



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**ELEMENTOS PARA LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD  
EN MERCADOTECNIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
GUILLERMO CASILLAS HERNANDEZ**



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 está 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.

# I N D I C E

## Introducción

### CAPITULO I.- LA MERCADOTECNIA Y SU IMPORTANCIA ESTRATEGICA

	Pag.
I.1 Definiciones	1
I.2 Importancia de la Mercadotecnia	3
I.3 Antecedentes y Desarrollo Histórico	5
I.4 Funciones de Mercadotecnia	9
I.5 Objetivos de la Mercadotecnia	15
I.6 Importancia de la Planeación Estratégica en Mercadotecnia.	16
I.7 El Plan Comercial	22
I.8 Estrategias	24
I.9 Pronósticos de Ventas, Presupuestos y aspecto básicos para la elaboración del Plan Comercial por escrito.	40

### CAPITULO II.- DIRECCION DE MERCADOTECNIA

II.1 Definiciones	43
II.2 El Proceso de la Dirección	45
II.3 Estructura de una Dirección de Mercadotecnia.	51
II.4 Organización	60

	Pag.
II.5 Selección de Personal	63
CAPITULO III.- LA PRODUCTIVIDAD	
III.1 Definición y Antecedentes	65
III.2 Elementos Básicos de la Productividad en las empresas.	68
III.3 Importancia de la Productividad	75
III.4 Factores del Incremento de la Productividad y sus objetivos	77
III.5 Medición de la Productividad	79
III.6 Principios del Diagnóstico de la Productividad.	90
CAPITULO IV.- LA PRODUCTIVIDAD EN LA MERCADOTECNIA	
IV.1 El concepto de Productividad en Mercadotecnia.	97
IV.2 Método de Análisis de Rentabilidad de de Mercadotecnia.	99
IV.3 Incremento de la Rentabilidad de los Productos.	113
IV.4 Artículos para la Venta al Detalle	126
IV.5 El Incremento de la Productividad de los Clientes y Zonas de Venta.	135
IV.6 El Cambio en los Canales de Distribución	138

	Pag.
IV.7 El Paso a la Distribución Directa	143
IV.8 Zonas de Venta no Rentables	150
Conclusiones	158
Bibliografía	161

## I N T R O D U C C I O N

## INTRODUCCION

La administración moderna tiene sus bases en el desarrollo de principios establecidos por Frederick W. Taylor y sus seguidores en la administración científica, quienes señalaron la productividad y la eficiencia como metas finales del proceso de organización.

Sin embargo, de acuerdo a la situación tecnológica y económica de México, y además de otras razones, recientemente se ha comprobado que la eficiencia en la operación, por sí sola, no siempre asegura el éxito; existen otros principios más profundos que determinan el comportamiento de la organización y su entorno en el medio ambiente actual. Algunos de éstos van ligados a las características estratégicas y de productividad de un negocio y su relación con el mundo externo.

El objetivo de la presente tesis es presentar de una forma general las herramientas de mercadotecnia y productividad para incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de las organizaciones comerciales; siendo las bases para las fases operativas de la dirección de la mercadotecnia y su proceso.

En el primer capítulo, hablaremos de la importancia de la mercadotecnia, cuáles son sus funciones, cuáles son sus objetivos, la importancia de la planeación estratégica, la elaboración del plan comercial y el manejo de las estrategias de mercadotecnia, etc. Todo esto utilizado por la empresa con el fin de poder desarrollar o iniciar una etapa de mayor productividad que

repercutirá en forma positiva en cualquier empresa preocupada - por incrementar su nivel de participación en el mercado y que - igualmente traerá mejoras económicas.

En el segundo capítulo, hablaremos del proceso de dirección de mercadotecnia, su estructura, sus responsabilidades, la organización de su dirección y el proceso de selección del personal de mercadotecnia.

El dedicar un capítulo completo a la Dirección de Mercado--tecnica revela la importancia de ésta dentro de la empresa, ya - que de ella depende el éxito que en un momento dado pueda llegar a tener la empresa en el mercado.

En el tercer capítulo, pretendemos mostrar como la productividad en las empresas es importante para establecer una ventaja competitiva y utilizar en forma racional y óptima los recursos - de que disponen las organizaciones comerciales, así como dar un panorama general de productividad en las áreas funcionales de la empresa.

En el cuarto y último capítulo, se presenta el concepto de productividad en el área de mercadotecnia, así como algunos ejemplos o casos prácticos en el análisis o medición de la rentabilidad de la mercadotecnia, el incremento de la rentabilidad de los productos, el incremento de la productividad de los clientes y - zonas de venta, experimentos de mercadotecnia y el análisis de - zonas de venta.



## **I. LA MERCADOTECNIA Y SU IMPORTANCIA ESTRATEGICA**

## CAPITULO I

### LA MERCADOTECNIA Y SU IMPORTANCIA ESTRATEGICA

#### I.1 DEFINICIONES

Con el curso del tiempo, han aparecido varias definiciones de la mercadotecnia.

Alguien la ha descrito como una actividad comercial; como - un grupo de actividades comerciales relativas; como un fenómeno mercantil con un marco mental; como una función coordinadora e integrante en la toma de decisiones; como un sentido de propósito comercial; como un proceso económico; como una estructura de instituciones; como el proceso de intercambiar o transferir la - propiedad de productos; como un proceso de concentración, iguala- ción y dispersión; como una creación del tiempo, lugar y servi- cios de posesión; como un proceso de ajuste entre la oferta y la demanda y como muchas otras cosas más.<sup>1</sup>

Philip Kotler nos da la siguiente definición:

Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satis- facer necesidades, carencias y deseos a través de intercambio.

Según William Stanton:

Mercadotecnia es un sistema total de actividades empresaria- les en íntima interacción destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan nece- sidades de los clientes actuales y potenciales.

---

1. "Declaración de la Filosofía de Mercadotecnia", Journal of - Marketing, enero de 1965, p.43

La American Marketing Association la define como:

El proceso que consiste en el desempeño de actividades comerciales que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

Para William Pegg:

La mercadotecnia moderna es el conjunto de actividades internas y externas de la compañía para que a través de mayores ventajas y utilidades se logren los objetivos estilísticos de la empresa.

Según John A. Howard:

Mercadotecnia es el proceso de:

- 1.- Identificar las necesidades del cliente.
- 2.- Conceptualizar estas necesidades en términos de la capacidad de producción de una organización.
- 3.- Comunicar tal conceptualización al centro apropiado de poder en la organización.
- 4.- Conceptualizar el resultado consecuente en términos de las necesidades del cliente que se identificaron con anterioridad.
- 5.- Comunicar tal conceptualización al cliente.

## I.2 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

Hoy el crecimiento económico de las naciones en desarrollo depende en gran medida de su capacidad para desarrollar sistemas de distribución efectivos para sus materias primas y de su producción agrícola e industrial. Aún en los países comunistas se está comenzando a usar publicidad, a establecer precios y otras actividades de mercadotecnia para mejorar sus sistemas de distribución doméstica y también para competir más eficazmente en el comercio internacional.

En Méjico la mercadotecnia fue implantada en las empresas - por dos causas principales:

a) Porque se pensó que con ella, los beneficios del capital invertido aumentarían notablemente, y

b) Porque el complejo de variables en el mercado representaba una presión que sólo podía afrontarse mediante una función de mercadotecnia. Esta función está principalmente constituida por las actividades de ventas, investigación de mercados, publicidad y promoción.

En esta época tan dinámica, la mercadotecnia debe considerarse como una de las razones principales de la existencia de la empresa debido a que no es conveniente que una compañía calcule cuántos aparatos puede producir y luego fabricarlos. Para subsistir en este mercado altamente competitivo y lleno de cambios, la empresa primero debe determinar qué es lo que puede vender, cuánto puede vender y qué métodos debe seguir para atraer al cliente precavido.

Todo esto se ha logrado ahora con la inclusión de personal técnicamente más capacitado en las organizaciones, y la formación de directores cada vez más preparados en mercadotecnia y con ello el avance en las empresas dentro de esa disciplina.

De igual manera la mercadotecnia en la actualidad es indis-

pensable en los servicios, tales como: banca, transportación, servicios automotrices, aerolíneas, servicios comerciales y de recreación.

Esto puede ser atribuido al hecho de que los servicios se han vuelto extremadamente complejos, especializados y competitivos. En consecuencia, la mercadotecnia ha sido retada a desarrollarse en este campo.

### I.3 ANTECEDENTES Y DESARROLLO HISTORICO

#### ANTECEDENTES

La mercadotecnia se desarrolló en los Estados Unidos a principios del siglo XX habiéndose desprendido de la economía. La economía, sobre todo la econometría ha contribuido extensamente a través de varios de sus conceptos claves como son: el análisis marginal, la teoría de la oferta y la demanda; la teoría del capital y el input-output análisis.<sup>2</sup>

La mercadotecnia, cuya denominación original es "marketing", también se conoce como: mercadeo, mercados, distribución, mercología, comercialización.

Fue a comienzos de la década de 1950 cuando algunas empresas industriales empezaron a comprender la necesidad de reconsiderar las funciones directivas. Esto se debió en parte a la creciente complejidad de la industria moderna y, sobre todo, a las condiciones que para entonces habían surgido por efecto de la guerra. Entre 1939 y 1950, la demanda mundial de la mayoría de las mercaderías manufacturadas había superado con creces la reserva de mano de obra y de materia prima necesarias para producir las. Los déficit tendieron a aumentar en lugar de disminuir - en los años en que siguieron a la guerra a medida que crecía la demanda. Puesto que todos los artículos de primera necesidad estaban racionados y los compradores casi nunca podían optar entre distintos productos, aceptaban de buen agrado todo lo que conseguían.

Para manejar correctamente una empresa en semejantes condiciones de gran escasez, bastaba con que la dirección se esmerara para obtener el mayor rendimiento posible de la mano de obra y de los materiales disponibles. Una vez producidas las mercaderías

---

2. Mercadotecnia Moderna, William J. Pegg, p.5 1973 México, D.F.

había que prestar poca o ninguna atención a la venta. Generalmente, el aumento de la producción suponía un aumento automático de las ventas.

Después de diez años en que predominaron estas condiciones, mal podía extrañar que la mentalidad gerencial y toda la estructura directiva se centraran en la producción. Durante ese período se llevaron a cabo algunos de los mayores adelantos en materia de técnicas gerenciales destinadas a la planificación y el control de las operaciones de producción. Una nueva generación de directivos se nutrió de la hipótesis de que la empresa estaba en el mercado para fabricar determinados productos y su éxito dependía casi por completo de la capacidad de la dirección empresarial para elaborarlos en la forma más eficiente y económica posible.

Estas condiciones imperaban no sólo en Gran Bretaña sino en casi todo el mundo. Cuando, hacia 1950, la situación del mercado empezó a aproximarse a la de una economía normal de tiempos de paz, algunas empresas, sobre todo norteamericanas, comprendieron inmediatamente que sería necesario revisar los criterios gerenciales. Ya no podían darse el lujo de descuidar al cliente cuando adoptaban decisiones de alto nivel. Además, tomaron conciencia de que este replanteo implicaría un cambio drástico de toda la filosofía gerencial y de que no se trataba de un tema que concernía exclusivamente al gerente de ventas y a su departamento. Sería necesario reorientar todas las actividades de la compañía hacia sus mercados, en lugar de hacerlo hacia sus productos. Estas consideraciones llevaron al perfeccionamiento de la función que ahora se conoce como "comercialización".

#### *DESARROLLO HISTORICO*

En un estudio histórico del mercado podríamos observar, primero, los factores causantes de los cambios del mercado; segundo

la herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del mercado, y tercero, la relativa estabilidad a través del tiempo. La mercadotecnia nace y crece a medida que la sociedad pasa de la economía artesana de autosuficiencia a un sistema socioeconómico que entraña la división del trabajo, la industrialización y la urbanización de la población.

Con el paso del tiempo comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen. Esto da como resultado que cada hombre produzca algunos artículos más de los que necesita, pero carece de otros productos. En cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea, o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio y el comercio es el corazón del mercado.

En el paso siguiente de la evolución histórica del mercado los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Aparece una nueva división del trabajo cuando un tipo de hombre de negocios empieza a ayudar a la venta de esa mayor producción. Este hombre que actúa como ligazón entre productores y consumidores es el intermediario. Para hacer más fácil la comunicación y la compra-venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. Existen hoy en día algunas naciones que están atravesando estas etapas del desarrollo económico. Puede apreciarse que los refinamientos y avances de la mercadotecnia van en general de la mano con los adelantos de la civilización.

La mercadotecnia moderna en los Estados Unidos nació con la Revolución Industrial como subproducto de la misma vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural. Las artesanías familiares se transformaron en fábricas y la gente paso del campo a la ciudad buscando trabajo. Creciendo las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de



los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes. La mercadotecnia apenas se desarrolló durante la última mitad del - siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el inte- rés se concentraba en el aumento de la producción debido a que - la demanda del mercado generalmente excedía a la oferta de los - productos.

De hecho, el mercado masivo fue un requisito previo para la producción en serie. Solamente con un sistema de mercado masivo pudieron funcionar las fábricas a un nivel óptimo de producción con la ventaja de poder disfrutar de las economías de producción derivadas de la dimensión. A medida que se desarrolló la econo- mía fabril y se hizo más compleja. los canales por lo que fluyó el comercio se hicieron mayores; tuvieron que encontrarse méto- dos mejores para vender la producción industrial. El aumento de especialistas en mercadotecnia fue un paso obligado de este de- sarrollo evolutivo.

#### I.4 FUNCIONES DE MERCADOTECNIA

La función de mercadotecnia es una actividad especializada e importante, un grupo de actividades relacionadas que se llevan a cabo en mercado.

Estas actividades las podemos dividir en tres, con sus sistemas y subsistemas de la siguiente manera:

##### **1.- ANTICIPAR LA DEMANDA**

Mediante esta actividad se pretende realizar un diagnóstico del mercado para determinar su extensión, características, gustos y motivaciones del consumidor. Así como establecer los requisitos que debe cumplir el producto, en base a las cuales se puedan planear y formular normas para la determinación del precio y asimismo, analizar los posibles problemas de distribución.

Para la anticipación de la demanda es indispensable la investigación de mercados la cual tiene como finalidad recoger, clasificar y analizar datos relativos a transferencia y venta de los productos o servicios. Esto se llevará a cabo con la ayuda de:

a) Análisis del mercado: calcular y evaluar la extensión del mercado y determinar sus características.

- Cálculo y determinación de la extensión del mercado.
- Determinación de las características del mercado.

b) Determinación de los requisitos del producto: analizar las motivaciones y actitudes, las reacciones y las preferencias del consumidor.

- Recoger las reacciones del consumidor con respecto a las peculiaridades y a los precios del producto.
- Analizar las preferencias del consumidor.

c) Análisis de los problemas de distribución: conseguir datos para la formulación de las normas y los planes de mercadotecnia.

- Obtener, analizar e interpretar los datos.
- Recomendar normas comerciales.

## 2.- INCREMENTAR LA DEMANDA

En esta segunda actividad se pretende aumentar la demanda - del producto en el mercado a través de la creación de ideas, catálogos, impresos y material de exposición, es decir, mediante la comunicación de mercadotecnia. Así pues la publicidad y la promoción de ventas intervendrá para este objetivo.

La publicidad es la encargada de la presentación y difusión de ideas para establecer relaciones entre individuos que ofrecen sus productos con aquellos que están en situación de hacer uso - de ellos. Esto se determina mediante:

a) Planteamiento de campañas: desarrollar programas de pu-- blicidad.

- Preparar los presupuestos de publicidad.
- Planear y ordenar los programas.
- Comprobar la eficiencia de los programas.

b) Preparación de los anuncios: crear temas que estimulen - la psicología del consumidor y lo atraigan hacia el producto y - la empresa.

- Realizar estudios sobre las motivaciones.
- Seleccionar temas.
- Preparar los anuncios.

c) Estudiar los medios: determinar los medios materiales -- convenientes para llevar a cabo la difusión de la publicidad.

- Seleccionar los medios.
- Analizar la amplitud del efecto.
- Comprobar la eficacia de los medios elegidos.

d) Producción publicitaria: proyectar y realizar material--

mente los anuncios.

- Desarrollar los bocetos.
- Conseguir élises, dibujos, etc.
- Reproducir los anuncios.

La promoción de ventas tendrá como propósito complementar y coordinar las acciones de ventas, para obtener mayor eficacia y de esto se alcanzará a través de:

- Desarrollar programas: seleccionar, orientar e impulsar dichos programas.
  - \* Seleccionar programas.
  - \* Preparar y orientar programas.
- Ayuda de ventas: crear catálogos, materiales de exposición, impresos, material auxiliar del vendedor y similares.
  - \* Selección de los medios auxiliares de venta
  - \* Preparar y distribuir los medios auxiliares.

### 3.- SATISFACER LA DEMANDA

Con la tercera actividad se pretende la determinación de políticas, presupuestos, precios, presentación del producto y las condiciones de venta del mismo, así como la formación de la fuerza de ventas y el manejo adecuado de los productos para hacerlos llegar al consumidor.

Es por ello que el planteamiento de las ventas nos ayudará en este objetivo de la siguiente forma: planeando para vender los productos adecuados en el lugar, momento y cantidades adecuadas, por el canal y precio adecuado. Para la realización de este planteamiento de venta es necesario:

a) Determinación de políticas: desarrollar cursos, métodos o sistemas de acción de venta.

- Determinar los productos a vender.
- Planear la venta.
- Seleccionar los canales de distribución.

b) Presupuestos: preparar estimaciones de cifras de venta y del costo de la venta para un determinado período.

- Prever las ventas.
- Establecer las cuotas de venta.
- Estimar el costo de la venta.

c) Precios: determinar los precios y las condiciones bajo - las cuales se llevan a cabo las ventas.

- Establecer normas para obtener un beneficio.
- Fijar precio a los productos y preparar listas de precios

d) Compras: comprar productos para la venta.

- Seleccionar los productos a comprar.
- Determinar las cantidades a comprar.
- Determinar las fuentes de suministro.
- Negociar precios, condiciones y fechas de entrega.
- Elaborar pedidos.

e) Presentación: crear envases o envoltorios para los productos a vender envasados o empacados.

- Determinar los requisitos funcionales.
- Determinar los requisitos que ayudan a vender.
- Comprobar la aceptación de los envases o envoltorios.
- Desarrollar las especificaciones en los envases o envoltorios.

Con las operaciones de venta se pretende transferir productos a los clientes a cambio de dinero. Implicando con esto:

a) Selección de vendedores: reclutar y seleccionar personal de ventas.

- Analizar los requisitos del puesto.
- Desarrollar las especificaciones del puesto.
- Analizar las fuentes de posibles empleados.
- Atraer a los posibles empleados.
- Entrevistar a los candidatos.
- Obtener referencias.

- Valorar a los candidatos.

b) Formación de vendedores: orientar e instruir al personal de ventas.

- Equipar a los vendedores con los instrumentos de la venta.
- Dirigir curso de formación.
- Entrenar a los vendedores sobre el terreno de ventas.

c) Control de vendedores: controlar las actividades del personal de ventas.

- Asignar a los vendedores zonas y rutas.
- Establecer medidas de ejecución del trabajo de venta.
- Supervisar la labor de los vendedores.

d) Remuneración de los vendedores: establecer las bases de remuneraciones del personal de ventas por sus servicios según su actividad.

- Seleccionar planes o bases.
- Administrar el plan.

e) Servicios de pedidos: suministrar información referente a las demandas o los pedidos.

- Contestar a las demandas.
- Cotizar los precios.
- Llevar la documentación de los pedidos.

f) Ventas: conseguir pedidos de los presuntos compradores, de los productos de la empresa.

- Seleccionar compradores potenciales.
- Argumentar las ventas.
- Asegurar los pedidos.

La distribución, por último nos apoyará para trasladar y manejar los productos desde el punto de almacenamiento hasta el de

consumo o uso, valiéndonos para ello de:

a) Almacenamiento: mantener y manejar mercancías almacenadas para su expedición a los clientes.

- Determinar la ubicación y capacidad de los almacenes.
- Recibir e inspeccionar los productos.
- Conservar en buen estado los almacenes.

b) Expedición: servir los productos a los clientes.

- Coordinar los pedidos.
- Elegir los medios de transporte.
- Enviar los productos.

c) Servicio de producto: asegurar la satisfacción del cliente y el normal resultado de los productos.

- Manejar los productos devueltos, reparaciones y sustituciones.
- Poner en práctica y administrar garantías.
- Proporcionar un servicio técnico a los clientes.

### I.5 OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Para fines del presente trabajo analizaremos a la mercadotecnia desde el punto de vista de empresa.

En concreto, la comercialización es la adecuación de nuestras organizaciones a la realidad-mercado, y para ello tenemos cierto objetivos a cumplir:

- Creación de nuevos mercados.
- Sostener los mercados conquistados.
- Diversificar los mercados actuales.
- Incrementar los mercados actuales y potenciales.
- Crear, mantener e incrementar una buena imagen comercial de la empresa.

La realización de estos cinco puntos de comercialización se logra a través de:

- a) Principios comerciales.
  - Un servicio o producto adecuado.
  - Atención y servicios adecuados.
  - Precio y características de uso adecuados a la situación mercado.
  - Publicidad y promoción eficientes.
  - Fuerza de distribución y canales óptimos.
  - Presentación exhibición y distribución física conveniente.
  
- b) Principios de innovación.
  - Desarrollo de nuevos productos y/o servicios
  - Desarrollo de nuevos métodos.
  - Investigación y análisis del mercado.
  
- c) Integrar la mercadotecnia.
  - Orientación total de la empresa hacia las necesidades -- del mercado a través de las funciones fundamentales de -- comercialización.



## I.6 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA

Hay que recordar que por medio de la mercadotecnia se obtiene el fruto resultante del esfuerzo total de todas las áreas de la empresa por lo que es conveniente visualizar al conjunto de metas comerciales.

Una de las responsabilidades más importantes de la dirección en el área de mercadotecnia es la formulación de propósitos y misiones básicas. Con la identificación de éstas se ayuda a realizar una planeación estratégica y a la creación de estrategias programadas para determinar el área de penetración, establecer la forma en que serán distribuidos los recursos, facilitar la identificación de oportunidades y peligros los cuales deben ser tratados en el proceso de planeación estratégica. Por lo tanto, debemos realizar la planeación estratégica y con ello incluir estrategias de mercadotecnia tales como canales de distribución, precio, ventas, publicidad, empaque, marca, selección de áreas del mercado, etc.

Y estrategias de producto tales como: desarrollo, calidad, productividad, etc.

Con la implantación de la planeación estratégica en el área de mercadotecnia se logrará desarrollar conceptos, ideas y planes que ayuden a las personas a determinar y preescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias del área.

Un factor que hace que la planeación estratégica en la mercadotecnia sea de suma importancia es el que hasta que se hayan hecho las determinaciones básicas del mercado se podrá planear lo restante de las funciones de la empresa

### **VENTAJAS PARA FORTALECER LA POSICION DE LA EMPRESA**

Quando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos, es vital que se les concentre en las áreas fundamentales u operativas claves decisivas para el éxito del negocio.

### I.6 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA

Hay que recordar que por medio de la mercadotecnia se obtiene el fruto resultante del esfuerzo total de todas las áreas de la empresa por lo que es conveniente visualizar al conjunto de metas comerciales.

