.
- 19.- Jugos y Mermeladas, S.A.  
Sr. Roberto Medrano
- 20.- MC. Cormick de Mexico, S.A.  
J. Antonio Hernandez
- 21.- Productos Alimenticios La Morena, S.A.  
Sr. Raul Centeno C.
- 22.- Productos Condal, S.A.  
Sr. Victor Lenys L.
- 23.- Productos del Monte S.A. de C.V.  
Sr. Rogelio Salcedo

24.- Productos del Maiz, S.A.  
Sr. Enrique Arochic.

25.- Productos de Leche, S.A.  
Lic. Alfredo De Lucio

" C U E S T I O N A R I O "

ESTRUCTURACION DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

No. DE CUSTIONARIO \_\_\_\_\_

1) ¿Tiene la empresa departamento de mercadotecnia?

SI ( ) NO ( )

(Si no existe departamento pasar a la pregunta # 4)

2) ¿Jerarquicamente de quien depende el departamento de Mercadotecnia?

- a) De la dirección o gerencia general ( )
- b) De la dirección o gerencia de ventas ( )
- c) De la dirección o gerencia de comercialización ( )
- d) Otros ( )

Indique cual \_\_\_\_\_

3) ¿Que tipo de organización tiene el departamento de Mercadotecnia?

- a) Orientada a las funciones (publicidad, promoción investigación de mercados) ( )
- b) Orientada hacia el producto (marca) ( )
- c) En forma mixta (combinación de los anteriores) ( )
- d) Orientada hacia el mercado (mercados específicos - tipo de clientes) ( )

4) ¿Cual considera usted que es el objetivo de la Mercadotecnia dentro de una empresa?

- a) Satisfacer al consumidor y con ello obtener utilidades. ( )
- b) Lograr mayores volúmenes de ventas para obtener utilidades ( )
- c) Manejar el presupuesto de publicidad y promociones. ( )

- d) Lanzar nuevos productos al mercado ( )  
e) Otros ( )  
Indique cual \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 5) ¿Cuales son los principales problemas o defectos que usted encuentra en el proceso de la Mercadotecnia?  
a) No lo considera como base apropiada para la toma de decisiones ( )  
b) La gente no conoce en que consiste el proceso administrativo. ( )  
c) La gente esta hecha en base a la experiencia y no entiende de fases administrativas ( )  
d) Otros ( )  
Indique cual \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 6) ¿Que criterios utiliza para comprobar que el departamento de mercadotecnia funciona adecuadamente?  
a) Por los resultados obtenidos durante el año ( )  
b) Por los diferentes analisis que se efectuan en la empresa ( )  
c) Por los indices industriales de la competencia ( )  
d) Otros ( )  
Indique cual. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 7) ¿Cual de los criterios anteriores considera usted el o los adecuados para que un departamento de mercadotecnia funcione adecuadamente  
Explicación \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8) ¿Efectuaría combinaciones entre los diferentes tipos de --  
criterios para precisar aun más el buen funcionamiento del  
departamento?

SI ( )

NO ( )

¿Por que?

---

---

---

9) ¿Quisiera usted comentar brevemente o hacer alguna suge--  
rencia respecto a como sería el departamento de mercado-  
tecnia más idoneo y quien sería la persona adecuada para  
lograr buenos resultados en dicho departamento?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

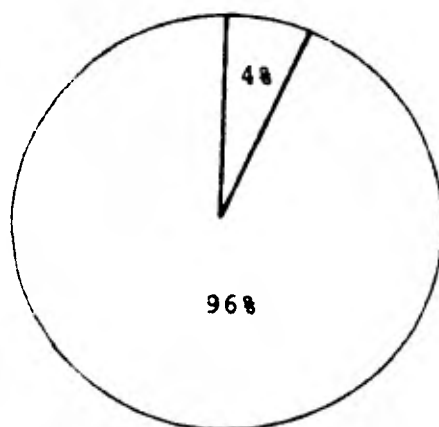
FIRMA DEL ENTREVISTADO

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

## PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

1. ¿Tiene la empresa departamento de Mercadotecnia?

Si	=	24	96%
No	=	<u>1</u>	<u>4%</u>
Total	=	25	100%



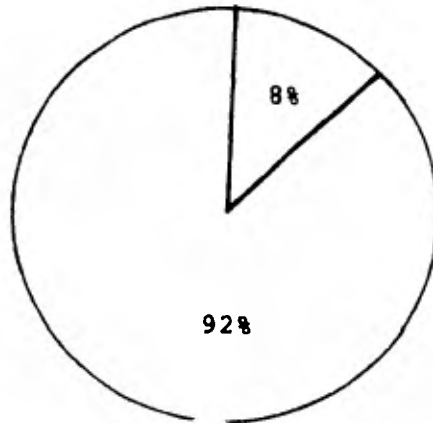
### INTERPRETACION

Como podemos apreciar el 96% cuenta con un departamento de mercadotecnia, pero es conveniente aclarar que el resto de las empresas que no cuentan con dicho departamento, realizan las funciones de éste, bajo la supervisión del departamento de ventas.