Una de las responsabilidades más importantes de la dirección en el área de mercadotecnia es la formulación de propósitos y misiones básicas. Con la identificación de éstas se ayuda a realizar una planeación estratégica y a la creación de estrategias programadas para determinar el área de penetración, establecer la forma en que serán distribuidos los recursos, facilitar la identificación de oportunidades y peligros los cuales deben ser tratados en el proceso de planeación estratégica. Por lo tanto, debemos realizar la planeación estratégica y con ello incluir estrategias de mercadotecnia tales como canales de distribución, precio, ventas, publicidad, empaque, marca, selección de áreas del mercado, etc.

Y estrategias de producto tales como: desarrollo, calidad, productividad, etc.

Con la implantación de la planeación estratégica en el área de mercadotecnia se logrará desarrollar conceptos, ideas y planes que ayuden a las personas a determinar y preescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias del área.

Un factor que hace que la planeación estratégica en la mercadotecnia sea de suma importancia es el que hasta que se hayan hecho las determinaciones básicas del mercado se podrá planear lo restante de las funciones de la empresa

#### **VENTAJAS PARA FORTALECER LA POSICION DE LA EMPRESA**

Cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos, es vital que se les concentre en las áreas fundamentales u operativas claves decisivas para el éxito del negocio.

Si se identifican las áreas que realmente forman la clave - del negocio y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de los recursos, se estará en condiciones de colocarnos en una posición de - auténtica superioridad competitiva.

Lo más importante para descubrir la solución de un problema es determinar con precisión el punto crítico de la situación. Para ello es necesario que el problema se formule de una manera - clara y precisa. Lo primero que debemos buscar es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada y después de hacer más completo el uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa.

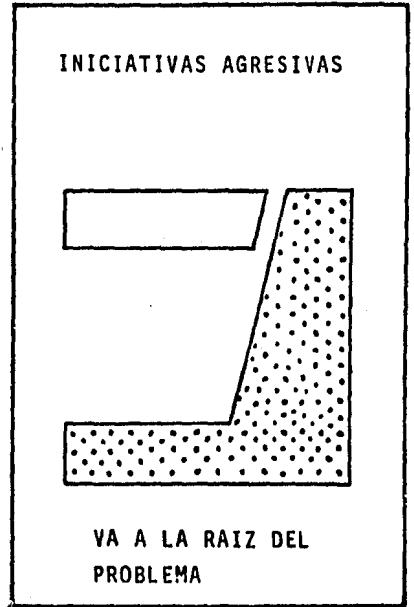
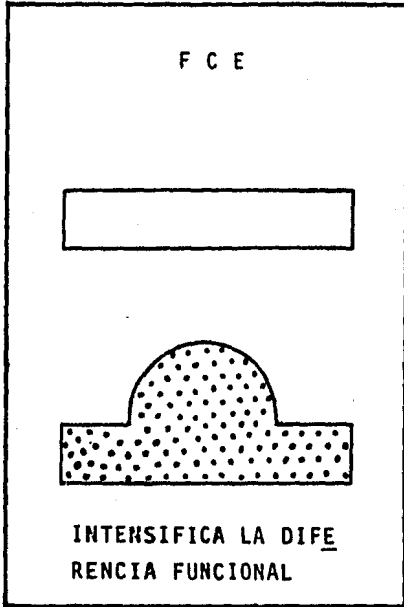
Debemos recorsar que el propósito de la planeación estratégica es el permitir que una empresa obtenga, con la mayor productividad posible una ventaja sostenible sobre sus competidores a cambio de un costo aceptable. Para ello se cuenta con cuatro caminos, los cuales son:

- a) Concetrarse en los factores claves del éxito (F.C.E.)
- b) Superioridad relativa.
- c) Búsqueda de iniciativas agresivas.
- d) Grados estratégicos de libertad (G.E.L)

Tal como se muestra en el esquema No. 1

ESTRATEGIAS BASICAS

COMPITE CON SABIDURIA



EVITA LA COMPETENCIA

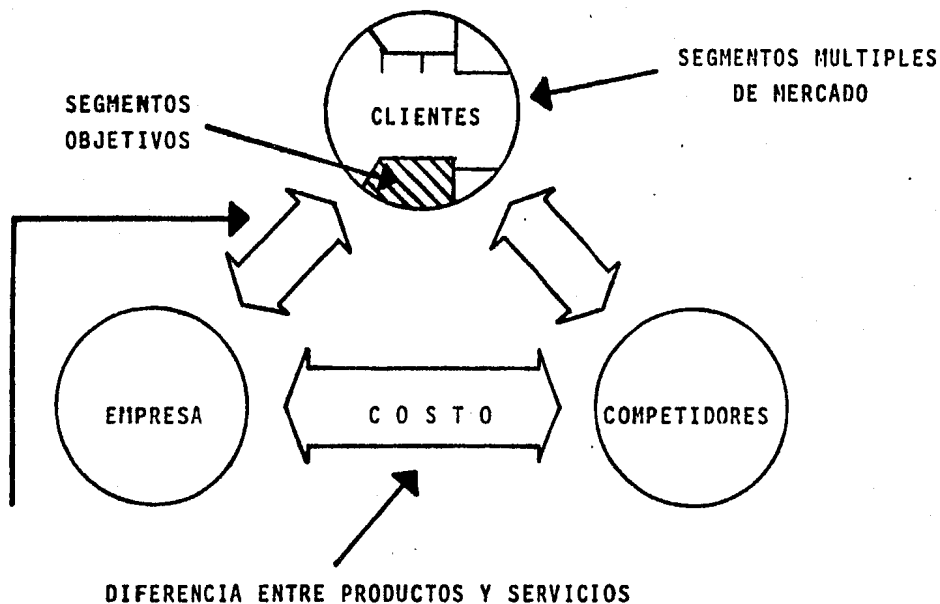


ESQUEMA No. 1

### EL TRIANGULO ESTRATEGICO

En cualquier estrategia de negocios deben tomarse en cuenta los tres principales participantes, como una entidad viviente - con sus propios intereses y objetivos cada uno.

#### ESQUEMA No. 2



En términos de estos tres participantes clave, una estrategia se define por la manera en que la empresa se esfuerza por - distinguirse en forma positiva, de sus competidores, empleando - sus puntos relativamente fuertes para lograr mayor satisfacción de las necesidades del cliente.

#### UNIDAD DE PLANEACION ESTRATEGICA

Para desarrollar y poner en práctica una táctica eficaz, la unidad de negocios debe contar con total libertad de operación -

frente a cada uno de los tres participantes clave. En cuanto a los clientes debe estar en condiciones de atacar el mercado total y no solo algunas de sus partes.

En términos de la empresa misma, abarcar todas las funciones críticas. Estas funciones pueden cubrirlo todo.

Se debe pensar las implicaciones estratégicas de todas las funciones claves. Además de vigilar todas las funciones críticas de la empresa, el estratega debe poder contemplar a la "competencia" en su totalidad. También debe de ser capaz de asumir mentalmente, las funciones de planificador estratégico de las empresas rivales y de esa manera tratar de descubrir las perspectivas o los supuestos clave sobre las que se basa la estrategia del competidor.

Las unidades de planeación estratégica, deben de establecer de preferencia, en el nivel en que más libremente puedan trabajar con:

a) Todos los segmentos clave de los grupos de clientes que tengan necesidades y objetivos similares.

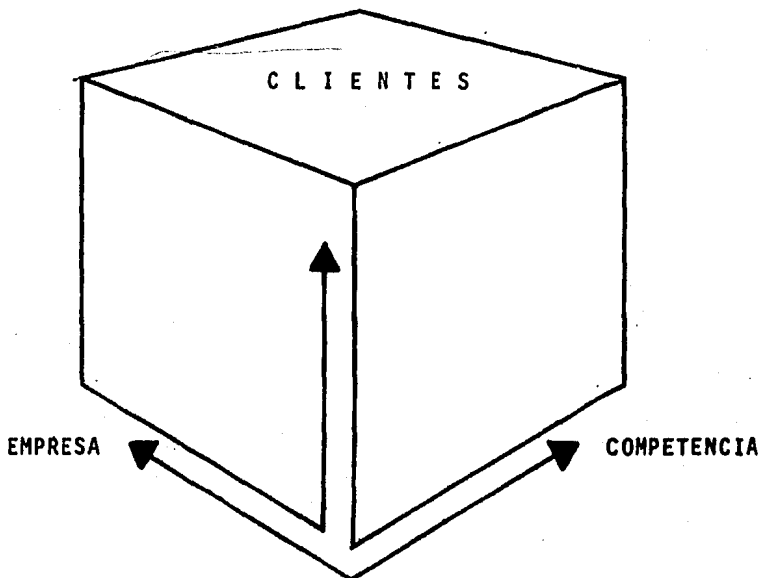
b) Todas las funciones clave de la empresa en las que puedan desplegar su experiencia funcional para establecer una diferenciación positiva de la competencia a los ojos del cliente.

c) Todos los aspectos clave del competidor para que la empresa pueda aprovechar cualquier ventaja que se le presente, y a la inversa, para que los competidores no puedan aprovecharse de algún descuido y se lancen a explotar planes estratégicos no previstos.

#### *DIRECCIONES ESPECIALES DE UNA UNIDAD DE PLANEACION ESTRATEGICA*

Todos los segmentos clave:

- Familias de altos ingresos.
- Graduados jóvenes.
- Personas de edad avanzada.
- Niños.



ESQUEMA No. 3

**TODAS LAS FUNCIONES CLAVE**

- Producción
- Mercadotecnia
- Recursos humanos

**ASPECTOS CLAVE**

- Precio
- Canales de distribución
- Calidad del producto

## I.7 EL PLAN COMERCIAL

Existen tres conceptos de planeación:

- 1) Planeación estratégica total de la empresa
- 2) Planeación estratégica de mercadotecnia
- 3) El plan anual de mercadotecnia o plan comercial.

1) Planeación estratégica total de la empresa:

Comprende el establecimiento de los objetivos globales de la empresa a largo plazo y entonces desarrollar las estrategias de largo alcance para lograr las metas que se convierten en el marco dentro del cual los planes departamentales son desarrollados. Se dedica la atención de estos planes a los requisitos financieros, metas de producción, necesidades de recursos humanos, de investigación y desarrollo, así como la determinación de los objetivos del mercado y programas de mercadotecnia, a medida que las consideraciones de mercadotecnia tienden a incrementarse en cuanto a su influencia en las políticas de una empresa la planeación estratégica total y la de mercadotecnia tienden a fusionarse.

2) La planeación estratégica de mercadotecnia:

Incluye el desarrollo de los programas a largo plazo para los principales ingredientes en la mezcla de mercadotecnia, en el producto y el sistema de distribución, la estructura de precios y las actividades promocionales, la planeación de cada una de estas áreas debe de ser hecha en forma coherente y coordinada debido a que cada elemento de la mezcla interactúa con los demás.

3) El plan anual de mercadotecnia, plan comercial, planeación táctica u operativa:

Refleja un segmento del tiempo de proceso de planeación actual. La administración desarrolla un plan maestro que cubre las operaciones de mercadotecnia en un año, y se dedica a los deta--



lles tácticos. La conversión de los planes estratégicos en decisiones se lleva a cabo en dos pasos:

- a) La preparación de planes funcionales a mediano plazo.
- b) El desarrollo de presupuestos y planes tácticos con base en los planes funcionales.

La coordinación de los planes funcionales en el proceso de la planeación estratégica tiene varios propósitos. La programación a mediano plazo indicará la manera en que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que éstas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone, ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En ese caso de que exista un exceso en algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que al cambiarlas pueden permitir dar un mejor uso de los recursos.

La dimensión del tiempo usual para los planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con tecnología muy desarrollada y/o con largos períodos de espera para investigación y producción tienden a usar dimensiones de tiempos más largos. Empresas más pequeñas junto con aquellas que se enfrentan a medios ambientes no pronosticables y que cambian rápidamente, tienden a adoptar una perspectiva de tiempo para la programación a mediano plazo menor a cinco años.

#### **OBJETIVO DEL PLAN COMERCIAL**

El plan comercial tiene como principal objetivo el programar todas las operaciones en forma detallada durante un año, incluye qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo. Contiene seis elementos principales:

Análisis del mercado, problemas y oportunidades en tal merca

do, objetivos del plan, programa de mercadotecnia completo (estrategias de productos, precio, plaza y promoción), la asignación de fondos necesaria (presupuestos) y la aportación que se espera a las utilidades de la empresa.

### ANALISIS DEL MERCADO

Una vez que la empresa ha articulado sus objetivos, tiene que desarrollar a continuación una guía de acción para lograr dichos objetivos. Este manual tiene que considerar los recursos del negocio y las estrategias y tácticas empleadas por sus competidores. Cualquier plan tiene necesariamente que incluir estrategias tan importantes como el producto y la línea de productos, los canales de distribución, la venta personal, la publicidad y el precio. La investigación del mercado puede auxiliar a la dirección en la creación de las estrategias más eficaces en cada una de estas áreas contribuir a decidir cómo deben ser combinadas estas actividades en la mezcla óptima de distribución.

Es menester también para definir el mercado, en cuanto a tipos y clases de clientes, las necesidades que tales clientes tienen en relación con el producto, ¿qué atributos de los productos son importantes?, ¿qué normas usan los consumidores para evaluar la eficiencia del producto? Debido a que las preferencias de los consumidores son dinámicas debe realizarse esta actividad continuamente.

#### I.8

#### E S T R A T E G I A S

Como estrategia se entiende aquella planeación que tiende:

- A ser irrevocable
- A abarcar un horizonte de tiempo largo
- A afectar muchas funciones de las compañías, tanto vertical como horizontalmente.

Estas estrategias se dividen en:

- Estrategias de acción
- Estrategias de resultados
- Estrategias de realización

Las estrategias de acción están encaminadas a lograr los objetivos de las estrategias de resultados, con apoyo de las estrategias de realización.

Es necesario formular estrategias de resultados en tres - - áreas claves: crecimiento, productividad y selectividad. Las estrategias de resultados son primordialmente económicas.

Ahora bien, podríamos considerar a la mercadotecnia estrategica como un proceso de analizar oportunidades, de elegir objetivos, de formular estrategias, de hacer planes y llevar a cabo la realización y el control.

Los objetivos son una declaración de hasta dónde quiere llegar una empresa; mientras que la estrategia es un diseño grande para llegar allí. Puede considerarse un plan de batalla que comprende elementos de mercadotecnia, finanzas y aspectos de fabricación.

A continuación detallan los cinco conceptos de estrategia que forman la base para las estrategias de mercadotecnia.

1.- La segmentación de mercados. (Ver esquema No. 4)

La segmentación de mercados es el reconocimiento básico de que todo mercado está constituido por segmentos distinguibles -- que comprenden compradores con diferentes necesidades estilos de compra y reacciones a las ofertas. Esto quiere decir que en ninguna oferta o enfoque de mercado satisfará a todos los compradores. Cada sector del mercado representa una oportunidad un tanto diferente. Por ende, la empresa querrá estudiar las oportunidades en distintas partes del mercado. La empresa afortunada es a menudo aquella que ha encontrado un nuevo método creativo de fraccio

nar el mercado

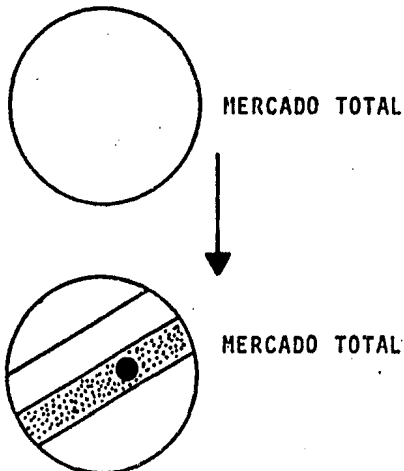
Dentro de la segmentación de mercados, el primer principio es el de la segmentación geográfica. Otra forma de desglosar el mercado es por sus usos finales. Cada uno de los usos finales requiere diferentes tipos y mezclas, así como distintos tipos de clientes. Debe hacerse un análisis acucioso respecto al carácter, crecimiento y productividad probable de estos diferentes sectores del mercado.

El mercado también puede analizarse por variables de descripción del comprador. Una de ellas sería la de tipo de compradores como podrían ser las empresas privadas, gubernamentales, federales, estatales, locales, comerciales, etc.

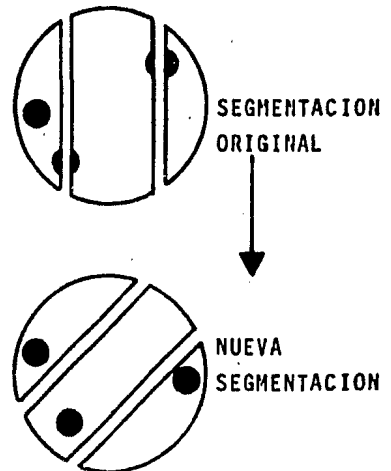
Otra podría ser el tamaño del cliente que puede ser grande, mediano o pequeño, otra más sería la clase de clientes. Por último también tenemos que el mercado puede fraccionarse en productos específicos.

#### ESQUEMA No. 4

##### 1. SEGMENTACION



##### 2. NUEVA SEGMENTACION



● CLIENTES DE ALTA RENTABILIDAD

## 2.- LA POSICION EN EL MERCADO

El segundo principio de la estrategia de mercadotecnia es - seleccionar un patrón específico de concentración de mercado que a la empresa le permita la máxima oportunidad de alcanzar su objetivo de liderazgo. La empresa no puede estar en todas partes, por lo que debe ir tras posiciones estratégicas (viabes).

Un segmento de mercado atractivo al máximo, presenta cuatro características:

- a) El segmento de mercado es de un tamaño común suficiente.
- b) El segmento de mercado tiene potencial para un mayor crecimiento.
- c) El segmento de mercado no es propiedad ni está ocupado - en exceso por la competencia existente.
- d) El segmento de mercado tiene necesidades relativamente - insatisfechas que esa empresa en particular puede servir bien.

Si la empresa decide buscar una posición de liderazgo en so lo un sector del mercado, a eso se le conoce como estrategia de concentración en un solo segmento.

## 3.- LA ESTRATEGIA DE PENETRACION EN EL MERCADO

El tercer elemento de la estrategia de mercadotecnia es determinar la forma de penetrar el sector de mercado que tiene como blanco. La empresa puede intentarlo mediante adquisición, de sarrollo interno o colaboración con otras empresas.

La adquisición de un producto o de una empresa existente es el modo más fácil y rápido de entrar a un nuevo mercado. El desa rrollo interno hace obvio lo costoso del proceso, que además con sume mucho tiempo, intentar crear internamente el conocimiento, los recursos y la reputación necesarios para convertirse en un - participante efectivo en esa parte del mercado. De hecho los si guientes factores favorecerían la adquisición:

a) La empresa adquiriente tiene poco conocimiento de la industria.

b) Existe una ventaja poderosa para entrar al nuevo mercado tan pronto como sea posible.

c) La empresa puede enfrentarse a varios obstáculos para entrar mediante el desarrollo interno, como patentes, economías - sustanciales de escala, canales de distribución cerrados o difíciles de penetrar, costosos requisitos de publicidad o falta de materias primas u otros suministros.

Algunas empresas prefieren lograr la mayor parte de su crecimiento mediante el desarrollo interno. Pueden pensar que el verdadero liderazgo solo se logra utilizando sus propios laboratorios de investigación y desarrollo. Quizás crean que el adquirir una empresa haga fruncir el ceño a los funcionarios antimonopolio. tal vez piensen que las empresas que pretenden adquirir no son muy buenas o que están pidiendo demasiado. O posiblemente no hay empresas que se puedan adquirir.

El ingreso a un nuevo mercado o sector de mercado también puede llevarse a cabo por colaboración con otros para explotar conjuntamente la nueva oportunidad.

Una decidida ventaja de eso es que el riesgo es compartido y por ende, reducido para cada una de las empresas participantes otra ventaja puede ser que cada empresa aporta talentos específicos o recursos cuya ausencia hace imposible que cualquiera de ellas se aventure por sí sola.

Un cuarto elemento en la estrategia de mercadotecnia es que la empresa determine qué perfil le dará a su oferta cierto segmento de mercado particular. La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de variables controlables que la empresa puede usar para influir en las respuestas de los compradores. Una clasificación de estas variables son cuatro factores que se les denominan las "4 p": producto, plaza, promoción y precio. Esta clasifica--

ción dice que los compradores se ven influidos por variables relacionadas con el producto, el lugar, la promoción y el precio.

#### 5.- LA ESTRATEGIA DE OPORTUNIDAD

El elemento final de la estrategia es el de fijar el momento oportuno. El solo hecho de que una empresa haya percibido una buena oportunidad, establecido un objetivo y creado una estrategia de mercadotecnia, no significa que debe inmediatamente movilizarse para entrar, pues por hacerlo muy temprano o muy tarde - puede sufrir pérdidas. La secuencia y oportunidad apropiadas de tales movimientos son un componente clave de la estrategia.

#### ELABORACION DE PLANES

Los objetivos y metas de mercado forman los aspectos más importantes del plan de la empresa. Se hace un compromiso para alcanzar cierto nivel de ventas y se toman las decisiones de recursos que deben contar las siguientes áreas: mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos.

#### LAS METAS DE VENTA

El plan de mercadotecnia se inicia con una declaración de las metas de venta para cada una de las divisiones y productos de la empresa. Una meta de ventas no representa una elección arbitraria de cierto volumen de ventas, sino que, en vez de ello, es resultado de un análisis de la productividad de las diferentes estrategias de mercado posibles. La meta de ventas se asigna a las unidades de trabajo de la empresa, como regiones y distritos de venta, y finalmente, a vendedores individuales. A menudo estas cosas aparecen bajo el rubro de cuotas de venta y se basan en el desempeño anterior y el potencial estimado a que se enfrenta cada una de estas unidades.

## *EL PRESUPUESTO TOTAL DE LA MERCADOTECNIA*

Para que se lleven a cabo las diversas tareas de mercadotecnia, la empresa formula un presupuesto total de mercadotecnia. Normalmente la empresa establece el presupuesto total sobre algún porcentaje convencional del blanco de ventas.

Las empresas que entran a un nuevo mercado de hallan especialmente interesadas en saber cuál es la relación entre presupuesto de mercadotecnia y las ventas en la empresa típica, aunque esta información es altamente confidencial y no fácil de obtener. Determinada empresa puede gastar más de la relación normal con la esperanza de lograr una mayor proporción del mercado. A final de cuentas, la empresa debe analizar el trabajo de mercadotecnia que será necesario efectuar para lograr determinado volumen de ventas o participación en el mercado y luego poner precio a este trabajo; el resultado por lo tanto, es el presupuesto de mercadotecnia deseado.

## *LA ASIGNACION DE MEZCLA DE MERCADOTECNIA*

La empresa tiene que decidir cómo asignar el presupuesto total de mercadotecnia para un producto, o los varios instrumentos de mercadotecnia, como publicidad, promoción de ventas y venta personal.

## *FIJACION DE PRECIOS*

La fijación de precios es el elemento generador de utilidades fundamental en el plan de mercadotecnia. Como parte de la estrategia de mercadotecnia, debe analizarse ante la gama general de los precios, pero el plan requiere fijar un nivel específico de precios dentro de esa gama. El precio planeado y comprendido, así como el precio de listas antes de descuentos y concesiones, deben determinarse: el departamento de mercadotecnia debe anali-



zar con cuidado los tres elementos de demanda, costos y competencia al fijar el precio planeado.

#### *ASIGNACION DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA A LOS PRODUCTOS*

La mayoría de las empresas son fabricantes de multiproductos. La empresa de multiproductos debe asignar cada año el porcentaje de dinero a cada uno de los productos que comprende su línea. La línea de productos consiste en un saco mezclado de productos nuevos que son relativamente pequeños pero que tienen futuros brillantes. De productos importantes que se han tenido presentes durante algún tiempo y que se enfrentan a una fuerte y continua demanda, y de otros productos, tanto grandes como pequeños, que son los que ganaron el pan en el pasado y que ahora están empezando a flaquear. La empresa tiene que tomar una determinación básica sobre qué productos exigen mayores presupuestos de mercadotecnia, cuáles otros requieren cosecha y que otros necesitan presupuestos reducidos.