2. ¿Jerárquicamente de quien depende el departamento de Mercadotecnia?

- a) De la dirección o gerencia general
- b) De la dirección o gerencia de ventas
- c) De la dirección de comercialización
- d) Otros

a =	22	92%
b =	-	-
c =	2	8%
d =	-	-
total =	24	100%



#### INTERPRETACION

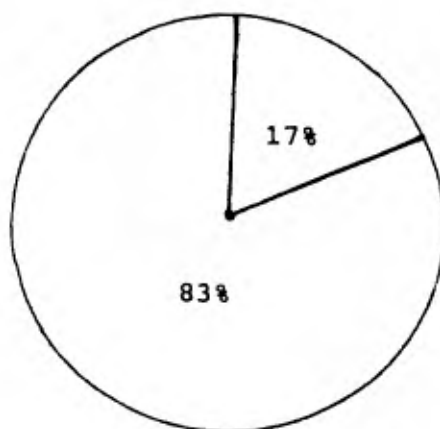
Como se puede observar el departamento tiene gran importancia ya que el 92% depende directamente de la dirección o gerencia general y en ninguna empresa de nuestra muestra depende del departamento de ventas.



3. ¿Que tipo de organización tiene el departamento de mercatecnia?

- a) Orientada a las funciones ( publicidad, producción, investigación de mercados)
- b) Orientada hacia el producto (marca)
- c) En forma mixta (combinación de las anteriores)
- d) Orientada hacia el mercado (tipos de clientes)

a =	4	17%
b =	-	-
c =	20	83%
d =	-	-
Total=	24	100%



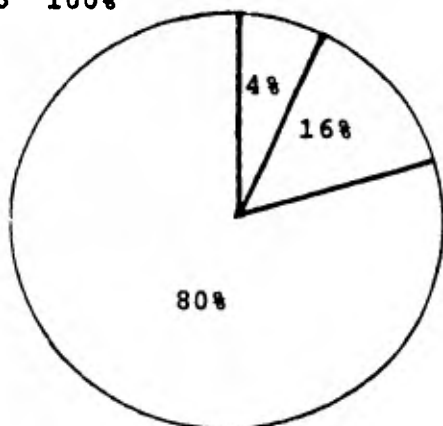
#### INTERPRETACION

Como se puede apreciar en la mayoria de las empresas (83%) esta enfocada a su organización en forma mixta, es decir incorporan su especialización por lineas funcionales como publicidad, promoción e investigación de mercados.

4. ¿Cual considera usted que es el objetivo de la mercadotecnia?

- a) Satisfacer al consumidor y con ello obtener utilidades
- b) Lograr mayores volúmenes de venta para obtener utilidades.
- c) Manejar el presupuesto de publicidad y promociones
- d) Lanzar nuevos productos al mercado
- e) Otros

a =	20	80%
b =	4	16%
c =	-	-
d =	1	4%
e =	-	-
total =	25	100%



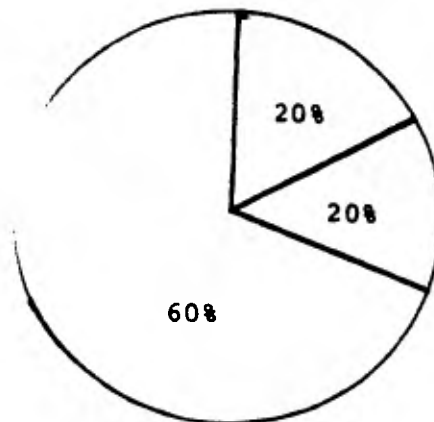
#### INTERPRETACION

Como se puede ver el objetivo principal de todas las empresas es el de obtener utilidades y a su vez la satisfacción del consumidor para poder subsistir en el mercado, ya que de ellos depende el éxito o fracaso del producto.

5 ¿Cuales son los principales problemas o defectos que usted encuentra en el proceso de mercadotecnia?