#### *ESTRATEGIA DE MERCADO*

Se relaciona con la estructura competitiva, incluye canales de distribución, precios, ventas, publicidad, empaque, marca del producto. En primer lugar, se usa una segmentación para identificar el o los mercados en que la empresa posee una ventaja particular, de modo que el prestarle servicio, pueda tener protección contra la competencia directa más aguda. En segundo lugar, se toman en su mercado objetivo y se examinan con todo cuidado las características de los clientes en éste para determinar los atributos de la marca que satisfacen mejor sus necesidades. En tercer lugar, ya con esta información el gerente de mercadotecnia examina la situación competitiva en términos de posible penetración en el mercado. En cuarto lugar, las características del segmento objetivo y la correspondiente situación competitiva se convierten en fundamento para formular la estrategia. En quinto lu-

gar, las consideraciones de utilidad y crecimiento llevan a la selección de los elementos específicos de la mezcla de mercados. En sexto lugar, estos elementos de la mezcla se consideran en el cimiento del plan de mercadotecnia. Finalmente la estrategia no solo sirve como guía en la selección de la mezcla, sino que a la vez llega a ser la norma de desempeño mediante la cual es jefe - juzga su actuación al evaluar su desempeño.

### **ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO**

Una de las principales estrategias durante el desarrollo del mercado se relaciona con el producto mismo. Estas estrategias incluyen la naturaleza del producto de línea, desarrollo del nuevo producto, calidad, productividad, obsolescencia, eliminación de productos antiguos y la agregación de uno nuevo a la línea. A continuación se mencionan algunas consideraciones básicas que se deben de tomar en cuenta al realizar la estrategia de productos.

- 1.- Identificar los objetivos del producto:
  - a) Elaborar productos nuevos y/o mejorados.
  - b) Desarrollar usos nuevos para productos existentes.
  - c) Utilizar la capacidad excedente.
  - d) Mantener o mejorar el sector del mercado.
  - e) Vender una línea completa de productos.
  - f) Satisfacer los requisitos de línea de productos de los distribuidores.
  
- 2.- Aislar los problemas del producto.
  
- 3.- Resolver los problemas del producto.
  - a) Identificar al usuario final.
  - b) Establecer las especificaciones de uso de los consumidores.
  - c) Determinar las especificaciones de reventa de los minoristas.
  - d) Igualar las especificaciones de uso y las especifica

caciones de reventa con las características apropiadas del producto.

e) Estipular los requisitos de identificación del producto.

f) Igualar los requisitos de identificación del producto con el nombre y la marca registrada.

g) Adaptar las decisiones respecto del producto dentro del programa de la línea de productos a largo plazo incluyendo productos futuros, productos por descontinuar y la programación de los cambios de la línea de productos.

h) Calcular el costo de esta estrategia del producto y preparar un presupuesto preliminar.

i) Probar previamente la estrategia del producto.

j) Instituir los cambios de organización requeridos para llevar a cabo la estrategia del producto.

4.- Adaptar la estrategia del producto dentro del plan general. Evaluar la estrategia de productos de acuerdo con los requisitos previos:

- a) Objetivos
- b) Organización
- c) Políticas
- d) Oportunidades
- e) Metas
- f) Restricción de presupuesto

Evaluar de acuerdo con los objetivos del producto, y examinar - los efectos de la estrategia del producto sobre:

- a) Las decisiones de plaza.
- b) Las decisiones de promoción.
- c) Las decisiones de determinación de precio.

5.- Hacer las alteraciones necesarias para insertar las estrategias del producto dentro del plan general.

## ESTRATEGIAS DE PROMOCION

A través de la promoción, una empresa espera incrementar -- las ventas de un producto en un volumen y a un precio dado. También espera que la promoción afecte la elasticidad de la demanda del producto, haciendo la demanda inelástica cuando el precio aumenta y, elástica cuando el precio baja. Básicamente la promo---ción es un ejercicio en información, persuasión e influencia.

La administración tiene que determinar que combinaciones de publicidad, ventas personales y otros tipos de herramientas promocionales serán más efectivas dentro del programa promocional.

Existen cuatro factores que influyen en la mezcla promocional:

- 1.- La cantidad de dinero disponible para la promoción.
- 2.- La naturaleza del mercado.
- 3.- La naturaleza del producto.
- 4.- La etapa del ciclo de vida del producto.

A continuación se enlistan las consideraciones más importantes para la estrategia de promoción:

- 1.- Identificar los objetivos de promoción
  - a) Crecimiento a través del incremento en ventas:
    - de productos específicos
    - a clientes específicos
    - en momentos específicos.
  - b) Mantener o mejorar el sector del mercado.
  - c) Formar o mejorar el reconocimiento, aceptación o de-  
manda de la marca.
  - d) Crear un clima favorable para ventas futuras.
  - e) Informar y educar al mercado.
  - f) Crear una diferencia competitiva.

- 2.- Aislar los problemas de promoción

3.- Resolver los problemas de promoción

- a) Reconocer a los usuarios, los compradores, a quienes influyen y a quienes deciden en la compra final.
- b) Identificar las características de información y de actitud de los usuarios, compradores y quienes influyen en la compra final.
- c) Precisar cómo están motivados los usuarios, compradores y quienes influyen en la compra.
- d) Concretar la clase y asesoramiento, información o persuasión para lograr los objetivos promocionales.
- e) Especificar las fuentes de donde los usuarios y compradores obtienen la información.
- f) Desarrollar el mensaje de promoción.
- g) Determinar la magnitud y frecuencia de exposición necesaria para transmitir el mensaje de promoción.
- h) Seleccionar una mezcla de promoción.
- i) Preparar un programa de promoción coordinada.
- j) Elaborar un presupuesto de promoción.
- k) Establecer estándares de efectividad de promoción y probar previamente la estrategia de promoción propuesta.
- l) Instituir los cambios de organización.

4.- Insertar la estrategia de promoción dentro del plan general. Evaluar la estrategia de promoción de acuerdo con los requisitos previos.

- a) Objetivos
- b) Organización
- c) Políticas
- d) Inteligencia de mercado
- e) Oportunidad
- f) Metas
- g) Restricciones de presupuesto
- h) Estrategia tentativa de producto

Examinar los efectos de la estrategia combinada de producto-pro-

moción sobre las decisiones de determinación de precio y de plaza. Hacer las alternativas necesarias para insertar la estrategia combinada en el plan general.

### **ESTRATEGIA DE PLAZA**

Un canal de distribución para un producto es la ruta tomada por la propiedad de las mercancías a medida que éstas se mueven del productor al consumidor final o al usuario industrial.

A continuación se describen algunas observaciones básicas - para la preparación de la estrategia de canal.

#### **1.- Identificación de los objetivos del canal:**

- a) Desarrollar la distribución a los mercados nuevos.
- b) Mantener o mejorar el sector de mercado a través de los canales existentes.
- c) Lograr un patrón predeterminado de distribución.
- d) Crear un sistema de canal eficiente para:
  - Manejo físico.
  - Transmisión de información y reflujo.
  - Llevar a cabo el plan general de mercadeo.

#### **2.- Aislar los problemas del canal.**

#### **3.- Resolver los problemas del canal.**

- a) Identificar a los usuarios y compradores si son diferentes.
- b) Establecer las especificaciones de compra de los compradores.
- c) Igualar las especificaciones de compra con la ubicación y características de funcionamiento de los revendedores.
- d) Determinar el número de los revendedores en cada mer

cado, requerido para servir a los compradores.

e) Detallar las especificaciones de compra de los revenedores e igualarla con la ubicación y características de funcionamiento de mayoristas.

f) Especificar el número de mayoristas que se requiera.

g) Reconocer las especificaciones de compra de los mayoristas.

h) Determinar las instalaciones y otras especificaciones de funcionamiento de canal.

i) Detallar los problemas especiales de entrenamiento, motivación y control que se espera surjan en el sistema de canal.

j) Calcular el costo de esta estrategia de canal y preparar un presupuesto preliminar.

k) Probar el canal de mercado propuesto.

l) Instituir los cambios de organización requeridos para llevar a cabo la estrategia de canal.

4.- Adoptar la estrategia de canal de acuerdo al plan general. Evaluar la estrategia de canal de acuerdo a:

a) Objetivos

b) Organización

c) Políticas

e) Oportunidad

f) Metas

g) Restricciones de presupuesto

h) Estrategia tentativa del producto

i) Estrategia tentativa de promoción

Examinar los efectos de las estrategias combinadas del producto-promoción-plaza dentro del plan general.

#### **ESTRATEGIA DE PRECIO**

La gerencia puede usar cualquier estrategia de precios para

lograr la participación predeterminada del mercado. Enfocando la atención en dos alternativas completamente opuestas, pueden hacerse que resulten muchas situaciones pertinentes. Estas alternativas se conocen como precios para descremar el mercado y precio de penetración, que son las más apropiadas para poner precios a productos nuevos. Otra consideración en el procedimiento de determinación de precios es considerar las políticas de mercadotecnia de la empresa con respecto al producto en sí, al sistema de distribución y al programa de promoción. A continuación se enumeran una serie de observaciones para tomarse en cuenta en la elaboración de la estrategia de determinación de precios.

- 1.- Identificar los objetivos de determinación de precios.
  - a) Crecimiento a través del aumento en ventas:
    - De productos específicos.
    - A clientes específicos.
  - b) Estabilizar precios y márgenes.
  - c) Mantener o mejorar el sector del mercado.
  - d) Controlar el flujo de efectivo.
  - e) Lograr un nivel predeterminado de utilidades.
  
- 2.- Aislar los problemas de determinación de precios.
  - a) Descuentos que se deben conceder.
  - b) Cómo se van a determinar los precios respecto a la competencia.
  
- 3.- Resolver los problemas de determinación de precios.
  - a) Identificar a los usuarios finales.
  - b) Determinar la relación entre el precio y la demanda para cada sector del mercado.
  - c) Establecer los precios efectivamente cobrados por -- competidores.
  - d) Enlistar los requisitos de descuento de las estrategias de producto, canal y promoción.
  - e) Precisar los precios netos alternos de ventas a ni--



vel de fabricación.

- f) Calcular los costos fijos y variables de la manufactura y venta del producto para cada uno de los precios alternos.
- g) Especificar las utilidades que se esperan de cada uno de los precios alternos.
- h) Repetir los pasos de la a) hasta la g) para cada sector principal del mercado.
- i) Si es necesario, ajustar los precios de los productos individuales.
- j) Ajustar el precio del usuario final de modo que vaya de acuerdo con el precio psicológico más apropiado.
- k) Considerar el mantenimiento del precio de reventa.
- l) Probar previamente la estrategia de determinación de precios.
- m) Instituir los cambios de organización necesarios.

4.- Insertar la estrategia de determinación de precios dentro del plan general.

Evaluar la estrategia de precios de acuerdo con los requisitos de:

- a) Objetivos
- b) Organización
- c) Políticas
- d) Oportunidad
- e) Metas
- f) Restricciones de presupuestos
- g) Estrategia tentativa del producto
- h) Estrategia tentativa de promoción
- i) Estrategia tentativa de plaza

Hacer las alteraciones necesarias para insertar la estrategia combinada de producto-promoción-plaza-precio dentro del plan general.

## I.9 PRONOSTICOS DE VENTAS, PRESUPUESTOS Y ASPECTOS BASICOS PARA LA ELABORACION DEL PLAN COMERCIAL POR ESCRITO.

### **PRONOSTICO DE VENTAS**

Un pronóstico de ventas se define como una estimación de - ventas durante algún período específico de tiempo futuro y bajo un plan de mercadotecnia.

Las metas de mercadotecnia y las estrategias deben ser establecidas antes de que se haga un pronóstico de ventas. Esto es, el pronóstico de ventas depende de las ventas predeterminadas, - así como de las estrategias, ahora, una vez que el pronóstico de ventas queda listo, se convierte en el factor principal de control de toda la planeación operacional a través de la empresa. El pronóstico se constituye en la base de la presupuestación adecuada.

La planeación financiera para los requerimientos de capital de trabajo, expansión de planta y otras necesidades se basa en - las ventas anticipadas. La programación de la producción, sus recursos y necesidades humanas y la compra de materia prima dependen del pronóstico de ventas.

### **PRESUPUESTOS**

Los presupuestos son métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para éstas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base - para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo - con los planes.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación; obligan a los directores a fijar su atención en la formulación -

de objetivos y la forma en que éstos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines en términos cuantitativos.

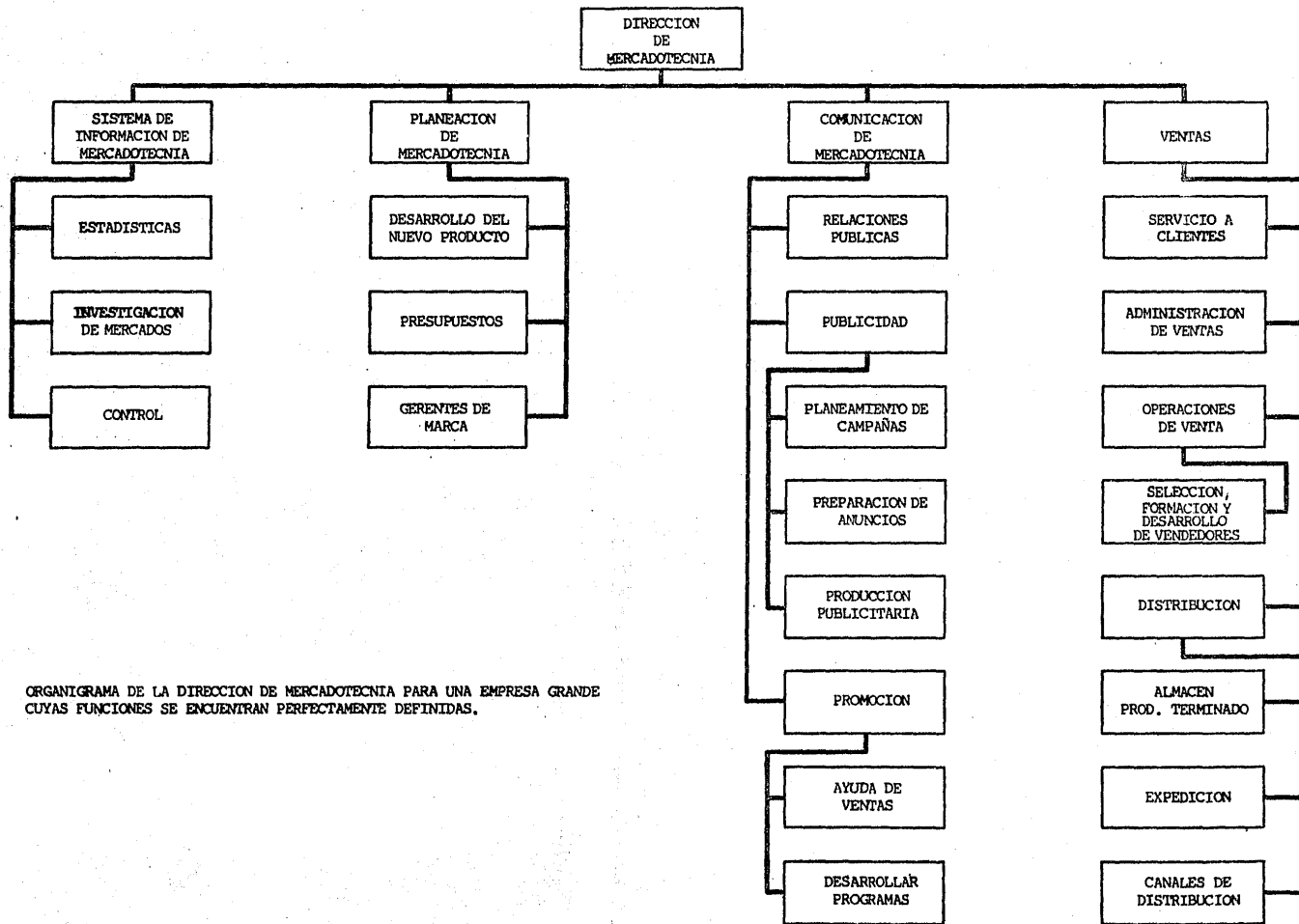
#### **ELABORACION DEL PLAN COMERCIAL POR ESCRITO**

Una vez que se tienen los pasos anteriores se procede a escribir el plan completo incluyendo:

- a) Resumen ejecutivo
- b) Antecedentes
- c) Evaluó de la situación
- d) Metas de mercados
- e) Escala de esfuerzo
- f) Enfoques alternos considerados
- g) La mezcla de mercadotecnia detallada
- h) Programa completo
- i) Presupuesto detallado
- j) Estandares del desempeño de las funciones esperado

Además, probar el plan integrado de mercadotecnia y hacer las alteraciones finales.

Solicitar la aprobación de la alta gerencia e implementar el plan integrado de mercadotecnia.



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA GRANDE CUYAS FUNCIONES SE ENCUENTRAN PERFECTAMENTE DEFINIDAS.

## **II. DIRECCION DE MERCADOTECNIA**

## CAPITULO II

### DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA

#### II.1 DEFINICIONES

Dirección y administración pueden utilizarse como palabras sinónimas y pueden definirse como el proceso de planificación, - organización, guía y valorización de los esfuerzos de un grupo - de personas con una meta común.<sup>1</sup>

Administración de mercadotecnia es el análisis, planeación, implantación y control de programas destinados a conseguir los - intercambios deseados con los mercados que se tienen como meta, con el propósito de lograr ciertos objetivos organizacionales.<sup>2</sup>

Como resultado de la dirección, la producción total del gru po es mayor que la suma de las producciones individuales.

El proceso de dirección no se limita a la mercadotecnia ni incluso a los negocios en general; bien puede ser en un partido político, un equipo deportivo, una unidad militar o un cuerpo gu bernamental, todos los esfuerzos del grupo deben estar planifica- dos, organizados, guiados y valorados, esto es, estos esfuerzos deben estar dirigidos, si el grupo quiere conseguir sus objeti-- vos.

La dirección es una habilidad independiente y distinta; es un arte aunque algunos también argumentan que es una ciencia.

- 
1. Fundamentos de Marketing, Stanton, William J. México 1973 p.41
  2. Dirección de Mercadotecnia, Kotler Philip, México 1981 p.25

Por lo tanto no debe confundirse con una habilidad de carácter técnico. La habilidad para la dirección y la pericia operativa no son intercambiables automáticamente; por ejemplo, un buen vendedor no es forzosamente un buen director de ventas. Dado que la pericia directiva es una habilidad distinta que es adaptable a varios cargos. La habilidad para planificar, dirigir, organizar y valorar los esfuerzos humanos es igualmente útil tanto si el ejecutivo está trabajando para una empresa automotriz, como para un fabricante de aparatos domésticos.

Lipson y Darling, describen la función de la dirección de mercadotecnia como sigue:

"Adquirir, organizar y dirigir el empleo de los recursos económicos, con el fin de que el ingreso por las ventas del producto o el servicio exceda a los costos y que este excedente se maximice"

La dirección de mercadotecnia tiene la responsabilidad de desarrollar y efectuar medidas estratégicas relativas al producto y a la mercadotecnia, para satisfacer con beneficio las necesidades de los consumidores.

Uno de los desafíos que resulta dominante en la función de dirección de mercadotecnia es el cambio, debido a la creciente rapidez de las innovaciones en los productos y en los servicios.

Además existen desafíos específicos que consisten en:

a) Establecer el equilibrio del precio con la satisfacción, a fin de alcanzar la máxima preferencia de los consumidores.

b) Administrar la mezcla del mercado (precio, producto, promoción y plaza) con el propósito de formar un volumen satisfactorio.

c) Comprender la naturaleza del mercado y la mecánica que implican los procesos de éste.

## II.2 EL PROCESO DE LA DIRECCION

En la teoría de la dirección se reconoce en general que el proceso administrativo de dirección se compone de varias funciones directivas principales como:

- a) Determinación de objetivos.
- b) Planeación, incluyendo el establecimiento de estrategias y tácticas.
- c) Organización y coordinación.
- d) Operaciones y dirección.
- e) Análisis y valoración.

### *DETERMINACION DE OBJETIVOS*

La actividad de una empresa debe estar dirigida hacia su meta para que sea eficaz. Dado que los objetivos del mercado de una empresa forman la base de su dirección de mercadotecnia, la primer tarea de los directores de mercado es determinar las metas. Estas metas son una interpretación por parte de la dirección de sus necesidades particulares en un momento dado y en un lugar dado, y a ellas guían el proceso de la empresa por el camino que quiera dicha dirección para el futuro.

En general una empresa tiene objetivos de mercado a distintos niveles, que van desde sus metas a largo plazo hasta los inmediatos y específicos de su funcionamiento. El objetivo puede ser vender un volumen de productos a un nivel de beneficios que en conjunto satisfagan los intereses de los accionistas, consumidores y sindicatos y al mismo tiempo cumplan las disposiciones legales.

Existen objetivos que son demasiado vagos, como podría ser el de "beneficios máximos", y los objetivos siempre deben estar



bien definidos. Este objetivo o meta bien especificado puede convertirse en una herramienta de la dirección para guiar a los directivos en sus actividades diarias.

### *PLANEACION*

Una vez que la dirección ha establecido sus objetivos, el paso siguiente en el proceso administrativo es determinar la forma en que estos objetivos han de alcanzarse. Esta actividad directiva es la llamada planeación. Normalmente la planeación lleva consigo el considerar varias alternativas que podrían tomarse par alcanzar los objetivos; a través de distintos procesos de resolución de problemas y de toma de dicisiones, los directores toman la mejor de las alternativas. Sin planeación, los trabajos de una empresa no tienen significado ni dirección y no puede haber un procedimiento ordenado en la persecución de las metas por parte de la dirección.

La planeación puede clasificarse por el período de tiempo para el que se hace y por la relativa amplitud de las actividades planeadas. La planeación a corto plazo normalmente cubre un período de un año o menos; la de largo plazo de uno a cinco o diez años, los planes pueden cubrir muchas áreas de actividad o una sola. El concepto de la dirección general sobre planeación tiene amplias aplicaciones en el campo del mercado; los jefes o dirigentes del mercado están comprometidos en planeaciones a corto y largo plazo relativos a sus mercados, productos, sistemas de distribución y programas de promoción.

Dentro de la mercadotecnia una estrategia es un plan global de acción para alcanzar un objetivo de mercado y las tácticas son los métodos detallados y las técnicas empleadas para ejecutar la estrategia.

## ORGANIZACION Y COORDINACION

La organización es otra de las fases importantes del proceso de la dirección, y la coordinación es una parte muy significativa de la organización.

Organización podríamos decir que es el proceso de disponer las actividades y las personas implicadas en estas actividades - de tal forma que se consiga la máxima producción con el grado máximo de eficacia y coordinación.