- a) No lo considera como base apropiada para la toma de decisiones
- b) La gente no conoce en que consiste el proceso administrativo
- c) La gente esta hecha en base a la experiencia y no entiende de aspectos administrativos
- d) Otros

a =	-	-
b =	15	60%
c =	5	20%
d =	<u>5</u>	<u>20%</u>
total =	25	100%

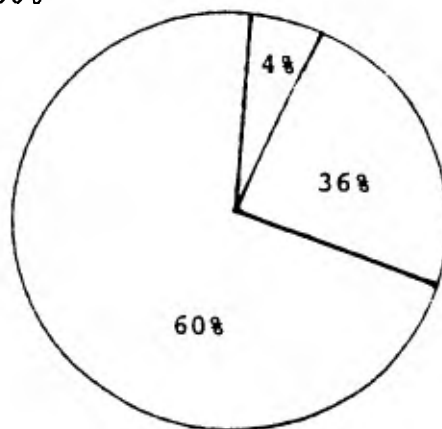


#### INTERPRETACION

Segun los resultados observados, se puede apreciar que el 62% de las empresas consideran que la gente no conoce a fondo los aspectos administrativos, y que es necesario que los conozcan para que el departamento cumpla con sus objetivos.

6. ¿Que criterios utilizan para comprobar que el departamento de mercadotecnia funcione adecuadamente?
- a) Por los resultados obtenidos durante el año
  - b) Por los diferentes analisis que se efectuan en la empresa
  - c) Por los índices industriales de la competencia
  - d) Otros

a =	15	60%
b =	1	4%
c =	-	-
d =	<u>9</u>	<u>36%</u>
total=	25	100%

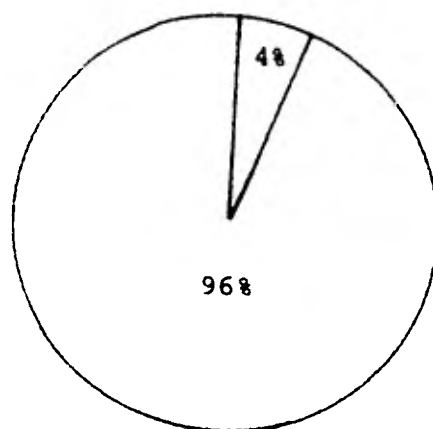


#### INTERPRETACION

Por los resultados obtenidos podemos decir que, para que subsista un departamento es necesario que los objetivos se cumplan de una manera satisfactoria ya que en caso contrario sera vano tratar de seguir con nuevas perspectivas. Además - podemos observar que un 36% de las empresas utilizan una combinación de los tres criterios para obtener mejores resultados.

7 ¿Cual de los criterios anteriores considera usted el o los adecuados para que un departamento de mercadotecnia adecuadamente?

a =	1	4%
b =	-	-
c =	-	-
d =	<u>24</u>	<u>96%</u>
total=	25	100%

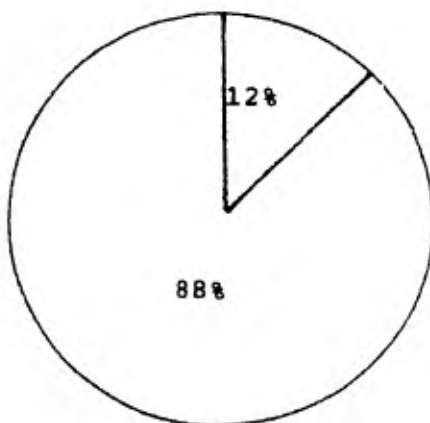


INTERPRETACION

El resultado que se obtuvo es que es necesario tomar en cuenta los diferentes análisis tanto interno como externo para lograr un mejor resultado en nuestro departamento, y que el criterio más adecuado dependiera del conocimiento de los aspectos administrativos.

8. ¿Efectuaría combinaciones entre los diferentes tipos de -  
criterios para precisar aun más el buen funcionamiento -  
del departamento?

si =	22	88%
no =	<u>3</u>	<u>12%</u>
Total =	25	100%

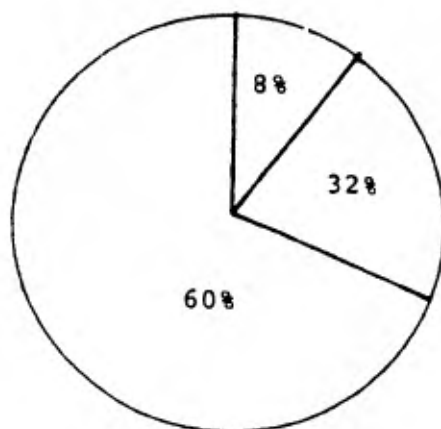


#### INTERPRETACION

Un 88% de las empresas nos indicó que si realizarían combinaciones entre los diferentes tipos de criterios para precisar aun más el buen funcionamiento, el 12% indicaron que no lo harían puesto que no lo consideran necesario en este momento pero en un futuro lo podrían realizar.