Este proceso comienza una vez que la dirección determina -- los fines y establece un plan de acción. La estructura final del proceso es la organización. En una organización la gente comprendida en ella produce con más eficacia como grupo que lo que podría hacer separadamente; la dirección del mercado en todos los escalones jerárquicos y en todos los tipos de empresas (fabricantes, mayoristas y minoristas) normalmente se implica en el proceso organizativo y tiene relación con la estructura de la organización

Dentro del departamento de mercadotecnia las actividades de ventas, propaganda, investigación del mercado, desarrollo de nuevos productos, servicio a los clientes y estadísticas de ventas requieren una cuidadosa coordinación. Los vendedores pueden ayudar al departamento de propaganda y los publicistas pueden ser de gran ayuda a los hombres de ventas. Los jefes de mercadotecnia deben coordinar sus actividades con las agencias de publicidad, empresas de transporte y otras empresas que ayuden al que vende en su programa de mercado. Las agencias de publicidad deben planear sus campañas para que coincidan con la introducción de un nuevo modelo; las empresas de transporte deben tener instalaciones cuando y donde el producto deba ser cargado. El fabricante puede ayudar dando información sobre nuevos productos; los intermediarios pueden ser útiles dando al producto la promoción adecuada y espacio para su presentación al público.

## OPERACION Y DIRECCION

Una vez fijadas las metas, realizada la planeación y establecida la organización se debe ejecutar el programa. De esta forma la operación, dirección y motivación se hacen fases importantes del proceso de mercadotecnia. En el análisis final ningún plan vale gran cosa a menos que se realice eficazmente; esto es particularmente importante en el mercado, ya que el éxito depende de la forma en que se maneja el negocio. La dirección puede crear excelentes planes y estrategias pero, a menos que el equipo de ventas realice su parte final de la tarea, no se conseguirá el éxito.

La función de la dirección de operar y dirigir incluye el manejar un equipo de ventas, dirigir una empresa publicitaria y tratar a los intermediarios. La selección, la formación, la supervisión y la motivación del equipo de ventas es parte de esta actividad de la dirección.

## ANALISIS Y VALORACION

La etapa final del proceso de la dirección consiste en analizar y valorar los resultados de los planes y funcionamiento de la empresa para determinar si se ha conseguido lo esperado o no; existen cuatro zonas principales de la aplicación de esta función directiva con respecto al programa de mercadotecnia de un fabricante o intermediario individual. En primer lugar, el jefe puede analizar el volumen neto de ventas o el costo de mercado total y también por territorios, productos o grupos de clientes. En muchas empresas la mayor parte del volumen de ventas y beneficios netos proviene de un pequeño porcentaje de clientes, productos o territorios. La dirección en muchos casos no está al tanto de esta situación; en consecuencia no dirige bien sus esfuerzos y costos de mercado al distribuirlos igualmente sobre todos los terr

torios, productos o clientes aún cuando estas unidades no producen las mismas ganancias a la empresa. En segundo lugar, puede valorarse el rendimiento y productividad de los vendedores individualmente. En tercer lugar, tanto los fabricantes como los intermediarios pueden valorar la eficacia de sus programas de propaganda. En cuarto lugar, los fabricantes individuales pueden desear valorar el rendimiento de sus intermediarios. Los fabricantes están interesados en cosas tales como la importancia de un intermediario a la luz de su participación, la adhesión de un intermediario a las políticas del fabricante y las reacciones de los clientes frente a los intermediarios.

Además el proceso de dirección involucra:

- a) Verificar la aptitud de la organización.
- b) Dar buenas instrucciones.
- c) Explicar el razonamiento estratégico de las instrucciones.
- d) Transmitir las calificaciones del desempeño de la función.
- e) Seguir de cerca las instrucciones
- f) Emplear la dirección consultiva.

En conclusión podríamos decir que el objetivo de la función de la dirección de mercadotecnia es "provocar intercambios convenientes."

**RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA**

Entre las responsabilidades de la dirección de mercadotecnia se encuentran:

- a) El análisis de las oportunidades de mercado
- b) El establecimiento de los objetivos para las operaciones del mercado
- c) El desarrollo de la organización interna de mercadotecnia
- d) La adquisición de recursos para las operaciones de mercadeo.
- e) La creación de ofertas del mercado.
- f) La evaluación y el control de las actividades de mercadeo.

es el único que puede hablar por la empresa e interpretar sus propósitos y funciones a los diferentes niveles con los que esté en contacto.

#### **EL DIRECTOR DE MERCADOTECNIA**

Como parte de su responsabilidad, reúne todos los planes de mercadotecnia de cada marca individual y formula el plan general correspondiente. Al mismo tiempo, inicia el proceso de conciliar el plan general de mercadotecnia con los planes de otras partes de la división, como los de producción y finanzas, aunque en -- ello también desempeñan un importante papel los Gerentes de Marca.

El Director de Mercadotecnia en gran parte es responsable de los aspectos estratégicos de una marca determinada y de los aspectos administrativos de todas las marcas dentro de su división. Mientras que el Gerente de Marca es responsable de las fases funcionales de una marca en particular.

#### **Descripción de funciones:**

Las funciones básicas del Director de Mercadotecnia son: planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de mercadotecnia de la empresa para producir un ingreso óptimo con productividad, estudiar las necesidades actuales del mercado y proyectar las necesidades y tendencias futuras de ese mercado; guiar a la empresa en la creación de productos y servicios que le permitan lograr sus objetivos con un crecimiento productivo.

Asimismo, participa con el Director General en la creación de políticas de la empresa y crea y administra las políticas de mercadotecnia para complementar las más generales de la empresa.

Proporciona lo necesario para el estudio continuo de los - mercados de la empresa; identifica, clasifica y cuantifica el - mercado por segmentos significativos y cambios en estos sectores; mide la actitud del consumidor y su percatamiento de los productos de la empresa y los de la competencia.

Determina el impacto de los programas publicitarios, crea - los objetivos a corto y a largo plazo, sometiendo estos objetivos a sus subordinados y prepara la estrategia general para lograr-- los.

Asimismo, ajusta los planes anuales según se requiera basan-- dose en sus estudios del mercado y recomienda a la división de - producción la necesidad de conveniencia de nuevos productos.

Delega a sus Gerentes la responsabilidad y autoridad para - ejecutar los planes aprobados y proporciona la supervisión necesaria para asegurarse que la organización de mercadotecnia está colaborando estrechamente para lograr los objetivos, vigila que los objetivos del mercado y todos los planes sean comunicados a toda la empresa así como cualquier cambio.

Por último se asegura de que los planes que ha formulado, - una vez ejecutados lleven a cabo su función, logrando con ésto - medir el desempeño de los planes contra los resultados.

### EL GERENTE DE MARCA

Es responsable de reunir todas las actividades de mercado-- tecnia correspondientes a una marca particular. Su principal res-- ponsabilidad es elaborar el plan de mercadotecnia para esa marca y este plan de mercadotecnia, es en un aspecto medular de la Ge-- rencia de la empresa.

Un Gerente de Marca tiene a su cargo la responsabilidad por uno o varios productos, en vez de todos los productos de la empresa. Casi no establece políticas sino que su mayor responsabilidad es la planeación. En esta función lleva a cabo las siguientes actividades:

1.- Somete y recomienda al Director de Mercadotecnia planes sobre nuevos productos y prioridades. Interpreta las necesidades del mercado y el costo requerido del producto y características de desempeño a aquellos departamentos encargados de la creación y diseño del envase de los productos.

2.- Trabaja con el departamento de investigación de mercados para calcular el mercado potencial de sus productos.

3.- Colabora con el departamento de producción y finanzas - proporcionándoles pronósticos de ventas.

4.- Colabora con el Gerente de Servicios de Mercado y los departamentos de bodega, inventario y transportación, en los planes de inventario por puntos de distribución de campo.

5.- Trabaja con los Gerentes de Ventas y Publicidad para formular planes de ventas, publicidad y promoción para productos corrientes y nuevos.

6.- Propone políticas de precios y estrategias al Gerente de Mercadotecnia.

7.- Estudia la efectividad de los canales de distribución y recomienda los cambios adecuados al Director de Mercadotecnia.

8.- Crea planes para organizar y constituir el personal de su departamento.



9.- Mantiene un completo conocimiento de sus productos y - aplicaciones valorizando continuamente sus ventajas y desventajas.

10.- Indica al Gerente de Mercadotecnia los productos que no producen utilidades satisfactorias y que conviene dar de baja de la línea.

El Gerente de Marca colabora estrechamente con todos los de más departamentos de ventas, publicidad, distribución, precios, servicios al mercado, producción y almacén para asegurar que se cumpla el plan de mercadotecnia.

De los tres, el Director General es el que posee la mayor - latitud para el cambio. Sus dimensiones de ajuste son organiza--- ción , canales, producto, precio, publicidad y ventas, y se re-- serva el derecho de tomar la decisión final sobre la innovación de la mercadotecnia. Se encarga del juego de las finanzas lo que implica un horizonte de planeación a largo plazo.

El Director de Mercadotecnia está un poco más limitado en cuanto a sus dimensiones de ajuste y son producto, canales, precio, publicidad y ventas. Tiende a jugar el juego de innovación y el de nuevos productos en particular. Tiene un horizonte de - planeación a largo plazo.

El Gerente de Marca está más limitado todavía y puede cambiar solamente: el precio, la publicidad y las ventas. Y tiende a jugar el juego de planeación de mercados de corto alcance, y tiene un horizonte de planeación a corto plazo.

Las funciones de la dirección de mercadotecnia son muy amplias y variadas, dependiendo del tamaño de la organización. A continuación describiremos las principales funciones de cada área clave en la dirección de mercadotecnia proporcionando un organigrama (esquema No. 6) para una empresa grande con funciones bien definidas y específicas. En primer lugar tenemos al Director de la Dirección de Mercadotecnia cuyas principales funciones son: planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de mercadotecnia de la empresa para producir un ingreso óptimo de productividad, estudiar las necesidades actuales del mercado y proyectar las necesidades y tendencias futuras de ese mercado; guiar a la empresa en la creación de productos y servicios que le permitan lograr sus objetivos de crecimiento productivo.

#### **GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA**

Tiene a su cargo emitir informes en forma periódica acerca del consumidor (advertencias, actitudes, compras y uso), fábrica (ventas e inventarios), ventas al mayoreo (porcentaje de envíos), ventas al menudeo (ventas, precios, inventarios y distribución), publicidad (relaciones de ventas y gastos). Oportunidades de mercadotecnia, pruebas de concepto, ubicación de productos, pruebas de calidad del producto, información gubernamental y comercial, estimados de gastos de publicidad, informes de contabilidad sobre ventas, informes sobre envíos de depósitos, informes sobre panel de consumidores, informes de visitas de ventas, etc. Estadísticas sobre los informes anteriores, investigación de mercados y todos los informes de control.

#### **GERENCIA DE PLANEACION DE MERCADOTECNIA**

Esta gerencia maneja los presupuestos del área entre los que se incluyen presupuestos de publicidad, propaganda, capacita

ción a vendedores, campañas de promoción, investigación de mercado y de producto. Otras de sus responsabilidades es el desarrollo de nuevos productos que comienza con la generación de ideas, evaluación de dichas ideas, desarrollo del nuevo producto y pruebas, desarrollo de los programas publicitarios, pruebas de mercados, obtención de la capacidad productora e inventarios, introducción a la escala completa, medida y evaluación del producto introducido.

Tiene a su cargo a los Gerentes de Marca, que cada uno tiene la responsabilidad de un producto o línea de productos específicos; sus funciones más importantes son:

- a) Formular el plan de mercadotecnia para esa marca.
- b) Someter a consideración del Director mejoras a los productos o nuevos productos.
- c) Pronosticar las ventas.
- d) Trabajar directamente con los Gerentes de Ventas y Publicidad para formular los planes respectivos.

#### **GERENCIA DE COMUNICACION DE MERCADOTECNIA**

Tiene los departamentos de relaciones públicas, que se ocupan de los contactos de la empresa con los clientes, mayoristas, distribuidores e intermediarios; la publicidad se encarga de la presentación de ideas para establecer relaciones con los clientes o los intermediarios; la promoción cuyo propósito es complementar y coordinar las acciones de ventas a través de programas catálogos y además proporcionar medios auxiliares de ventas.

#### **GERENCIA DE VENTAS**

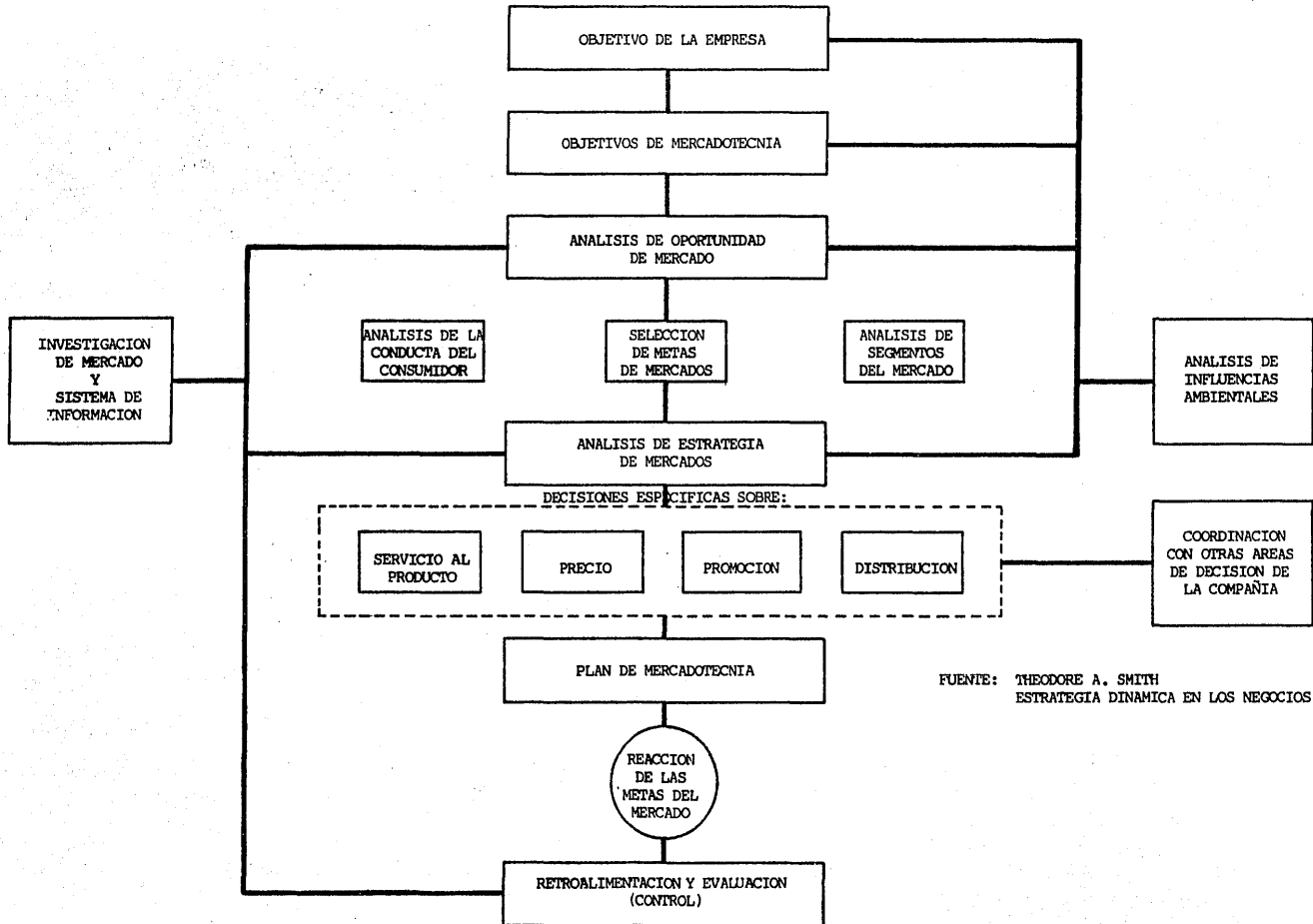
Dentro de esta gerencia se encuentran: el servicio a clientes que comprende las devoluciones por defectos o para hacer efectivas las garantías; la administración de ventas en la cual

se realizan funciones como facturación, levantamiento de pedidos, etc. Operaciones de venta que es la sección que administra la fuerza de ventas así como la selección, formación y desarrollo de la misma. Otra sección es la de distribución que coordina el almacén de productos terminados, la expedición de éstos y los canales de distribución adecuados.

En las empresas pequeñas las funciones de mercadotecnia son llevadas a cabo por el Gerente de Mercadotecnia, que en la mayoría de los casos es el dueño del negocio.

Considerando lo anterior, podemos deducir que la planeación que efectúan estas personas es día a día en forma intuitiva.

PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA



FUENTE: THEODORE A. SMITH  
ESTRATEGIA DINAMICA EN LOS NEGOCIOS

## II.4 ORGANIZACION

La organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos de la dirección de mercadotecnia.

Para alcanzar los objetivos anteriores, y todas las personas que laboren en la división de mercadotecnia de una empresa logren su máxima eficiencia dentro del puesto que desempeñan, deberá especializar a las mismas, o sea dedicar a esas personas a labores concretas, sabiendo delegar autoridad, teniendo presente que la autoridad se delega no así la responsabilidad. Con la delegación de autoridad debe previamente existir la jerarquización adecuada, estableciendo claramente los límites de autoridad y recomendándose que en altos niveles no dependan más de seis personas de un jefe y en bajos niveles no más de quince personas.

Se recomienda que se usen asesores en cada uno de los departamentos que así lo ameriten, ya que en términos generales aquellos están permanentemente al día en las innovaciones y mejoras, pudiendo resolver cualquier duda que pueda surgir, además de ingtruir en la implantación de mejores métodos y procedimientos.

Se podría hablar también de la organización como el mecanismo por el cual la dirección de la empresa traduce en acción su filosofía, la directiva no solo transforma la estructura organizacional. Al avanzar hacia el concepto de comercialización, ocurren cambios de especial importancia en la organización de mercadotecnia, que sirve como principal eslabón entre la empresa y el mercado. Para adaptar las operaciones de la empresa a fin de -- ajustarlas más adecuadamente al medio del mercado, se necesitan decisiones relativas a los productos, a los canales de comercialización, a la distribución física, a la promoción y a los precios. La organización de comercialización proporciona el vehículo no solo para tomar esas decisiones, sino para llevarlas a la prácti

ca.

En su concepto moderno, la organización consiste en un grupo de personas reunidas para participar en un esfuerzo común encaminado a lograr ciertas metas. Así pues, las metas básicas de una empresa indican, en buena medida, lo que esa empresa pretende ser, puesto que tiende a penetrar y cubrir a todo el resto de su administración. Algunas de esas metas conllevan implicaciones de especial importancia para la organización de mercadotecnia.

Algunas de las metas de la organización son:

a) Resultados perseguidos.

Tradicionalmente, las empresas industriales y comerciales - alientan la pretensión de ser instituciones económicas. Por lo general, los organizadores prevén y esperan que las operaciones de una empresa habrán de generar utilidades. Y una vez iniciadas las operaciones, es preciso que comiencen a producirse utilidades con suficiente regularidad para que la empresa pueda continuar - en funciones.

La meta de las utilidades es importante para la organización de comercialización. Encierra implicaciones tanto para el monto del volumen de ventas que deberá obtenerse como para la máxima - cifra de costos que puede permitirse. También importa el intervalo de tiempo dentro del cual habrá de alcanzarse la meta de utilidades trazada, en la medida en que dicho plazo influye en las relaciones de intercambio entre las inversiones hechas para utilidades inmediatas y para las encaminadas a producirlas en el futuro.

b) Sitio que desea ocupar en la industria.

Una empresa define el lugar que desea ocupar en su industria en función de factores tan variables como son el monto de la operación, la función principal de la empresa (fabricación industrial, mayoreo, menudeo, etc.), niveles de calidad y precio para sus productos, y especialización o diversificación de sus activi

dades.

Las diferentes decisiones sobre estas variables dan por resultado diversos tipos de organizaciones de comercialización.

c) Disposición al cambio.

La actitud que una empresa tenga hacia el cambio determina en gran medida el tipo de empleados que son atraídos a ella, así como el esquema por el cual éstos se adhieren a un marco organizacional.

Algunas empresas han adoptado en favor de recalcar el cambio, en preferencia a la estabilidad. Reconocen la necesidad de efectuar continuos ajustes en las operaciones de la empresa, como también en su estructura organizativa, en el proceso de adaptarse a los requerimientos del mercado y a las condiciones de la competencia, factores en constante cambio.

d) Postura frente a la competencia.

La postura de una empresa con respecto a su competencia tiene repercusiones directas en la organización de mercadotecnia.

e) Imagen de servicio a la clientela.

Hay un mundo de diferencia entre una empresa que busca la satisfacción prolongada de sus clientes y otra que solo pretende rápidas ventas "únicas". Este aspecto de la imagen de la empresa es importante para todos los departamentos de la misma dedicados a producir, vender y prestar servicio a la línea de productos.

f) Relación con los proveedores.

La naturaleza de las relaciones que una empresa desee entablar con sus proveedores, produce repercusiones indirectas pero importantes en las organizaciones de mercadotecnia, ya que tales relaciones afectan a la calidad de los productos, la existencia de partes de repuesto, las prácticas de fijación de precios, y otros factores similares.



## II.5 SELECCION DE PERSONAL

Consiste en obtener los mejores hombres para los puestos - que señala la organización y la planeación. Para ello deberán - buscarse las cualidades que los hombres deben poseer para el me-jor desarrollo del puesto que van a desempeñar, y no solo eso, - sino que la selección de ese personal le señala a la mercadotec-nia cuales pueden ser los medios con lo que puede ir desarrollando a esas personas. Para el mejor desempeño de su función o para incorporar a esas personas, se deben seguir cuatro pasos que son:

### 1.- Reclutamiento.

Consiste en solicitar a las personas que desean trabajar para un puesto determinado. En el caso de un puesto de mercadotec-nia se solicitarán esas personas en lugares que sean idóneos, como pueden ser las diferentes universidades, recomendaciones, asociaciones, periódicos, etc.

### 2.- Selección.

La selección de las personas que acuden a solicitar trabajo; cuenta con instrumentos de control como son: hoja de solicitud, entrevista previa, pruebas psicotécnicas, encuestas sobre el candidato y examen médico.

### 3.- Introducción.

Una vez seleccionada la persona que va a ocupar el puesto - se deberá articular a ese elemento al nuevo organismo en donde - va a trabajar; valiéndose de una plática con el jefe de personal, quien le dará las orientaciones sobre las políticas de la empre-sa, lo presentará con sus jefes y compañeros, y firmarán el con-trato de trabajo. El nuevo jefe le dará un manual de la empresa y el manual de procedimientos del departamento donde va a traba-jar.

#### 4.- Desarrollo.

Consiste en desenvolver las cualidades innatas de cada persona que trabaja en la dirección de mercadotecnia; para ello -- existen medios como son:

- Instrucciones verbales.
- Instrucciones escritas.

Dichos medios le indicarán como desarrollar mejor su trabajo. En el caso de los supervisores, se les instruirá cómo distribuir el trabajo, cómo tratar al personal a sus órdenes, cómo motivar al personal a su cargo, cómo instruirlo, cómo recibir las quejas de sus subordinados; también se les instruirá cómo hacer informes y reportes, cómo coordinarse con los demás jefes, cómo llevar a cabo juntas, cómo mejorar sistemas y procedimientos, - etc.

La capacitación de los ejecutivos es un poco más compleja: puede consistir en cursos impartidos fuera de la empresa por instituciones dedicadas a ello, suscripción de revistas especializadas, encomendándoles trabajos especiales que requieran estudio e investigación, etc.

Esta selección de personal es la función más importante de la dirección pues dota de personal a la organización y reúne todos los recursos humanos.

### **III. LA PRODUCTIVIDAD**

## CAPITULO III

### LA PRODUCTIVIDAD

#### III.1 DEFINICION Y ANTECEDENTES.

Desde que el hombre se conformó como tal siempre buscó la manera de inventar instrumentos que le permitieran hacer sus actividades con un menor esfuerzo. Esto quiere decir que inconcientemente tenía ya un concepto de lo que es la productividad. Es hasta el siglo XVIII que los fisiócratas definen por primera vez la productividad como la facultad de producir; más tarde, a principios del siglo XX algunos economistas, entre los que se encuentra Aftalion, dan a este concepto una definición más amplia, considerandola "como una relación, que se puede medir entre producto y factores". Se podrían citar infinidad de conceptos sobre esta materia; sin embargo, lo que nos interesa como objeto de estudio es destacar el sentido que actualmente se ha dado.

Es sabido que a medida que la sociedad se desarrolla, los conceptos adquieren más complejidad y diversidad, de manera que, en la actualidad, la productividad se define de diversas formas, de las cuales se mencionan las que a juicio personal considero las más importantes "el concepto de productividad, no obstante la variedad de significados y la variedad de ambigüedad con que frecuentemente se utiliza, está asociado, invariablemente, a la relación entre producto y factores, es decir, la relación entre producto obtenido por una unidad de factor o factores utilizados para lograrla".

Generalmente se asocia la idea de productividad con la de -

producción por unidad de insumo, esto es, se mide la productividad dividiendo la producción total entre el número de valor de los insumos utilizados.

Hablar de productividad es hablar de eficiente, esto es, cómo hacer las cosas lo mejor posible. Es en este sentido que imperan el principio económico; obtener el mayor resultado con la misma cantidad de medios, o bien, obtener el mismo resultado con la menor cantidad de medios. En otras palabras, obtener algún producto con el menor esfuerzo posible.

Productividad es también la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios para satisfacer las necesidades materiales, educativas, culturales de sus integrantes de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico del pueblo. No se trata de producir más, sino de trabajar mejor. Los beneficios deben de ser distribuidos entre: utilidad razonable, salarios, impuestos y precios al consumidor final.

Retomando los tres primeros conceptos, observamos que la productividad se conceptúa como la relación técnica entre factores productivos para obtener un máximo de satisfactores y si bien es correcto, no es suficiente. En este sentido es necesario tomar el carácter social que la Comisión Nacional da a la productividad, ya que la realización que da entre los factores más que técnica, debe ser social es decir, considerando a los trabajadores como sujetos sociales y no como elementos técnicos. Por esto, es necesario que el concepto de productividad incorpore fundamentalmente la distribución equitativa de los frutos alcanzados a través de ella y de esta manera adquiera su real dimensión, ya -

que de no ser así, la productividad no podría cumplir idóneamente su función de reactivación económica. Independientemente de los objetivos de cada concepto, en todas las definiciones aquí citadas implícitamente encontramos que la productividad está comúnmente referida a los niveles de eficiencia alcanzados en el uso de los factores productivos, esto es, que se concibe como la maximización de los bienes producidos, mediante la eficaz interrelación de los factores que intervienen en la producción. Tales como: trabajo, capital, administración, etc.

### III.2 ELEMENTOS BASICOS DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

En toda empresa existen dos tipos de objetivos, por una parte los objetivos de servicio, tales como: satisfacer la demanda de determinados productos en determinada zona; y por otra parte los objetivos de tipos económico, tales como: proporcionar un medio de vida a los trabajadores y una utilidad sobre su inversión a los accionistas.

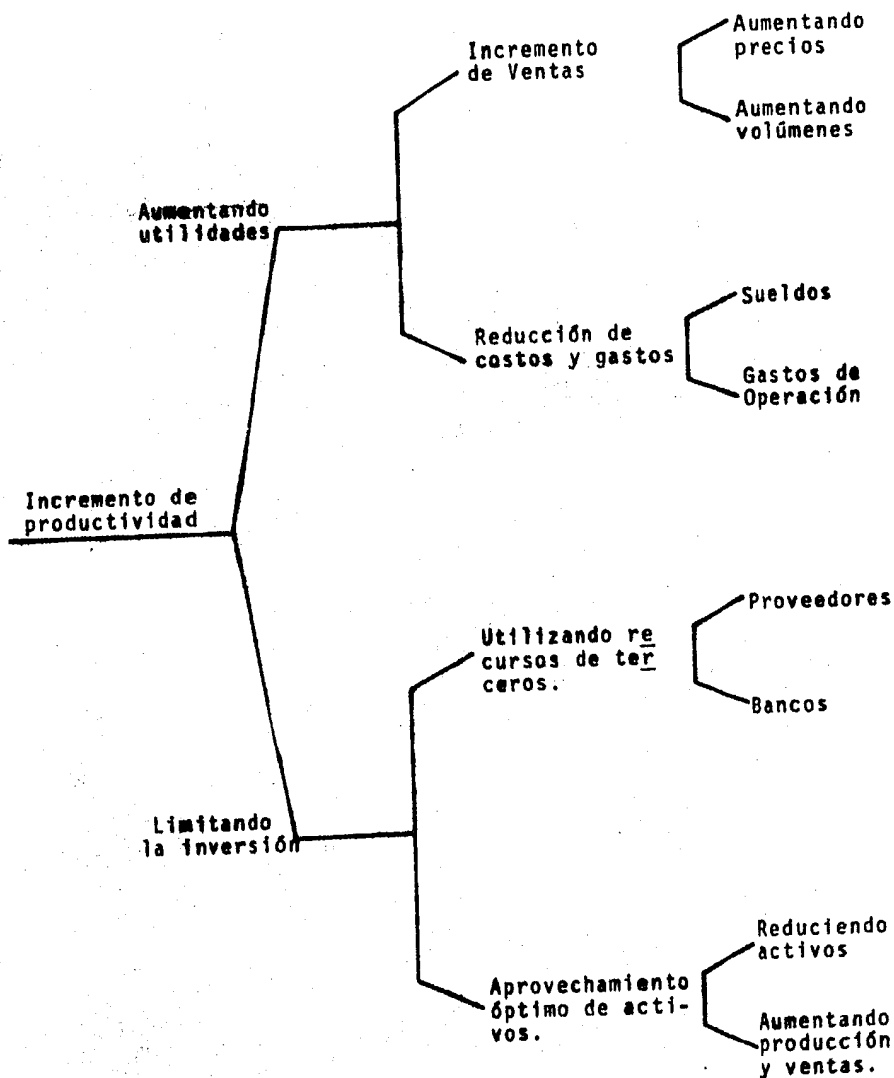
La productividad en las empresas, se encuentra directamente relacionada con los objetivos de tipo económico que se mencionaron anteriormente. En términos generales podemos decir que la productividad consiste en incrementar al máximo posible los beneficios que de la empresa reciben los accionistas, los trabajadores, el Fisco y cualquier otra empresa o entidad que tiene relaciones con ella. Si consideramos que un propósito fundamental de cualquier empresa es obtener el mayor aprovechamiento posible de sus recursos humanos y materiales, llegaremos a la conclusión de que para dirigir y administrar adecuadamente cualquier empresa, resulta indispensable conocer en forma detallada las características y causas de la productividad.

El éxito en los negocios no es obra de la casualidad, por el contrario, el éxito en cualquier empresa obedece siempre a causas susceptibles de conocer y de utilizar en forma tal que garanticen la continuidad de ese progreso.

El incremento de la productividad requiere conocer las causas que le generan, para ello, nos podemos basar en lo que se presenta en el esquema

Si se analiza el esquema "Desglose de los Factores que afectan la Productividad", encontraremos cuatro condiciones principales en relación con la productividad:

## DESGLOSE DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD





1.- Se requiere saber aprovechar los recursos de los terceros (accionistas, proveedores, bancos, etc)

2.- Se requiere aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa (maquinaria, inventarios, personal, etc.)

3.- Se requiere escoger entre varias alternativas cual es la mejor.

4.- El escoger la mejor alternativa requiere buena información.

Si las condiciones mencionadas son factores indispensables para lograr el incremento de la productividad en los negocios, se les puede considerar como orígenes o causas de esa productividad.

De acuerdo a lo anterior podemos definir como elementos básicos de la productividad en las empresas a las siguientes cuatro situaciones:

1.- Allegarse los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.- Utilizar eficientemente los recursos disponibles.

3.- Localizar las mejores alternativas de operación.

4.- Disponer de buena información para la correcta toma de decisiones.

Ahora bien, analizaremos cada una de las causas que hemos señalado con el objeto de comprender su influencia en la productividad de las empresas:

*ALLEGARSE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.*

La realización de cualquier actividad económica requiere la utilización de determinados recursos tales como: inventarios, maquinaria, instalaciones, etc. El común denominador de estos bienes es un costo de adquisición y, consecuentemente, el primer problema de todo negocio es allegarse los recursos financieros necesarios para alcanzar sus objetivos de operación.

Las fuentes de recursos de las empresas son principalmente:

- a) Los socios del negocio.
- b) Proveedores.
- c) Bancos.
- d) Sociedades financieras.
- e) Mercado de valores mobiliarios.

La selección del tipo de financiamiento más adecuado para la operación de una empresa debe incluir una serie de consideraciones sobre el mercado de los fondos y sobre las repercusiones que cada tipo de financiamiento puede tener en las utilidades de la empresa. Para la administración de una empresa los recursos financieros que obtiene para realizar sus operaciones tienen en todos los casos un costo íntimamente relacionado con las utilidades del negocio. En el caso de préstamo ese costo se traduce en el pago de interés, en el caso de financiamiento de proveedores el costo está representado en mayores precios de compra o en limitaciones de abastecimiento, el en caso de financiamiento de accionistas ese costo lo representa la mayor demanda de utilidades. La situación anterior obliga a la administración de las empresas a preocuparse de trabajar con la menor cantidad posible de recursos financieros, obviamente sin que esto perjudique la operación del negocio.

### **UTILIZAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS DISPONIBLES.**

En términos generales los recursos que la empresa emplea - para realizar sus actividades pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) Efectivo.
- b) Crédito a clientes.
- c) Inventarios.
- d) Maquinaria.
- e) Instalaciones.
- f) Personal.

La adecuada utilización de los recursos mencionados requiere, en cada caso particular, el análisis a fondo de las características de los activos y recursos en relación con los requerimientos del mercado y en relación con la competencia.

La utilización eficiente de los recursos disponibles suponen la necesidad de asegurar la continuidad del negocio. Esto - significa que el empresario debe preocuparse no solamente del - aprovechamiento óptimo de sus actividades, sino también de su - conservación para las futuras operaciones de la empresa.

### **LOCALIZAR LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE OPERACION**

Para alcanzar cualquier objetivo en cualquier actividad, es requisito indispensable definir por anticipado las acciones o - pasos que nos permitan dar cumplimiento a la meta que pretendemos. Dentro del ciclo administrativo de las empresas este proceso se conoce como planeación. Y ésta requiere la clara fijación del objetivo que se persigue, la investigación de las distintas formas en que puede lograrse, y la evaluación y selección de la

mejor alternativa disponible.

Cualquier decisión relativa a hechos futuros implica el -- riesgo de no considerar adecuadamente todos los factores que pue den afectar el resultado de la decisión, por esta razón es muy - recomendable utilizar técnicas matemáticas en aquellos trabajos de planeación relativos a situaciones con alto grado de incerti dumbre.

#### *DISPONER DE BUENA INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES.*

Los informes que utilizan las empresas en el desarrollo de sus actividades deben, en todos los casos, ser diseñados para la toma de decisiones.

Durante los últimos años ha surgido en la administración el concepto denominado "Sistemas Integrales de Información". El objetivo de estos sistemas es ordenar y agrupar todos los datos - que existen en una empresa y reportarlos a todos los niveles jerárquicos de la misma en forma seleccionada y significativa. La importancia de contar con un buen sistema de información se incrementa a medida que las empresas crecen y la dirección se ve en - la necesidad de administrar por excepciones.

En la actualidad, las empresas están fuertemente influencia das por los factores tales como: las condiciones del mercado, la competencia, las demandas de los trabajadores, etc. Todo esto ha ce necesario que los canales de información sean mejorados para estar en posibilidad de localizar las alternativas óptimas de - operación.

En resumen, podemos decir que la productividad en las empre sas se origina cuando coincidan los cuatro elementos que hemos - analizado.

Es importante mencionar que al mismo tiempo que la administración se aboca al logro de la productividad debe proteger la - continuidad del negocio, esto significa que al incrementar la - rentabilidad de las inversiones en la empresa no debe arriesgarse el futuro de la misma.

De acuerdo con lo anterior, en toda ocasión debe considerarse cuidadosamente la importancia de los distintos objetivos de - la empresa y en particular equilibrarse el incremento de la productividad a corto plazo con la razonable garantía de continuidad del negocio. El adecuado empleo de los elementos básicos de la productividad requiere el conocimiento y uso de un gran número de técnicas modernas de administración, entre las cuales pueden ser mencionadas como más importantes a las siguientes:

- a) Estudios de mercado.
- b) Flujo de efectivo.
- c) Administración de cuentas por cobrar.
- d) Niveles de inventarios de capacidad de producción.
- e) Planeación de medios de financiamiento.
- f) Presupuestos.
- g) Planeación fiscal.
- h) Relaciones humanas.
- i) Computación electrónica.

Cuando la administración conoce y utiliza los elementos de la productividad y las técnicas que le son relativas, los problemas que involucra la toma de decisiones se vuelven más profundos y complejos sin embargo, la recompensa de este trabajo, será siempre favorable a los intereses económicos de todos aquellos (accionistas, trabajadores, etc.) que intervienen en el proceso económico de las empresas.

### III.3 IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD.

Las transformaciones económicas producidas en los últimos años se caracterizan por la tendencia hacia la industrialización de aquellos países que siempre se destacaron por la producción y exportación de materias primas y alimentos y por la importación de artículos manufacturados.

Numerosas circunstancias, en especial las provocadas por la última guerra, que dislocó totalmente el intercambio económico, obligaron a casi todos los países a replegarse sobre sí mismos y a afrontar la necesidad de superar exigencias propias y de orden exterior creadas por la situación de extraordinaria anomalía, favorecidos también en muchos casos por la acción de fomento realizada en forma estatal.

Si bien subsisten discrepancias sobre las ventajas o inconvenientes respecto a los referidos cambios estructurales, el hecho concreto es que las actividades industriales se han manifestado en forma creciente y los índices respectivos lo revelan plenamente.

Dado ese desarrollo, se instituyeron numerosas empresas que contribuyeron acentuadamente al mejoramiento de las estructuras económicas y favorecieron a los más bajos sectores de las poblaciones porque, en sucesivos reajustes, adquirieron parte del adelanto técnico experimentado por los países altamente industrializados, intensificándose el desenvolvimiento económico que generó nuevas fuentes de trabajo que permitieron elevar los niveles de ocupación y de vida.

Las transformaciones sociales que se van registrando en muchos países del mundo acusan una evidente tendencia hacia la -- ascensión de los trabajadores a los primeros planos: es decir, -- se dirigen especialmente a la elevación de los niveles de vida --

de los sectores más amplios. De ahí la importancia de la productividad, puesto que se presenta una íntima conexión con el nivel de vida en tal grado que debe considerársele como factor determinante y fundamental.

Evidentemente, una buena política social, dirigida al mejoramiento de la situación del pueblo, exige una correcta y justa distribución de la renta; pero, poco vale la buena distribución si el monto total de la renta es reducido. El volumen de renta - podrá acrecentarse siempre que se incremente la productividad. Al aumentar ésta, se eleva el poder de consumo, la capacidad de ahorro y con él se pueden seguir haciendo avances cada vez más ponderables de la productividad.

En una situación dada de la vida de un pueblo, la distribución de la renta, para favorecer las entradas de las familias de los trabajadores, puede producir, a la larga un efecto contraproducente en el progreso social, al disminuir, como consecuencia del reparto y del aumento del consumo, la capacidad de ahorro. Por ello, las medidas de política social en favor de las clases trabajadoras debe compensarse en sus efectos negativos por dos tipos de medidas: el acrecentamiento del ahorro popular y el aumento de la productividad.

Si bien los fines que deben lograrse para la elevación de los niveles de vida son generalmente de orden social, los medios que permitirían alcanzarlos son principalmente económicos.

Establecidas las medidas básicas de distribución justa de la renta, no pueden esperarse la consolidación y nuevos avances en el progreso social, sino sobre la base de un aumento de la productividad del conjunto económico.

### III.4 FACTORES DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y SUS OBJETIVOS.

Los factores del incremento de la productividad son principalmente:

- a) El perfeccionamiento tecnológico o progreso técnico.
- b) La racionalización de la organización técnica y administrativa.
- c) La división del trabajo.
- d) El aumento de rendimiento personal de los trabajadores.
- e) La correcta organización gremial obrera.
- f) La solidaridad y espíritu de colaboración dentro de la empresa, entre patrones y obreros.
- g) El grado ocupacional total.
- h) La elasticidad de adaptación de la mano de obra.
- i) El aumento de la capacidad de ahorro y su correcta utilización para acrecentar la mecanización.
- j) El progreso de la economía nacional e internacional.
- k) La distribución equitativa de los beneficios resultantes de una mayor productividad entre el capital, el trabajo y los consumidores.

Cada uno de estos factores pueden contribuir en mayor o menor proporción a mejorar la productividad, según sean las medidas del gobierno político, de las empresas, de las organizaciones profesionales y la voluntad personal de los trabajadores, cuya mayor eficiencia influirá en el mejoramiento de la calidad de los productos y en la reducción de los costos.

#### **OBJETIVOS DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.**

El incremento de la productividad, al permitir acrecentar los ingresos de quienes participan en las actividades que la de-



terminan facilita el aumento del poder adquisitivo y permiten - alcanzar los más provechosos objetivos, entre los que merecen - destacar:

a) La posibilidad de obtener mayor producción de bienes y servicios a costos y precios menores.

b) El aumento de los ingresos reales.

c) La elevación del nivel de vida de la población, que pue de aumentar en el consumo de bienes y utilización de servicios.

d) El acrecentamiento del ahorro nacional por las reinversiones que hacen los empresarios de parte de sus mayores utilidades y por los ahorros de previsión que realiza la gran masa - de la población que, en su conjunto, representan cifras de considerable magnitud, que gravitan acentuadamente en el proceso - de la capitalización nacional.

e) El incremento de los gastos en bienes de consumo y de - producción permite, consecuentemente, la ampliación del mercado.

f) El desarrollo de las corrientes del comercio internacional.

g) El aumento de los medios de acción necesarios para consolidar y ampliar la seguridad social.

Lo expuesto permite advertir que la productividad, factor básico en el acrecentamiento de la renta y del progreso general está determinado en alto grado por las condiciones en que se de sarrolla la gestión de las explotaciones.

### III.5 MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

El objetivo de la actividad económica no solo es aumentar - el número de bienes existentes, sino aumentar las satisfacciones humanas, reduciendo desgastes físicos, intelectuales y monetarios que son su contrapartida.

El progreso tiene una significación de utilidad social que se expresa por la cantidad de bienes o servicios que el consumidor puede obtener como contrapartida de un gasto. En términos generales podemos decir que el poder adquisitivo evoluciona en el mismo sentido que la productividad.

#### *COMPARACIONES EN EL ESPACIO*

Se ha podido comprobar que en un país determinado la productividad como reflejo del progreso técnico y el salario real como reflejo del progreso social, varían en un mismo sentido. Pero - las variaciones no son de igual amplitud en los distintos países. Las confrontaciones nos demuestran que el grado de evolución técnica de un país y su dinamismo ante el progreso técnico, condicionan la más o menos rápida progresión social.

#### *EMPRESA*

Es la organización del capital y del trabajo con el fin de producir satisfactores en forma de productos o servicios.

#### *DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA*

La empresa industrial, por su compleja estructuración y la dinámica de cada uno de sus elementos ha sido el objetivo prefe-

rido en los últimos años de los más prominentes hombres de negocios, estudiosos, autores y catedráticos de organización y administración.

Se ha tratado constantemente de enunciar teorías y reglas, cada vez mejores, sobre la manera de optimizar la operación de una empresa, tanto en su conjunto como en cada una de sus partes. Sin embargo no todas las teorías han coincidido en su enfoque principal, ya que algunas se ocupan de problemas tecnológicos de producción, otras consideran a la contabilidad como el elemento vital, otras a las ventas; para otros autores el aspecto humano es tomado como el aglutinante que permite la unión de los elementos tecnológicos y administrativos.

El Centro Nacional de Productividad, encontró que el mejor método de diagnosticar una empresa es el del análisis factorial aplicado a las diez funciones básicas de la misma.

Mediante el análisis factorial es posible determinar la acción e interacción de todas y cada una de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa industrial y proporcionan a la dirección una guía que la orienta hacia la óptima administración de dichas funciones. La característica principal de este método es el considerar que la resultante de la operación de una empresa es la combinación de muchos esfuerzos internos orientados en diferentes direcciones y en los que una acción particular e independiente no forzosamente trae consigo un cambio en esta resultante.

Las funciones consideradas posiblemente no coincidan con otros criterios de análisis, pero aunque todos ellos se basan en un pensamiento lógico, la agrupación de las actividades en funciones es arbitraria y como todas, discutible si no satisface el objetivo para el cual ha sido hecha.

## LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Entre las funciones de la empresa tenemos:

- a) Medio ambiente.
- b) Dirección.
- c) Productos y procesos.
- d) Financiamiento.
- e) Fuerza y trabajo.
- f) Suministros.
- g) Medios de producción.
- h) Actividad productora.
- i) Mercadeo.
- j) Contabilidad y estadística.

A continuación se detallan las fórmulas para determinar los índices de productividad por cada función:

### TRABAJO O MANO DE OBRA (FUERZA DE TRABAJO)

SUBFACTORES	RELACIONES
Productos por horas-hombre	= $\frac{\text{Índice de producto}}{\text{Índice de insumo laboral}}$
Relación entre los tipos de trabajo.	= $\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de obreros}}$
Relación entre los tipos de salarios	= $\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$
Horas de trabajo por trabajador	= $\frac{\text{Total de horas-hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}$

Promedio de Salarios por hora	=	$\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Importancia de los salarios	=	$\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de fabricación}}$
Costo de las prestaciones por trabajador	=	$\frac{\text{Costo total trabajo-sueldos y salarios}}{\text{Número de trabajadores}}$
Ventas por trabajar	=	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de trabajadores}}$

#### ORGANIZACION DEL TRABAJO Y LA PRODUCCION

SUBFACTORES	RELACIONES	PESO %
	<u>Activo circulante</u>	
	Obligaciones a corto plazo	= 25
	<u>Capital contable</u>	= 15
	Activo fijo	
	<u>Capital contable</u>	= 25
	Obligaciones totales	
Indice general financiero	= $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	= 10
	<u>Ventas netas</u>	= 10
	Inventarios	
	<u>Ventas netas</u>	= 10
	Activo fijo	

Ventas netas = 5  
Capital contable

Punto de equilibrio en términos de producción. =  $\frac{\text{Costos fijos} + \text{Costo variables}}{\text{Producción}}$

Extensión del ciclo de la producción neta. =  $\frac{\text{Inventarios de productos terminados} + \text{Cuentas por cobrar-margen de ventas} - \text{Obligaciones con los proveedores}}{\text{Producción anual-margen anual de ventas}}$  X 360

## FINANCIAMIENTO

### SUBFACTORES

### RELACIONES

Indicación sobre la política financiera =  $\frac{\text{Obligaciones a corto plazo (estructura pasivo)} + \text{Obligaciones a largo plazo}}{\text{Activo circulante (estructura del activo)} + \text{Activo fijo}}$

Grado de independencia financiera =  $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$

Grado de obligación =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$

Liquidez en relación con la estructura. =  $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$

		<u>Pasivo fijo</u>
		Activo fijo
Grado de autofinanciamiento.	=	<u>Reservas de capital</u> Capital social
Dependencia bancaria	=	<u>Créditos bancarios</u> Activo total
	=	<u>Activo circulante</u> Capital contable
Movilidad del activo circulante	=	<u>Activo circulante</u> Activo total
Movilidad de los inventarios	=	<u>Inventarios</u> Capital contable
Rendimiento del activo total	=	<u>Utilidad neta + intereses pagados</u> Activo total
Rendimiento del capital contable	=	<u>Utilidad neta</u> Capital contable
Rendimiento del capital social	=	<u>Utilidad neta</u> Capital social
Grado de seguridad de los acreedores	=	<u>Utilidad neta</u> Pasivo total

## ACTIVIDAD PRODUCTORA

## SUBFACTORES

## RELACIONES

Punto de equilibrio  
de la producción en  
volumen físico

=  $\frac{\text{Total de los costos fijos de producción}}{\text{Cto. unitario previsto} - \text{cto. unitario variable}}$

Estructura de  
los costos

=  $\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos de fabricación}}$

Importancia de los  
gastos de fabrica-  
ción.