- 9 ¿Quisiera usted comentar brevemente o hacer alguna sugerencia respecto a como seria el departamento de mercadotecnia más idoneo, y quien seria la persona adecuada para lograr buenos resultados en dicho departamento
- a) Profesionista de administración o mercadotecnia
  - b) Persona hecha por la experiencia
  - c) Combinacion de los dos

a =	15	60%
b =	8	32%
c =	<u>2</u>	<u>8%</u>
Total=	25	100%



#### INTERPRETACION

Como se puede apreciar el 60% de las empresas estan de acuerdo en que es necesario un profesionista para lograr buenos resultados en el departamento de mercadotecnia, así mismo la mayoría opinaron que el departamento más idoneo estaria formado por un gerente de mercadotecnia, gerente de marca e investigaciones, trabajando cada uno de ellos por areas de responsabilidad.

## C O N C L U C I O N E S

De acuerdo a nuestra investigación de campo, consideramos que, la mayoría de las empresas emparadoras y enlatadoras de productos alimenticios, tienen departamento de mercadotecnia aunque no utilicen los aspectos administrativos adecuadamente. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos, consideramos que los aspectos administrativos no son del todo - comprensibles, razón por la cual, la mercadotecnia no ha logrado tener la importancia que requiere dentro de la empresa.

Ahora bien, hemos llegado a la conclusión, que para que - funcione adecuadamente dicho departamento, es necesario, que este compuesto por profesionistas tanto en administración de empresas como en mercadotecnia, dependiendo de la magnitud - de la empresa, ya que estas personas podran darle la impor-- tancia que requieren los aspectos administrativos, puesto -- que consideramos que son una herramienta basica para la toma de decisiones en el area de mercadotecnia.



## R E C O M E N D A C I O N E S

Dada la gran necesidad que tienen los ejecutivos de mercadotecnia por obtener mejores resultados, a continuación presentamos un metodo a travez del cual cada empresa podra definir sus necesidades mercadotecnicas, con el objeto de analizar lo más eficientemente y en el menor tiempo posible, pudiendo así dedicar más tiempo a implementar las medidas que juzguen convenientes.

1er.paso. Definir claramente las necesidades, es decir seleccionar adecuadamente la estructuración del departamento, ésta variara de una empresa a otra de acuerdo a distintos factores entre los que podemos mencionar:

- a) Si la empresa maneja uno o varios productos.
- b) En que zona geografica son distribuidos
- c) Que canales de distribución utiliza
- d) Numero de supervisores
- e) Con cuantos gerentes de marca podra contar, etc.

2o. paso. Seleccionar el o los criterios a utilizar en el sistema de mercadotecnia, ya que si un dato se dejara fuera faltaria veracidad a la información que se diera a la alta gerencia.

3er. paso Determinar la periodicidad con que desea verificar los resultados del sistema por medio del control, esto dependerá de las necesidades de cada empresa,

A lo largo de nuestra investigación recomendamos los aspectos administrativos como herramienta para la toma de decisiones del area de mercadotecnia, tanto para el administrador de empresas como para el ejecutivo de mercadotecnia, ya que sirven para situar y definir problemas y desviaciones en los mismos, a controlar los esfuerzos de mercadotecnia que se requieran, a evaluar el desarrollo de la compañía y finalmente, constituyen un factor que contribuye ampliamente de una u otra ma

nera al logro de mejores resultados para la empresa.

Así mismo consideramos que la persona adecuada para el manejo tanto del departamento de mercadotecnia como de los aspectos administrativos, sea un licenciado en administración o un licenciado en mercadotecnia, ya que tienen los conocimientos adecuados para lograr mejores resultados para la empresa.

## B I B L I O G R A F I A

- 1) Administración de Empresas  
Tomos I y II  
Reyes Ponce Agustín  
Ed. Limusa
- 2) Elementos de la Mercadotecnia  
Aguilar Alvarez Alfonso  
Ed. C.E.C.S.A.
- 3) Mercadotecnia Conceptos y Estrategia  
Bell Martin L.  
Ed. C.E.C.S.A.
- 4) Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación  
y Control  
Kotler Philip  
Ed. Diana
- 5) Mercadotecnia y el Medio Ambiente  
Hollway Robert J. , Hancock Robert S.  
Ed. Diana
- 6) Fundamentos de Marketing  
Stanton William J.  
Ed. Mc Graw Hill
- 7) Administración de Mercadotecnia Operativa,  
Estrategia y Administrativa  
Howard John A  
Ed. Diana
- 8) Administración Moderna  
Fuler Robert M.  
Ed. Diana

- 9) Curso de Administración Moderna  
Koontz, O'donnell  
Ed. Mc. Graw Hill
- 10) Principios de Administración  
Terry R. George  
ED. C. E. C. S. A.
- 11) Introducción a la Comercialización  
Varios Autores  
Facultad de Contaduría y Administración  
Ed. Limusa
- 12) Problemas de la Administración de Empresas  
Guzman Valdivia Isaac  
Ed. Limusa
- 13) Resumen de los Principios Basicos de la  
Conservación de Productos Alimenticios.  
México 1981