=  $\frac{\text{Costo de fabricación}}{\text{Costo de producción}}$

Grado de transfor-  
mación

=  $\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Costo de las materias primas}}$

Grado de  
mecanización

=  $\frac{\text{Consumo K.W.H.}}{\text{Número de trabajadores}}$

Tasa de utiliza-  
ción de la capaci-  
dad de producción

=  $\frac{\text{Producción}}{\text{Capacidad}}$

=  $\frac{\text{Tiempo real de trabajo}}{\text{Tiempo óptimo de trabajo}}$

Grado de utiliza-  
ción de los mate-  
riales.

=  $\frac{\text{Desechos y desperdicios}}{\text{Materias primas}}$

Eficiencia de la  
inspección.

=  $\frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Producción total}}$



## CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

## SUBFACTORES

## RELACIONES

Utilidad neta

Ventas netas

Utilidad neta

Activo total

Resultados de  
las operacionesUtilidad neta

Activo fijo

Utilidad neta

Importe de la nómina industrial

Utilidad neta

Impuestos industriales

## ADOPCION Y UTILIZACION DE TECNOLOGIAS

## RELACIONES

Intensidad de  
la inversiónActivo fijo

Activo total

Intensidad de los  
gastos fijosGastos fijos de fabricación

Costo de fabricación

de mecani ón	=	<u>Valor de la maquinaria y equipo</u> Activo total
de expan productora	=	<u>Incremento de activo fijo</u> Activo fijo
ecación del do del ac- o fijo	=	<u>Reparación y mantenimiento</u> Activo fijo
de inversión relación a la oducción	=	<u>Inversión neta corriente</u> Producción
<b>MINISTROS</b>		
<b>UBFACTORES</b>		
<b>RELACIONES</b>		
portancia de los abastecimientos	=	<u>Costo de materias primas y materiales aux.</u> Costo de fabricación
otación de los ateriales	=	<u>Costo de materias primas y materiales aux.</u> Inventario medio de materias primas y otros auxiliares
otación de los réditos de los proveedores	=	Saldo promedio de los créditos recibidos <u>de los proveedores</u> Costo de los abastecimientos adquiridos en un año

Plazo medio de los créditos de los proveedores =  $\frac{360}{\text{Rotación de los créditos de los proveedores}}$

### COMERCIALIZACION

#### SUBFACTORES

#### RELACIONES

Punto de equilibrio de las operaciones de mercadeo =  $\frac{\text{Total de costos fijos de mercadeo}}{\text{Margen unitario de mercadeo-costo variable de mercadeo por unidad.}}$

Margen de mercadeo = precio de venta - (costo de fabricación + gastos generales y de administración)

% de costos de distribución y venta =  $\frac{\text{Gastos de venta y distribución}}{\text{Costo de los vendido}} \times 100$

Influencia de la ubicación de la fábrica =  $\frac{\text{Total de gastos de transporte}}{\text{Costo de los vendido}}$

Relación para medir la influencia de la propaganda =  $\frac{\text{Costos de propaganda y promoción de ventas}}{\text{Ventas netas}}$

Ventas por vendedor =  $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de vendedores}}$

Rotación de las cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}$
Plazo medio de las deudas de los clientes	=	$\frac{360}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$
Indicación de la política de crédito	=	$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de los créditos concedidos}}$
Proporción de devoluciones	=	$\frac{\text{Valor de la mercancía devuelta}}{\text{Ventas netas}}$
% del costo de la investigación de mercado	=	$\frac{\text{Costo de las investigaciones de mercado}}{\text{Ventas netas}} \times 10$

### III.8 PRINCIPIOS DEL DIAGNOSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD

#### 1.- PRINCIPIO DE LA FUNCION LIMITANTE

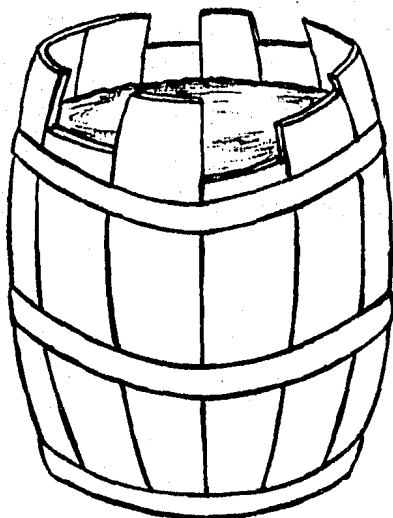
" Una función, desempeñada poco eficientemente limita ra el rendimiento y la productividad de otras funciones así como el resultado final de la operación de la empresa."

Ejemplificando este principio, vamos a suponer una empresa en que cada función es desempeñada por una persona; si la responsable de los suministros no obtiene los materiales a tiempo, el responsable de la actividad productora no podrá trabajar o le serán trastornados sus programas. Esto significa que en ese momento la función de suministro limitó a la función actividad productora y por tanto el resultado final de la operación de la empresa no fué el óptimo.

La evaluación subjetiva de la efectividad en el desarrollo de las funciones, como es natural se referirá a un período y no a un momento dado, pero ese período evaluado deberá ser siempre el que termina en la fecha en que se lleva a cabo el diagnóstico, para de ahí tomar las decisiones que corrijan el desempeño de las funciones. Es por lo tanto necesario contar con toda la información pertinente sobre el desempeño de todas las funciones con el fin de determinar cuáles de ellas se llevan a cabo con menos eficiencia y a qué funciones limitan.

Es prudente en este momento, recordar la Ley del Mínimo, de Justus Von Liebig, químico y biólogo agrícola nacido en 1803 y fallecido en 1873, quien indicó que: "por la deficiencia de un elemento necesario, aún cuando existen todos los otros, el suelo se considerará estéril, si se trata de cultivar algo para cuya vida sea indispensable dicho elemento."

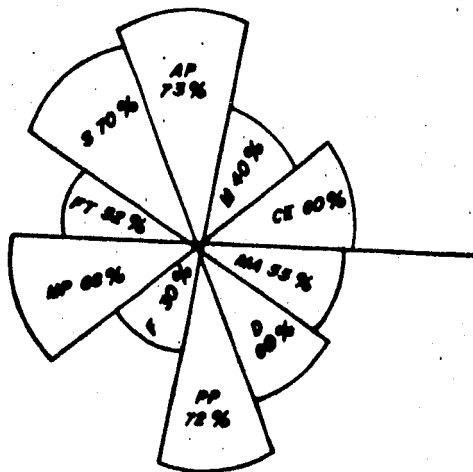
Este mismo principio expresado en términos más sencillos, - puede fácilmente visualizarse considerando un barril, cuyas tablas tuvieran diferentes alturas. La máxima capacidad del barril estará dada no por la altura promedio de las tablas sino definitivamente por la altura de la tabla más corta.



Una aplicación de este ejemplo es una línea de montaje en la que la operación más lenta (cuello de botella) será la que norme la velocidad de toda la línea, es decir, la línea nunca producirá más que su operación más lenta. Aunque es obvio, que en su conjunto, una empresa no se comporta en una forma tan sencilla - como una línea de producción en que por su colaboración las operaciones sólo se afectan directamente y de acuerdo con su colocación; sin embargo, el principio de Justus Von Liebig nos muestra la importancia del criterio que deberá privar al determinar una función limitante.

Las funciones limitantes pueden apreciarse mediante la grá-

de " Efectividad de Funciones " (esquema No. ) que muestra, en porcentajes, la eficiencia de cada función una vez que ha sido analizada.



Si las decisiones que se tomen para mejorar la administración se orientan hacia la mejora de las funciones, que en el diagnóstico se han considerado como limitantes, cualquier esfuerzo aplicado a dichas funciones será más provechoso que aplicarlo a otras no limitantes.

Para la selección de la función sobre la cual se tomará una decisión que modifique positivamente su desarrollo, uno de los criterios convenientes de utilizar es elegir la función que limita a un mayor número de funciones, ya que una acción en ésta, logrará un beneficio para las funciones limitadas por la primera.

## 2.- PRINCIPIO DE LA FUNCION LIMITADA

" Deberá considerarse poco productivo todo esfuerzo - adicional que se empleó en una función con la intención de mejorar su rendimiento, si antes no se eliminan los obstáculos que otras funciones le anteponen - en el camino a su objetivo. "

Utilizando el ejemplo del punto anterior, veríamos que sería poco productivo hacer un esfuerzo para mejorar la planeación de la producción con objeto de entregar los pedidos a tiempo si antes no se han eliminado los problemas del suministro atrasado.

En los casos en que el diagnóstico muestre una función limitada por numerosas funciones, deberá seguirse el mismo criterio anterior, no pretender mejorarla mientras persista la limitación de las otras funciones.

Es común encontrar en el diagnóstico que las funciones se limitan a sí mismas; en estos casos, aunque la función esté limitada por otras, su resultado podrá mejorarse si al reconocer la causa por la que se limita a sí misma, ésta es eliminada.

## 3.- PRINCIPIO DE LOS CIRCULOS VICIOSOS

" Se constituye un círculo vicioso cuando dos o más funciones se limitan una a continuación de la otra y la última de la cadena limita a la primera. En este caso la acción debe ser la adecuada para romperlo en el eslabón más débil.

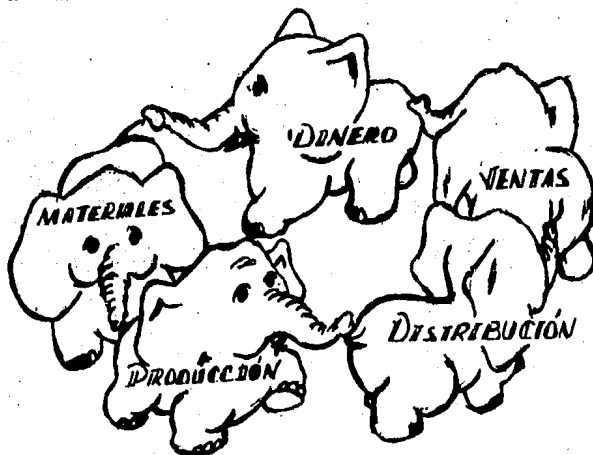
Como hemos mencionado en párrafos anteriores, la actividad



de una empresa industrial, por su dinamismo provoca una compleja acción entre sus funciones que dista mucho de la limitación simple de una función a otra.

Es común encontrar más de un círculo vicioso al hacer el diagnóstico de las funciones, pero no por eso se debe permitir su existencia, pues una característica de esta condición es que a la culminación de cada ciclo corresponda una reducción en la eficiencia de las funciones interesadas.

Por ejemplo, si no hay dinero el responsable de los suministros no podrá presionar a los proveedores y por tanto se limitará a la actividad productora, a su vez ésta limitará a ventas porque no podrá entregar los pedidos a tiempo y ventas limitará a financiamiento ya que la recuperación del dinero invertido en la operación tomará más tiempo; así se cierra y se va estrechando el círculo vicioso y lógicamente vuelve la función financiamiento a limitar suministros.



Al romper un círculo vicioso pueden suceder dos cosas diferentes: una que persista una limitación pero ahora en serie; y -

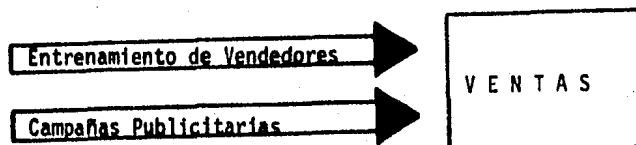
otra, que desaparezcan totalmente las limitaciones que antes existían entre las funciones que intervenían en el círculo vicioso. Este segundo resultado se obtiene cuando las limitaciones se deben a causas comunes o íntimamente ligadas, pues si los errores en la planeación de la producción y que afectan a ventas no son debidos al atraso de los materiales, no obstante que se corrija la limitación de suministros a la actividad productora, ésta segunda seguirá limitando a ventas.

#### 4.- PRINCIPIO DE LAS ACCIONES EN SERIE Y EN PARALELO

" Una acción correctiva en funciones que limitan en serie o en paralelo deberá siempre principiarse en la función que inicia, para que los resultados sean mejores. "

Quando se presenta la situación en que dos o más funciones por la forma en que se desempeñan, se limitan una a continuación de la otra formando una serie, la decisión de la dirección deberá encaminarse a la solución de los problemas de las funciones - que forman la serie principiando por la primera función y pasando a las sucesivas siempre y cuando se haya corregido y eliminado la causa por la que existía la limitación a las anteriores.

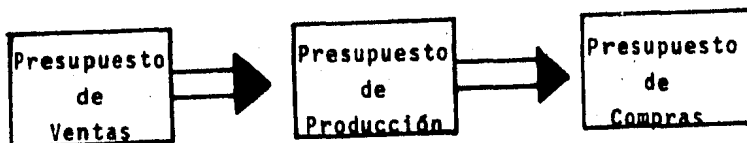
Por ejemplo, mientras no se logre que la función ventas defina un pronóstico de ventas no podrá la función producción elaborar un presupuesto de producción y suministros tampoco podrá hacer un programa de compras.



El eliminar el primer obstáculo, no obstante su sencillez, no siempre es realizado por las empresas y esto puede ser debido a que, o se desconoce la existencia de la limitación en serie o por la falta de planeación de la acción, los responsables de las funciones limitadas actúan independientemente, según sus capacidades y logran con esto un resultado no siempre proporcional a su esfuerzo.

Es frecuente también encontrar que una función limita a una segunda función porque la primera se limita a sí misma; en el caso que representa generalmente la iniciación de las cadenas es fundamental un análisis profundo de la función, pues la causa por la que limita a otra es quizá el resultado de la acción de todos los elementos que participan en el desarrollo de la primera.

Dentro del plan para la mejora de la empresa se pueden incluir acciones en paralelo, es decir, acciones simultáneas o con un pequeño traslape en el tiempo que se apliquen sobre funciones entre las cuales no forzosamente exista ninguna limitación, pero que sí limitan a otras funciones.



#### **IV. LA PRODUCTIVIDAD EN LA MERCADOTECNIA**

## CAPITULO IV

### LA PRODUCTIVIDAD EN LA MERCADOTECNIA

" Todas las empresas, aún las que están bien dirigidas pueden lograr importantes aumentos de productividad en el área de las actividades de mercadotecnia ".

#### IV.1 EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD EN MERCADOTECNIA

El conseguir una serie de importantes incrementos en la productividad de las actividades comerciales es algo que se halla - al alcance de cualquier empresa. Sin embargo, debemos considerar que para materializar este propósito ha de desarrollar un esfuerzo importante encaminado a reunir información que, por lo común no se halla a la disposición de la dirección comercial.

El concepto de productividad o eficiencia ha sido tomado de la rama de la mecánica dentro de la física general donde se define como: "la proporción que media entre el efecto producido y la energía aplicada. En el contexto actual la productividad comercial se refiere a la proporción entre las ventas o beneficios netos (efecto producido) y los costos de comercialización (energía gastada) para una parte específica del negocio. Así, la productividad de las operaciones de comercialización puede incrementarse recurriendo a uno de los cinco procedimientos siguientes:

- 1.- Un incremento en las ventas o en los beneficios netos - proporcionalmente mayor que un incremento paralelo en los costos de comercialización.

2.- Un incremento en las ventas o en los beneficios netos valiéndose de los mismos costos de comercialización.

3.- Un incremento en las ventas o en los beneficios netos - reduciendo los costos de comercialización.

4. Las mismas ventas o beneficios netos con una reducción - en los costos de comercialización.

5.- Una reducción en las ventas o en los beneficios netos - proporcionalmente menor que en un descenso paralelo en los costos de comercialización.

En resumen, surge como algo ineficiente el mantener una organización de mercadotecnia encaminada solamente a conseguir ventas y beneficios, pues la misma ha de perseguir, asimismo y con carácter simultáneo, el obtener información que venga a facilitar el incremento de la productividad comercial.

#### IV.2 METODO DE ANALISIS DE RENTABILIDAD DE MERCADOTECNIA

Los fabricantes y mayoristas pueden determinar en forma razonable y exacta sus costos de comercialización y beneficios por segmentos tales como productos individuales, clases de clientes, importancia de éstos y zonas de venta. Estos métodos se componen de dos elementos principales que pueden resumirse como sigue:

1.- Los gastos de comercialización de un negocio dado, que por lo común se contabilizan sobre una base de gastos por su naturaleza, se reclasifican en grupos denominados de costos funcionales, los cuales reúnen todos los vínculos con cada actividad comercial desarrollada por la firma.

2.- Los grupos de costos funcionales son atribuidos a los productos, clientes, zonas de venta y otros segmentos afines sobre base de factores cuantificables. Estos factores cuantificables o bases de atribución son las características del producto, cliente y zona de venta que guardan una relación causal con los importes totales de los grupos de costos funcionales.

A continuación se presentan algunos ejemplos de grupos de costos funcionales y sus bases de atribución.

**EJEMPLOS DE GRUPOS FUNCIONALES Y BASES DE ATRIBUCION**

Grupos de costos funcionales	Bases de Atribución		
	A grupos de productos	A grupos de clientes	A zonas de venta
1. Venta-costos directos: Visitas personales efectuadas por los vendedores y supervisores a los clientes y compradores - potenciales. Salarios del personal de ventas, primas de estímulo, viajes y otros gastos.	Tiempo de venta dedicado a cada producto, conforme señalan los informes de visitas a clientes u otros estudios especiales.	Número de visitas - multiplicado por el tiempo promedio empleado en cada una de ellas, conforme señalan los informes de visitas a clientes u otros estudios de carácter específico.	Directo
2. Venta-costos indirectos: Supervisión de las actividades de venta directa, gastos de administración de las ventas, - adiestramiento del personal de ventas y dirección de ventas. Investigación del mercado, desarrollo de nuevos productos, estadísticas de ventas, servicios de tabulación, con - tabilidad de ventas.	En proporción al - tiempo empleado en la venta directa o al establecido por cálculo.	En proporción al - tiempo empleado en la venta directa o al establecido por cálculo.	Adeudo igual para cada vendedor.
3. Publicidad: Costos de los medios de difusión, tales como T.V., radio, - carteles, periódicos, re - vistas, etc. Costos de producción pu -	Directo o análisis del espacio y tiempo correspondiente en cada medio de difusión; otros costos en proporción	Adeudo igual a cada cliente o número de consumidores finales y presuntos clientes en el área comercial de cada cliente	Directo o análisis de los registros de cifras de circulación o difusión de los



olicitaria, salarios del personal del departamento de publicidad.

4. Promoción de ventas: Medios para estimular al consumidor, tales como - cupones, regalos, etc. Promociones comerciales, tales como descuentos en los precios, exhibición de artículos en los lugares de venta, publicidad mancomunada, etc.

5. Transporte: Pagos a - los transportistas por - ferrocarril, camión, bar - caza, etc., por la entre - ga de artículos termina - dos desde las fábricas a los almacenes y desde éstos a los clientes. Costos del departamento de tráfico.

6. Almacenamiento y en - vío: Almacenamiento de - las existencias de artí - culos terminados en loca - les apropiados. Alquiler (o costos equi - valentes), gastos de al - macenes de depósito, se - guro de incendios e im - puestos sobre las exis - tencias de artículos ter

al de los medios.

Directo o análisis de los correspon - dientes registros.

Tarifas aplicables multiplicadas por los tonelajes.

Espacio de almacén ocupado por las - existencias prome - dio. Número de uni - dades de envío.

diferentes me - dios.

Directo o análisis de los correspon - dientes registros.

Análisis del mues - treo de los conoci - mientos de embarque o cartas de porte.

Número de unidades de envío.

Directo de aná - lisis de los cor - respondien - tes. registros.

Tarifas aplica - bles multipli - cadas por los tone - nales.

Número de uni - dades de envío.

minados, etc. Manipulación física, preparación de pedidos y descarga de vagones F.C., camiones y barcazas para enviar artículos terminados desde el almacén y la fábrica a los clientes. Mano de obra, instalaciones espacio y costos de material.

7. Trámite y preparación de pedidos: Comprobación y control de los pedidos de los clientes a la fábrica con relación a los precios, pesos y combinaciones para la constitución de cargas completas, fechas de envío, coordinación con la planeación de la producción, remisión de instrucciones a la fábrica, etc. Departamento de fijación de precios. Preparación de las facturas de los clientes. Contabilidad de gastos - de transporte, concesión de crédito y cobros. Control de recibos de caja. Fondo de previsión para deudas incobrables. Costos en conceptos de salarios, suministro de artículos varios, espacio e instalaciones.

Número de líneas de  
factura.

Número de líneas de  
factura

Número de líneas de factu-  
ra.

## *CLASIFICACIONES FUNCIONALES*

La clasificación funcional de los costos de comercialización que sería utilizada por cualquier firma se basa en el estudio de las actividades comerciales desarrolladas por ella y cada una requiere preparar su propia clasificación funcional si desea reflejar debidamente sus actividades de comercialización.

### *COSTOS DIRECTOS DE COMERCIALIZACION*

Los gastos de mercadotecnia separables o directos, vinculados a un segmento específico de las ventas pueden, en ciertas firmas, constituir una proporción sustancial del total de costos de igual clase. Esto puede ser especialmente cierto tratándose de una organización que desarrolle actividades extensas, donde se mantienen departamentos separados para la venta de productos específicos y para captar clases específicas de clientes. En tal caso, si las cuentas de gastos primarios se llevan con el suficiente detalle, o bien se adoptan las oportunidades medidas para introducir divisiones y subdivisiones en las mismas, muchos gastos de comercialización pueden asignarse en forma directa.

### *COSTOS INDIRECTOS DE COMERCIALIZACION*

Aún cuando el porcentaje de costos directos de comercialización con frecuencia puede ser sustancial, el de los de carácter indirecto es bastante mayor. Para facilitar su asignación a los diversos segmentos, así como los fines de control, estos gastos indirectos de comercialización se clasifican en grupos funcionales.

Cuando se hace conveniente, las partidas de gastos naturales se dividen entre los grupos de costos funcionales por medio de estudios de medida de trabajo, medición de espacios, recuen-

tos, estimaciones, realizados por los directivos y otros métodos.

#### *COSTOS FIJOS EN CONTRAPOSICION A LOS VARIABLES*

Los grupos de costos funcionales generalmente incluyen una mezcla de costos fijos y variables, por cuanto no resulta posible ni tampoco útil el intentar aplicar una diferenciación inmutable o rígida entre ambos. La distinción entre costos de comercialización fijos y variables depende de un cierto número de factores, tales como la dimensión y naturaleza del segmento particular de las ventas para el cual se analizan los costos, la permanencia y alcance de un cambio en el volumen de ventas, el período de tiempo objeto de consideración y las bases contractuales concurrentes en un negocio dado.

#### *BASES DE ATRIBUCION*

Una vez que los costos indirectos han sido clasificados por funciones, se asignan a los productos, los clientes, las zonas de venta y otros segmentos. El método seguido es adeudar al producto o cliente (u otro segmento de la venta) el costo de su participación en la actividad de cada grupo de costo funcional, es decir el de la parte del esfuerzo de comercialización por el cual es responsable.

Los grupos de costos funcionales no deben ser atribuidos en general a productos, clientes o zonas de venta, a menos que existan unas relaciones directas y claramente demostrables entre los costos de comercialización y sus correspondientes bases de atribución.

### *ACTIVIDAD FUNCIONAL VARIABLE*

La base lógica de atribución con frecuencia aparece evidentemente a través del simple análisis de los datos subyacentes. Algunas actividades funcionales varían grandemente de acuerdo con ciertas características del producto y por ello no se ven afectadas en gran medida, por las de los clientes.

### *ATRIBUCIONES PARCIALES*

Por lo tanto, de acuerdo con lo indicado no todos los costos funcionales son aplicables a productos, clientes o zonas de venta. Por ejemplo, los de almacenamiento y de inversión en artículos varios no acostumbran asignarse a los clientes debido a que no se verían afectados por los cambios a corto plazo en el número de éstos. Por ejemplo ciertos costos funcionales pueden ser asignados a los clientes, y mas tarde, cuando se analicen los costos del producto, hacerlo sobre base de una característica dominante del mismo.

### *FIJACION DEL COSTO DEL PRODUCTO*

Existen, por tanto, ciertos datos que es necesario conocer antes de que puedan fijarse los costos de comercialización por productos. En general, estos datos son de las clases siguientes:

- 1.- El valor de las existencias promedio de artículos terminados.
- 2.- El espacio de almacenamiento ocupado por estas existencias
- 3.- El número de veces que se vende el producto, es decir, el número de líneas de factura.

4.- El número de unidades de manipulación del producto vendidas.

5.- El peso o número de unidades de envío vendidas.

6.- El porcentaje del tiempo de venta empleado en su promoción.

7.- El costo del espacio o tiempo publicitario en los diferentes medios de difusión utilizados para anunciarlo.

La suma de los porcentajes de los diversos costos funcionales que son asignados más cualquier costo directo es restada del margen de beneficio bruto del producto (en la fijación de costos de aquellos cuyos precios se han establecido previamente).

La diferencia monetaria indica entonces el beneficio o la pérdida relativo que corresponde a dicho producto.

GRUPOS DE COSTOS FUNCIONALES Y BASES DE ATRIBUCION

Grupos de costos funcionales	BASES DE ATRIBUCION	
	A productos	A clientes
1. Inversión.	Valor promedio de las existencias.	(No atribuido)
2. Almacenamiento.	Espacio ocupado.	(No atribuido)
3. Control de existencias.	Número de líneas de factura.	(No atribuido)
4. Preparación de pedidos.	Número de unidades de manipulación.	Número de líneas de factura.
5. Embalaje y envío.	Peso o número de unidades de envío.	Peso o número de unidades de envío.
6. Transporte.	Peso o número de unidades de envío.	Peso o número de unidades de envío.

7. Venta.	Estudios de medida del trabajo.	Número de visitas de venta.
8. Publicidad.	Costo del espacio publicitario de un producto dado.	Costo del espacio publicitario de un cliente <u>da</u> do.
9. Registro de pedidos.	Número de líneas de factura.	Número de pedidos.
10. Facturación.	Número de líneas de factura.	Número de líneas de factura.
11. Concesión de crédito.	(No atribuido)	Importe <u>pendien</u> te promedio.
12. Cuentas al cobro.	(No atribuido)	Número de <u>factu</u> ras extendidas.

---

#### **RESUMEN DE LA FIJACION DE COSTOS CONCERNIENTES AL CLIENTE.**

Los datos requeridos para atribuir los grupos de costos funcionales a una categoría de clientes o a uno individualmente son los siguientes: (Ver tabla anterior).

1.- Número de líneas de factura en todos los pedidos recibidos durante el período objeto de estudio.

2.- Peso o número de unidades de envío de la mercancía comprada por el cliente.

3.- Número de visitas de venta efectuadas por los vendedores al cliente.

4.- Costo del espacio o tiempo en los diversos medios de - difusión empleados para anunciar a una clase específica de clientes.

- 5.- Número de pedidos cursados por el cliente.
- 6.- Importe promedio pendiente de pago.
- 7.- Número de facturas anotadas en las cuentas al cobro.

Cada uno de estos factores requiere ser evaluado para cada grupo de clientes respecto a los cuales deban determinarse los costos de comercialización y los beneficios.

Estos factores se emplean para asignar a la correspondiente clase de clientes una parte de los grupos de costos funcionales, cuya suma (la de las partes), incrementada con cualquier gasto directo, representa el costo total alcanzado en esa clase de cliente durante igual período, indica la rentabilidad relativa de los mismos.

#### *ATRIBUCION A LAS UNIDADES Y ZONAS DE VENTA.*

En general, un análisis del costo de comercialización por unidad de venta es similar a la fijación de costos para el producto y el cliente, pero implica una clasificación distinta de las ventas, márgenes y costos. En lugar de clasificar las transacciones realizadas por productos o clientes, se determinan sus características, así como las de los márgenes y costos, correspondientes a grupos de unidades de venta, éstas pueden referirse a uno de los siguientes extremos:

- 1.- Número de unidades del producto por cada línea de factura.
- 2.- Valor monetario por cada línea de factura.
- 3.- Número de líneas de factura por pedido.



#### 4.- Valor monetario del pedido.

#### *LA INSTRUMENTACION DE LAS NECESIDADES DE REUNION DE DATOS.*

La instrumentación de los sistemas de análisis de costos de comercialización y de rentabilidad descritos en este capítulo implica, como es obvio, una labor considerable de recolección de datos. El costo considerable de esta información adicional se halla, justificado por los importantes beneficios que se derivan de una mayor PRODUCTIVIDAD del esfuerzo de comercialización.

#### *TECNICAS DE FIJACION DE LOS COSTOS CORRESPONDIENTES A CADA ARTICULO.*

Un método relativamente simple de establecer un análisis de costos en comercio detallista es el siguiente:

1.- Costo de los espacio de venta: Con el fin de asignar los costos de espacio, la superficie total del establecimiento se divide en 2 partes principales:

- a) Superficie de exhibición y almacenamiento de los artículos.
- b) Superficie para los clientes y servicios.

2.- Costos de existencias: Estos cabe asignarlos a artículos individuales sobre la base de su valor promedio de inventario.

3.- Costos derivados del movimiento de mercancías: El costo de las superficies destinadas al cliente y a la prestación de servicios, así como el del tiempo de los dependientes y el correspondiente a otros conceptos ligados a la venta, se asignan a los productos tomando en consideración las diferencias existentes entre el tiempo requerido para la venta y la manipulación.

4.- Costos directos: En muchas clases de comercios detallistas algunos gastos pueden adeudarse directamente a uno departamento dado, series de productos o artículos individuales.

La depreciación, el mantenimiento y otros costos derivados de instalaciones de índole especial, tales como cámaras para la conservación de productos congelados, frigoríficos y molinillos de café, pueden aplicarse directamente a las series de artículos o departamentos que se benefician de su utilización.

En seguida se muestran los grupos de costos funcionales y bases de atribución para las técnicas simplificadas de fijación de costos para los artículos que se venden al detalle.

GRUPO DE COSTO FUNCIONAL	BASE DE ATRIBUCION
1. Costos del espacio de <u>venta</u> .	Cubicaje del espacio de estantería, exhibición y almacenamiento.
2. Costos derivados de las <u>existencias</u> (mantenimiento).	Valor promedio de las existencias.
3. Costos derivados del <u>movimiento</u> de mercancías.	Número de unidades y de cajas vendidas.
4. Costos derivados del <u>volumen</u> de ventas.	Volumen de ventas expresado en términos monetarios.

Grupos de costos funcionales y bases de atribución para de terminar los costos y beneficios alcanzados por cada artículo de los grandes almacenes.

---

**GRUPO DE COSTOS FUNCIONALES**
**BASES DE ATRIBUCION**


---

- |   |  |
|---|--|
| 1. Compra.  | Costo departamental promedio por artículo adquirido (multiplicado por el número de compras si éstas son más de una).   |
| 2. Transporte hasta almacén.                          | Costo directo o porcentual del im porte total del transporte, basa do en el peso, etc.   |
| 3. Recepción, control y mar caje.                     | Número de unidades de mercadería manipulada multiplicando por el - costo promedio de cada una (obte nido de estudios de medida del - trabajo).                                 |
| 4. Cuentas pendientes de pa go.                       | Costo promedio general por cada - partida en factura (multiplicado por el número de partidas si exis te más de una).   |
| 5. Publicidad y exhibición - de los artículos.        | Directo.   |
| 6. Venta directa.                                     | Número de unidades de mercadería vendidas multiplicado por el cos to promedio de cada una (obtenido de estudios de medida del trabajo).  |
| 7. Entrega.   | Número de unidades de mercadería entregadas multiplicado por el -- costo promedio de cada una (obte nido de estudios de medida del tra bajo).                                  |
| 8. Labores de adaptación, re paración y alteraciones. | Número de unidades de mercadería reparadas (como porcentaje del to tal de unidades manipuladas por - el departamento). Multiplicado por el costo promedio de cada altera ción. |

9. Cobro, inspección, embalaje. Número de unidades de mercadería vendidas multiplicado por el costo promedio de cada una (obtenido de estudios de medida del trabajo).
10. Control de ventas. Número de unidades de mercadería vendidas multiplicado por el costo promedio de cada transacción - (obtenido de estudios de medida - del trabajo).
11. Crédito y cuentas al cobro. Número de unidades de mercadería vendidas multiplicado por el porcentaje, con relación al total, - del número de transacciones por departamento y por el costo promedio de cada una (obtenido de estudios de medida del trabajo).
12. Rebajas, mermas y descuentos a los empleados. Directo.
13. Gastos de manutención de las existencias. Valor promedio de las existencias de cada artículo.
14. Ocupación de espacio. Número de unidades cuadradas de espacio de venta ocupado por cada artículo multiplicado por los costos departamentales correspondientes a cada unidad cuadrada.
-

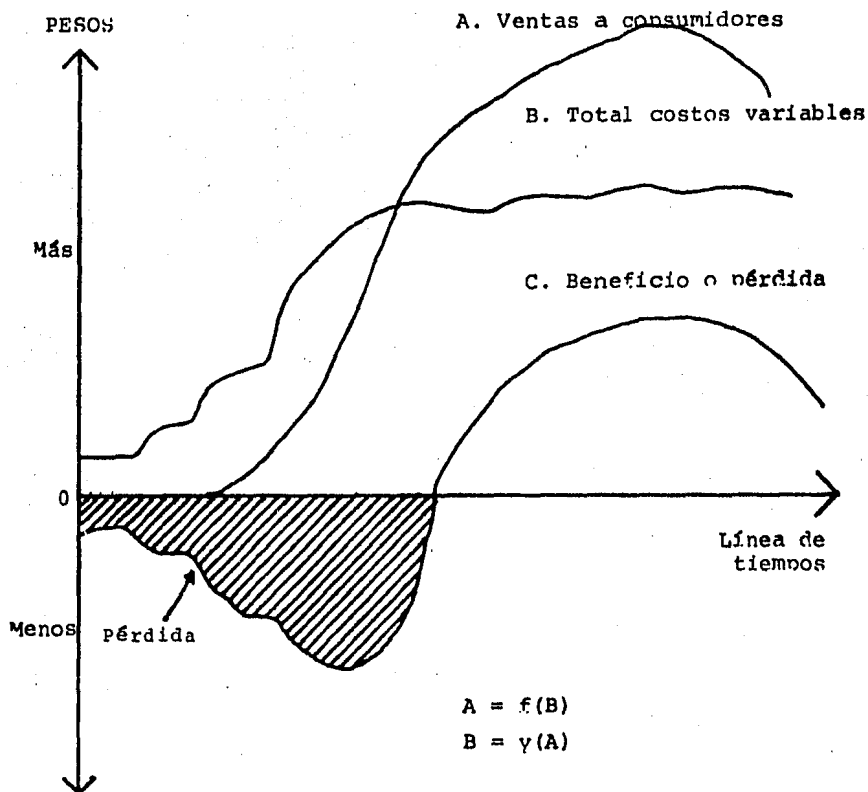
### IV.3 EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS.

#### SELECCION DE NUEVOS PRODUCTOS RENTABLES

Ciclo vital del producto.

El lanzar un nuevo producto al mercado, cuando en éste con curren condiciones derivadas de un rápido cambio tecnológico y - una fuerte competencia, es como proceder al disparo de un cohete intercontinental; se requiere un enorme impulso sólo para conseguir que se levante del suelo y dé comienzo a su trayectoria. Al principio se eleva con lentitud; luego, si lo acompaña el éxito, adquiere velocidad con rapidez, y cuando alcanza el punto en que ésta es máxima, el impulso que lo mantiene en movimiento es mucho menor que el que se requirió para conseguir que se elevase - del punto de lanzamiento. Finalmente, bajo la influencia de fuerzas irresistibles se aproxima de nuevo a la tierra, primeramente en forma lenta y luego con una velocidad cada vez más elevada.

En un momento dado una firma puede tener disponibles para la venta una serie de productos que se encuentran en diferentes etapas de su ciclo vital y arrojan unos beneficios o son causa - de unas pérdidas cuya cuantía difiere a tenor de las circunstancias. Algunos productos nuevos, en una fase primeriza del ciclo vital, pueden resultar temporalmente improductivos pero encerrar, sin embargo, un potencial considerable de desarrollo. En sentido opuesto, otros productos que en el momento actual son causa de - beneficios muy elevados, cabe que se conviertan en improductivos en un plazo corto.



En esta gráfica podemos apreciar el ciclo vital de un producto, en donde, la línea "A" representa la curva de las ventas efectuadas a los consumidores finales, no las realizadas a intermediarios. Dicha curva se compone de dos elementos:

- a) Porcentaje de ventas a nuevos clientes.
- b) Porcentaje de uso por los antiguos clientes.

La segunda curva "B" señala el curso de los costos variables totales, es decir, los de producción más los de comercialización que resultan necesarios para conseguir este volumen de ventas.

Una forma más exacta de señalar este extremo es la de decir que la curva de ventas mantiene una relación de causa y efecto - con la de costos. Finalmente, la curva de beneficios o pérdidas "C" se deriva claramente del acto de sustraer la curva de los - costos de la de ingresos brutos (es decir  $C = A - B$ ). Por lo tanto, las diferencias en los porcentajes de rentabilidad para los diversos productos que componen el surtido con que cuenta una em--presa en un momento dado reflejan no solo variaciones insepara--bles en su rentabilidad, sino también la etapa en que se encuen--tran dentro de su ciclo vital.

#### *CONCENTRACION DE BENEFICIO*

En cierta empresa un análisis del costo de comercialización de los productos reveló que de un total aproximado de 300 artícu los disponibles en aquel instante, a seis de entre ellos les co--rrespondía el 58% del volumen de ventas y un 85% de la contribu--ción al beneficio neto de explotación. Además estos seis produc--tos eran antiguos, pues el más antiguo se hallaba presente en el mercado desde hacía 25 años, mientras que el más moderno había - sido introducido hacía ya 10 años (ver tabla 1). En cuanto a los productos nuevos introducidos en la gama en los últimos 5 años - conseguían solamente un 6% del total de beneficios netos de la - empresa, aún cuando, en términos del volumen de ventas represen--taban un 23% (tabla 2).

En la tabla 1, se mostrará la participación en la cifra de ventas y en la contribución al beneficio neto de explotación pa--ra los seis productos más rentables, (en tantos por ciento).

TABLA 1.-

PRODUCTO	PARTICIPACION EN LAS VENTAS NETAS.	PARTICIPACION EN LA CONTRI- BUCION AL BE- NEFICIO NETO DE EXPLOTACION	AÑOS DE EXISTENCIA EN EL MERCA- DO.
	%	%	
Todos los pro- ductos.	100.0	100.0	
Total, seis - productos	<u>58.0</u>	<u>86.2</u>	
A	20.4	36.6	15
B	13.4	24.1	15
C	3.0	4.3	10
D	2.3	4.0	20
E	12.1	13.1	25
F	6.8	4.1	10



TABLA 2.- La participación en la cifra de ventas y en la contribución al beneficio neto de explotación obtenida por los nuevos productos durante un plazo de 5 años.

PRODUCTO	PARTICIPACION EN LA CIFRA - NETA DE VEN-- TAS.	PARTICIPACION EN LA CIFRA DE BENEFICIOS NETOS DE EX-- PLOTACION.	TOTAL DE COSTOS - DE COMER CIALIZA- CION.	COSTOS DE COMERCIA- LIZACION ESCOGIDOS.
	( EN % DEL TOTAL )	( EN % DE LAS VENTAS NETAS )		
Todos los productos	100.0	100.0	26.8	19.4
Nuevos productos				
1	0.3	-2.1	316.9	281.6
2	0.8	-1.6	138.8	120.1
3	1.4	-1.3	114.5	107.2
4	0.6	0.6	16.0	12.3
5	0.3	0.2	20.7	16.7
6	1.7	0.9	41.8	38.7
7	0.2	0.1	22.7	10.7
8	0.7	-2.0	177.4	143.7
9	0.5	-0.3	61.1	46.4
10	0.5	0.6	19.1	10.1
11	2.6	1.1	40.6	33.8
12	6.8	4.1	32.6	14.4
13	5.3	6.3	39.1	34.6
14	1.3	-0.7	112.4	99.6
TOTALES	23.0	6.0		

Así en un principio, los productos nuevos generalmente contribuyeron con un porcentaje más elevado en cuanto a las ventas que respecto al beneficio neto. Seis de tales productos fueron -

causa de una pérdida neta conjunta igual a -8.0% del total de los beneficios netos de la empresa. Por otra parte, los dos productos nuevos más rentables, o sea los señalados con los números 12 y 13 consiguieron un 12% del volumen de ventas y obtuvieron un 10.4% de beneficio neto (tabla 2).

La aportación, en cuanto a beneficio neto, de los productos nuevos estudiados fue baja (e incluso negativa) debido a que sus costos de venta, de publicidad y de promoción fueron inevitablemente elevados durante las primeras etapas de su ciclo vital. Sin embargo, como ya mencionamos anteriormente, a medida que el volumen de ventas adquiere importancia y el producto nuevo consigue mayor impulso, la situación cambia rápidamente desde una posición improductiva a otra rentable. Este extremo queda ilustrado por la tabla 3 en la cual aparece la cambiante posición de 3 productos nuevos después de transcurrir 9 y 15 meses desde su introducción en el mercado.

TABLA 3.- Costos de comercialización y beneficios de explotación correspondientes a 3 productos nuevos, en % de las ventas netas.

Producto	Costos de comercialización		Beneficio o pérdida neta	
	9 meses	15 meses	9 meses	15 meses
3	114.5	17.9	-38.7	-0.1
2	138.8	94.1	-79.7	-35.0
1	316.9	193.0	-255.0	-131.0

## CONTROLES DE INFORMACION

El costo de conquistar una posición para los productos nuevos en la rama altamente competitiva en que se basa la tabla 3 - fue tan elevado que a menos de que la cifra de venta obtenida se incrementara con rapidez, dicho producto podía convertirse rápidamente en improductivo. Por se hizo necesario el poder predecir con la máxima prontitud posible la trayectoria probable de las ventas del producto nuevo con relación a la del costo de comercialización previsto.

Recordando el ejemplo del cohete intercontinental, diremos que antes de analizar un producto nuevo la Dirección Comercial - de la empresa necesitaba estar segura de que poseía unos controles de información que debían permitirle abandonar cualquier producto nuevo tan pronto como el mismo mostrara síntomas de desviarse del curso previsto. Las clases de controles de información -- que la Dirección Comercial decidió que necesitaba con relación a cada producto nuevo eran las siguientes:

1.- Una comercialización experimental (o test de mercadotecnia) para determinar la demanda probable que conseguiría el producto nuevo a diferentes niveles de precio.

2.- Una previsión digna de confianza de la curva de ventas, cubriendo por lo menos las etapas iniciales del ciclo vital del producto.

3.- Una previsión de la curva del costo de mercadotecnia, - así como de la del costo de producción y, por consiguiente, de la de beneficios, correspondientes a los primeros tiempo del ciclo vital.

4.- Un mecanismo idóneo para conseguir con rapidez una información fidedigna de los costos reales de comercialización del

producto nuevo, así como respecto a los beneficios y pérdidas.

### *LA PREDICCIÓN DE LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS NUEVOS*

La empresa se valió de un panel de consumidores para establecer una separación entre las compras iniciales y repeticiones efectuadas por los consumidores finales y observar con ello la estructura dinámica de éstas últimas.

El conocer la parte de consumidores iniciales que efectuaron una segunda compra de un nuevo producto hizo posible introducir una separación entre los que no consiguieron el éxito y los que lo obtuvieron, y ello en una etapa temprana de su ciclo vital.

Como resultado de la aplicación de esta recién adquirida información a los productos nuevos que se hallaban entonces en el mercado se llegó a la conclusión de que el producto 1 (ver tabla 2), evidenciaba sólo una dudosa probabilidad de alcanzar el éxito, por cuya razón sus gastos de comercialización fueron reducidos en forma drástica; en cuanto a los productos 8 y 14 mostraban síntomas claros de ser improductivos, motivo por el cual se retiraron del mercado con el objeto de limitar pérdidas futuras.

Los datos correspondientes a un período de 2 años, a partir de los cubiertos por la tabla 2, indicaron que la participación en los beneficios netos respecto a todos los productos nuevos en tonces en existencia (incluidos 2 más añadidos posteriormente y que vienen señalados con los números 15 y 16) se había incrementado desde un 6% del total a un 11.7%. Asimismo, la participación en la cifra de ventas había aumentado ligeramente desde un 23 a un 24.3%.

**ELIMINACION DE PRODUCTOS NO RENTABLES**

Un fabricante que producía 12 artículos distintos vino en conocimiento, a través de un análisis de costos de comercialización que casi la mitad de la cifra de beneficios de su empresa era conseguida por un solo producto, correspondiendo a otros dos un 16%. Por lo tanto, juntos estos tres artículos contenían un 80.8% de beneficio total.

**TABLA 4.- Análisis de la rentabilidad de los productos.**

PRODUCTO	PORCENTAJE DE CONTRIBUCION AL BENEFICIO TOTAL DE COMERCIALIZACION.
Total, todos los productos.	<u>100.0</u>
Artículos rentables:	
A	49.2
B	15.8
C	15.8
D	11.8
E	7.8
F	4.8
G	4.5
H	3.3
I	1.4
J	(a)*
Subtotal	<u>114.5</u>
Artículos no rentables:	
K	-5.7
L	-8.8
Subtotal	<u>-14.5</u>

\* a) Menos de un 0.5 por ciento.

En el otro extremo de la escala se hallaban dos artículos - que se demostraron como improductivos, hasta el extremo de que, unidos eran causa de una pérdida igual al 14.5 % del beneficio - total de la empresa. Dicha pérdida equivalía a una cifra anual - bastante considerable (tabla 4). Estos datos de que se disponía por primera vez, plantearon las siguientes preguntas específicas que debían ser consideradas por la Dirección se hallaban los productos K y L solamente en una etapa improductiva de su ciclo vital, ¿existía, respecto a ellos una fuerte inversión en el capítulo de publicidad con el objeto de conseguir una ganancia en las ventas futuras?

Sobre este extremo arrojan cierta luz los datos contenidos en la tabla 5, en la cual se pone de manifiesto que los goces de publicidad calculados como porcentajes de las ventas para los últimos cinco años, han venido disminuyendo, sobre todo en forma - muy acusada para el caso del producto K.

2.- ¿Se vería la cifra total de beneficios de la empresa incrementada si los productos K y/o L fueses eliminados completa-- mente de la línea? Esta dió origen a su vez a las dos preguntas siguientes:

a) ¿Serían los costos variables de fabricación y comercialización que cabría ahorrar eliminando los dos productos improductivos mayores o menores que el beneficio que a consecuencia de - ello se perdería?

Un cálculo aproximado señaló que la cifra de pérdida superaba los costos variables de fabricación y comercialización que cabría ahorrar, de forma que la empresa se hallaría en mejor situación conservando, antes que eliminando, los dos artículos improductivos (sobre todo si los costos variables pudiesen ser reducidos).

TABLA 5.- Gastos de publicidad expresados como porcentaje de las ventas netas.

ANOS	PRODUCTO L %	PRODUCTO K %
5	11.4	6.9
4	9.0	15.0
3	16.8	25.3
2	10.1	22.3
1	14.3	22.5

b) ¿Cabría utilizar los costos fijos de fabricación absorbidos por estos dos artículos en forma más provechosa aplicándolos a otros productos, o bien se derivaría de esta circunstancia un incremento neto en la capacidad no aprovechada?

3.- ¿Se vería incrementada la cifra de beneficio total si una parte del esfuerzo de comercialización se derivara desde los productos K y L a otros de índole rentable, como los A y B?

Un análisis de los datos concernientes a costos de comercialización reveló una disparidad considerable entre el tiempo requerido para la venta de los productos y el beneficio conseguido en cada uno de ellos (ver tabla 6). Estas disparidades siguieron, a su vez, las siguientes preguntas:

a) ¿Se verían los beneficios totales incrementados si una proporción mayor del tiempo dedicado a la venta se aplicase al esfuerzo de tratar de intensificar las ventas del producto A?

TABLA 6.- Comparación de la distribución del tiempo dedicado a la venta y del beneficio de comercialización expresada por productos.

PRODUCTO	% DE LA CONTRIBUCION AL BENEFICIO DE COMERCIALIZACION.	% TOTAL DEL TIEMPO DEDICADO A LA VENTA.
Total, todos los productos	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>
Artículos rentables:		
A	49.2	19.6
B	15.8	3.8
C	15.8	13.7
D	11.8	5.2
E	7.8	4.6
F	4.8	3.0
G	4.5	15.7
H	3.4	3.7
I	1.4	4.5
Subtotal	<u>114.5</u>	<u>73.8</u>
Artículos improductivos:		
K	- 5.7	8.8
L	- 8.8	17.4
Subtotal	<u>-14.5</u>	<u>26.2</u>

b) ¿Se verían los beneficios totales incrementados si un porcentaje superior del tiempo dedicado a la venta se transfiriera a los productos B y D?

c) ¿Resulta provechoso emplear un 15.7% del tiempo total - dedicado a la venta en el producto G, teniendo en cuenta que solamente consigue un 4.5% de los beneficios?



d) Finalmente, ¿cabría incrementar los beneficios totales - si una parte (o la totalidad) del esfuerzo de venta absorbido por artículos improductivos tales como el K y el L se transfiriese a otros productos rentables?

Se emprendió entonces un experimento controlado en el mercado para responder a las preguntas precedentes. El volumen de esfuerzo personal de venta aplicado a un producto rentable tal como el B y a otro improductivo como el L, fueron invertidos en relación a su aplicación inicial. Los resultados de antes y después de estos experimentos, los cuales condujeron a una serie de cambios permanentes en la distribución de esfuerzos de mercado--tecnica entre los diversos productos, aparecen en la tabla 7. Así, el traslado del esfuerzo neto conjunto para ambos en forma sustancial, pasando de un 7.0% a un 31.3% de la cifra total de beneficios de la empresa.

TABLA 7.- Resultados de los experimentos que reasignaron el tiempo dedicado a la venta entre dos productos (en porcentajes de los respectivos totales).

PRODUCTO	TIEMPO DEDICADO A LA VENTA.		CONTRIBUCION AL BENEFICIO.	
	ANTES	DESPUES	ANTES	DESPUES
B (rentable)	3.8	18.0	15.8	30.8
L (no rentable)	17.4	3.0	-8.8	0.5
T o t a l e s	21.1	21.0	7.0	31.3

#### IV.4 ARTICULOS PARA LA VENTA AL DETALLE

En el comercio detallista típico un número relativamente elevado de artículos son no rentables. Por consiguiente, existen posibilidades de alcanzar incrementos sustanciales en el volumen de ventas y en la cifra de beneficios netos si los esfuerzos de comercialización se trasladan desde los artículos no rentables a los rentables. En los autoservicios el traslado más productivo de esfuerzo de mercadotecnia es el que tiene como objetivo una redistribución del espacio de las estanterías y del de exhibición. Tales medidas pueden incrementar las ventas y los márgenes de beneficio bruto sin que paralelamente se produzca un aumento en los gastos de explotación, con lo que obviamente se consigue una elevación en los beneficios netos.

#### EL SOMETIMIENTO A PRUEBA DE LA INFLUENCIA EJERCIDA POR LA ASIGNACION DE ESPACIO.

En una importante cadena de ámbito regional se demostró mediante varias pruebas, la gran influencia que ejerce la asignación de espacio sobre las ventas. Así, en cierto caso, el número de unidades de venta de dos marcas de un mismo artículo fueron redistribuidas sobre las estanterías. A la marca A, con menos ventas, se le asignaron cinco unidades en lugar de las diez que tenía anteriormente, mientras que a la marca B, cuyas ventas eran superiores, se le concedieron ocho en contraposición a las cinco de que disponían hasta entonces. Como consecuencia de ello las ventas conjuntas para ambas marcas experimentaron un incremento del 19% (ver tabla 8).

TABLA 8.- Influencia ejercida por el número de unidades de venta sobre las transacciones unitarias correspondientes a dos marcas de un artículo vendido en un supermercado.

PRUEBAS EXPERIMENTALES.	NUMERO DE UNIDADES DE VTA.	VENTAS UNITARIAS.	NUMERO DE UNIDADES DE VTA.	VENTAS UNITARIAS.	NUMERO DE UNIDADES DE VTA.	VENTAS UNITARIAS.
Antes	10	30	5	60	15	90
Después	5	32	8	75	13	107
Cambio	-5	+2	+3	+15	-2	+17.

Para evaluar el efecto ejercido sobre las ventas por posición a nivel de la vista, de la cintura o del suelo, se cambiaron productos diversos de distintas dimensiones, clases y nivel de aceptación desde su posición "normal" en el estante en uno de los establecimiento comerciales pertenecientes a la cadena a otra posición durante un período de dos semanas. Así, unos paquetes de pasas, que se habían estado vendiendo a un ritmo de 20 mil unidades por semana cuando se hallaban a nivel de suelo, pasaron a 38 mil por semana cuando fueron colocados a nivel de la vista. Un paquete de alubias de color dobló su cifra de ventas después de que fuera sometido a un cambio igual. Lo contrario, en cambio, ocurrió cuando un bote de guisante se colocó a nivel del suelo - después de haber estado ocupando un estante superior: las 41 unidades que generalmente se vendían cuando estaba en esta última posición, descendieron a 9 a partir del instante que se situó a nivel del suelo. Para los artículos que desde una posición a nivel del suelo se trasladaron a otra a nivel de la vista, el incremento promedio, en términos de unidades de venta fue del 78% (ver tabla 9).

Otra prueba puso a relieve la influencia que ejercen los estantes bien abastecidos sobre las ventas de artículos propios de

una tienda de ultramarinos. El volumen de mercancías en cada sección de los estantes se mantuvo para siete grupos de productos, a nivel máximo durante un plazo de dos semanas.

TABLA 9.- Influencia ejercida por la posición en la estantería - sobre las ventas unitarias de los artículos ofrecidos en un supermercado.

POSICION MAS VENTA JOSA EN EL ESTANTE	% DE CAM BIO EN - VTAS. UNI TARIAS.	POSICION INFERIOR EN EL ESTANTE.	% DE CAM BIO EN VTA. UNI TARIAS.
Del nivel del suelo al de la vista.	+79	Del nivel de la - vista al del suelo	-32
Del nivel de la - cintura al de la vista.	+63	Del nivel de la - vista al de la cintura.	-20
Del nivel del suelo al de la cintura.	+34	Del nivel de la - cintura al del suelo.	-40

Origen: Los estantes a medio llenar o vacíos por falta de existencias de un producto dado fueron eliminados o reducidos a un mínimo, mientras que la visibilidad de los artículos para un espacio determinado de estante fue intensificada hasta el límite de lo posible. Estas medidas, si se hubiesen aplicado a todas las secciones del establecimiento, habrían supuesto unos costos mayores por lo que a reposición de productos en los estantes con cierge, pero al concentrarse el esfuerzo únicamente sobre unos cuantos productos elegidos al azar incremento su venta y sus márgenes de beneficio bruto en un 23%. (Tabla 10)

TABLA 10.- Influencia de unos estantes bien surtidos sobre las ventas de un supermercado (ventas correspondientes a un período de dos semanas)

ARTICULO	VENTAS \$		MARGEN \$		% CAMBIO
	ESTANTE NORMAL	ESTANTE LLENO	ESTANTE NORMAL	ESTANTE LLENO	
Todos los artículos.	567.50	696.34	153.04	187.59	+23
Mantequilla	98.90	118.34	23.13	26.96	+16
Cereales	97.91	111.23	27.11	30.74	+13
Sala de tomate	57.07	75.77	16.40	21.88	+33
Limpiador	35.01	42.47	5.90	7.07	+20
Klennex	75.19	90.03	19.95	23.93	+20
Pasta dental	107.87	140.25	37.23	48.34	+30
Blanqueador	95.55	118.36	23.32	28.67	+23

#### ANALISIS DE LOS ARTICULOS NO RENTABLES

En otra cadena de supermercados se llevó a efecto un análisis detallado con relación a costos y rentabilidad de todos los artículos existentes en los departamentos de paquetería y ultramarinos, para un período de una semana con relación a varios establecimientos pertenecientes a ella (tabla 11). Los 4,768 artículos diferentes que se encontraban en existencia en estos departamentos se clasificaron tomando primero como base el margen y beneficio bruto correspondiente a dicha semana. Un análisis de los costos de puso de relieve, entonces que los 1,568 artículos clasificados en último lugar, o sea un tercio del total de los existentes en el establecimiento, eran no rentables. Estos 1,568 artículos contribuían, de hecho, con sólo un 5.6% al margen total del beneficio bruto. Pero no obstante, ocupaban el 18.2% del espacio asignado al conjunto o sea, los 4,768 citados anteriormente, parte del cual tenía carácter de emplazamiento de primera ca

goría al ser a nivel de la vista. Estos artículos no rentables - eran causa de un resultado negativo, es decir, de una pérdida que ascendía al 11.7% del beneficio neto total conseguido en los departamentos de paquetería y ultramarinos.

TABLA 11.- Análisis de la rentabilidad de los diversos artículos en una cadena de supermercados (a) en porcentajes de los correspondientes totales.

ARTICULOS CLASIFICADOS POR MARGEN BRUTO SEMANAL DE BENEFICIO	NUMERO DE ARTICULOS	ESPACIO DE ESTANTERIA - OCUPADO	MARGEN BRUTO	APORTACION AL BENEFICIO NETO.
1.1000	2.0	4.1	18.4	31.2
.101.3000	4.2	6.3	16.1	26.7
301.6000	6.3	7.7	14.8	24.2
601.1000	8.4	12.4	13.6	15.8
1001.1500	10.5	16.2	11.7	9.8
1501.2200	14.7	17.6	10.2	3.3
2201.3200	21.0	17.5	9.6	0.7
3201.4768	32.9	18.2	5.6	11.7
<b>T o t a l e s</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Número de artículos y márgenes monetarios.

(4,768)

(\$4,685)

a) Cada marca y cada tamaño de cada color, etc., (como en el caso del papel higiénico de cada tipo de producto se define como un artículo.

\*Los datos cubren las operaciones de una semana de varios establecimientos de la cadena.

Por otra parte, los 100 artículos que se hallaban en los primeros puestos, en términos de márgenes de beneficio bruto, generalmente eran los más rentables, Ocupaban solamente el 4.1% del espacio de estantería y, no obstante, conseguían el 18.4% del margen de beneficio bruto y el 31.2% del beneficio neto total.

Las condiciones mentadas respecto a los departamentos de paquetería y ultramarinos, considerados como un todo, se hallaron asimismo aplicables a un gran número de grupos individuales de productos que fueron objeto de un análisis similar. Así, de un total de 45 marcas diferentes de café las 15 que arrojaban el margen de beneficio bruto menor por unidad resultaron ser no rentables (ver tabla 12).

TABLA 12.- Márgenes brutos semanales promedio y espacio asignado a cada clase distinta de paquete de café en un supermercado.

NUMERO DE PAQUETES DE CAFE CLASIFICADOS EN FUNCION DEL MARGEN BRUTO DE BENEFICIO.	MARGEN BRUTO			ESPACIO OCUPADO	
	\$ POR SEMANA	% DEL TOTAL	% CUMULATIVO	% DEL TOTAL	% CUMULATIVO.
Total 45 art. (a)	<u>65.18</u>	<u>100.0</u>		<u>100.0</u>	
1.50	25.09	38.5	38.5	12	12
6.10	15.06	23.1	61.6	12	24
11.15	9.95	15.3	76.9	16	40
16.20	6.02	9.2	86.1	17	57
21.30	5.04	7.7	93.8	18	75
31.45 (b)	4.02	6.2	100.0	25	100

a) Contando cada tamaño y marca como un artículo.

b) Artículos no rentables.

#### ELIMINACION DE LOS ARTICULOS NO RENTABLES

La Dirección de la empresa seleccionó, entonces, diez productos con el fin de desarrollar una serie de experimentos controlados cuyo fin era determinar los efectos de eliminar artículos no rentables. El espacio de estantería que como consecuencia de esta medida quedaba disponible pudo ser entonces utilizado para:

- 1.- Incrementar el destinado a artículos rentables y/o

2.- Añadir nuevos artículos, de índole rentable, no pertenecientes al grupo de los alimenticios.

Los resultados de estos experimentos indicaron que los beneficios netos del supermercado resultarían incrementados en por lo menos un 10 o 12% al eliminar los artículos no rentables.

#### *MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS GRANDES ALMACENES*

Un análisis de los artículos individuales en uno de los departamentos más rentables de ciertos grandes almacenes (es decir, el departamento de ropa íntima) reveló que, incluso en éste caso, cabía apreciar la existencia de algunos que eran no rentables. (Se definió el término artículo como un estilo particular dentro de los procedentes de un origen específico y de una gama dada de precios). El artículo número uno, el más rentable, consiguió un beneficio de \$392, mientras que el Z, en el otro extremo de la escala, fue causa de una pérdida neta de \$88 (tabla 13). El artículo No. 2 tenía el margen de beneficio bruto más bajo, expresado como porcentaje de las ventas, entre cualquiera de los expuestos (29.4%) y, sin embargo consiguió, en cuanto a beneficio materializado, la segunda cifra en importancia al llegar a \$242. Por contra, el artículo X gozaba con un 56.3% de las ventas, del margen de beneficio bruto más elevado y no obstante, apareció como el tercero menos rentable con una pérdida neta de \$24.

La Dirección del departamento utilizó esta información sobre rentabilidad de los productos para introducir varios cambios en la explotación, tales como en el esfuerzo desplegado por los dependientes para vender, así como modificaciones en la exhibición, publicidad y precios. Asimismo se eliminaron completamente algunos de los artículos menos rentables. Como resultado de todos estos esfuerzos o cambios, el porcentaje de incremento en la cifra de beneficios conseguida por este departamento en el período siguiente fue sustancialmente mayor que la del establecimiento -



considerado como un todo o la de cualquier otros departamento en el mismo.

**TABLA 13.- Contribuciones al beneficio neto para cada artículo - (a) en el departamento de ropa íntima en unos grandes almacenes.**

ARTICULO	CONTRIBUCION AL BENEFICIO	% DE CONTRIBUCION AL BENEFICIO CON RELACION A LAS VENTAS NETAS.	% DE MARGEN BRUTO CON RELACION A LAS VENTAS NETAS.
Promedio de departamental:		<u>26.5</u>	<u>45.1</u>
1	392	18.5	33.5
2	242	15.4	29.4
3	145	21.5	40.1
4	100	22.3	42.3
5	58	22.2	39.8
6	47	22.7	36.7
7	34	25.3	42.3
8	29	19.8	32.6
.	.	.	.
.	.	.	.
U	7	28.1	45.6
V	- 6	-0.2	45.2
W	-22	-0.4	36.6
X	-24	-0.3	56.3
Y	-56	-7.6	49.8
Z	-88	-5.7	45.4

a) Un artículo es un estilo, proveniente de una fuente de abastecimiento dentro de una serie dada de precios.

#### **ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DEL PRODUCTO**

Un Director comercial hizo los siguientes comentarios acerca de la forma en que el análisis de la rentabilidad de los productos ha contribuido a incrementar los beneficios netos totales de su establecimiento (4):

Basandose en cifras de rentabilidad por artículos, nuestros encargados de las compras saben cuáles son los artículos, marcas y categorías que deben promoverse y desarrollarse. Junto con -- nuestro personal de explotación ponemos manos a la obra para mejorar la rentabilidad de los que arrojan pérdida...

Con relación a la rentabilidad ha sido realmente motivo de complacencia, cada año sucesivo, el apreciar mejoras. Hemos conseguido pasar muchos artículos desde una posición de pérdida a otra de beneficio sustancial controlable . . .

Con respecto a las ventas, cuando comparamos una categoría con otra, nuestro registro que abarca cuatro años con las correspondientes cifras anuales de carácter nacional, vemos que nos encontramos muy por delante en términos de porcentaje de crecimiento. Expresado en unidades de venta y monetarias hemos conseguido avances sustanciales en el porcentaje de participación en nuestro propio mercado.

IV.5 EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS CLIENTES Y ZONAS DE VENTA.

**CLIENTES NO RENTABLES**

**SOLUCIONES ALTERNATIVAS PARA LOS CLIENTES NO RENTABLES.**

Cierto fabricante distribuía los artículos que componían su extensa gama (con un calor promedio relativamente bajo por cada línea de factura) a través de delegaciones de la empresa directamente a los comercios detallistas esparcidos por todo el territorio. Un análisis del costo de mercadotecnia señaló que casi la mitad de todos los clientes eran no rentables, hasta el punto de haber dado lugar a una pérdida neta que ascendía a un 44% de los beneficios finales. En otros términos, las ganancias conseguidas en las ventas efectuadas a clientes rentables equivalían a un 144% del beneficio neto de la empresa según se ve en la tabla 14. Algunas de las alternativas principales que se consideraron con relación a los clientes no rentables fueron las siguientes:

- 1.- Trasladar parte del esfuerzo de venta desde los clientes no rentables a los rentables.
- 2.- Cambiar la estructura de precios y descuentos de forma que resultaran incrementados los precios aplicados a los clientes no rentables.
- 3.- Cambiar los canales de distribución de modo que los clientes no rentables quedasen atendidos a través de mayoristas o de servicios de ventas por correo.
- 4.- Eliminar los clientes no rentables.

TABLA 14.- Análisis del costos de comercialización de los clientes rentables y los no rentables (en porcentajes).

	TODOS LOS CLIENTES	CLIENTES RENTABLES	CLIENTES NO RENTABLES
Número de clientes	100	53.4	46.6
Volumen de ventas \$	100	89.4	10.6
Beneficio bruto \$	100	89.8	10.2
Costos de mercadotecnia	100	54.6	45.4
Beneficio (o pérdida) de comercialización	100	144.0	-44.0

#### LA TRANSFERENCIA DE ESFUERZOS

En una empresa, aproximadamente un 50% del tiempo dedicado a vender (excluido el destinado a viajar) quedaba absorbido por los clientes no rentables. En otros términos, si los vendedores no hubiesen necesitado visitar a estos clientes no rentables, el 50% de su tiempo dedicado a la venta hubiera quedado libre para otros menesteres. Por ejemplo, al vendedor hubiera podido dedicar más tiempo a visitar a los clientes más importantes entre los rentables. De ello se deduce que el reorientar los esfuerzos de la plantilla de vendedores sería equivalente a un apreciable aumento del número total de ellos, y que una gran proporción de los costos fijos derivados de la extensión de pedidos y de facturas en las diversas sucursales quedaría libre para emplearlo en otros fines si el elevado número de clientes modestos y no rentables fuese comercial necesitaba saber:

1.- La mayor cifra de ventas futuras que posiblemente se materializaría si se efectuaran más visitas a cada clase de cliente rentable.

2.- El efecto sobre las ventas futuras si se realizaran menos visitas a cada clase de cliente no rentable.

### **EL INCREMENTO DE LOS PRECIOS**

Otra alternativa hubiera sido la de incrementar los precios aplicados a los clientes no rentables. Sin embargo, los porcentajes de comercialización para los clientes no rentables resultaron tan elevados que, en el mejor de los casos, el incrementar los precios aplicados a tales clientes probablemente habría servido para recuperar sólo una parte de las pérdidas. Por supuesto, existía un cierto número de sistemas a través de los cuales esta alternativa podía ser materializada a saber:

1.- Imponiendo un gravamen o recargo complementario a cada pedido que no alcanzara un determinado volumen.

2.- Elevando los precios de los productos individuales cuando el número de artículos por pedido fuese inferior a una cifra dada (aunque claro, estos dos métodos afectarían tanto a los clientes modestos como a los importantes).

3.- Elevando los precios de todos los productos adquiridos por los clientes cuando el volumen total de las compras correspondientes al año anterior fuese inferior a una cifra dada.

Las diferencias considerables en el precio o en los descuentos por cantidad entre los clientes modestos e importantes puede justificarse sobre la base de las grandes divergencias en los costos de mercadotecnia entre clientes rentables y no rentables que se ponen a relieve a través de un análisis de tales costos.

#### IV. 6 EL CAMBIO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION.

Una tercera alternativa sería la de ceder los clientes modestos y no rentables a los distribuidores mayoristas. Incluso si la empresa otorgara al mayorista un descuento adicional con el fin de que el detallista modesto pagara el mismo precio que conseguiría en el caso de una distribución directa, la empresa saldría ganando todavía debido a la pérdida muy sustancial que se deriva de vender en forma directa.

Otra posibilidad sería la de suspender las visitas a los clientes modestos y no rentables, en cuyo caso sus pedidos podrían ser conseguidos y ejecutados por un sistema de ventas por correo.

A tal fin cabría enviarles catálogos e impresos de propaganda por correo, y los pedidos podrían devolverse a la compañía por el mismo medio.

La empresa quizá se expusiera al riesgo de perder un cierto volumen de ventas provenientes de estos clientes modestos y no rentables si se cedieran los mismos a distribuidores mayoristas o atendieran por medio de un sistema de ventas por correo. Sin embargo, dado que aproximadamente la mitad del tiempo dedicado a la venta por los vendedores podría utilizarse para realizar más visitas a los clientes rentables, se hizo evidente que el volumen de ventas total de la empresa experimentaría, en último término un incremento antes que una reducción.

#### **LA ELIMINACION DE LOS CLIENTES NO RENTABLES**

Una alternativa final sería la de cesar en atender a los clientes no rentables. Una elevada proporción de tales clientes

puede estar constituida por establecimientos con un volumen total reducido, que adquieren productos de margen menguado, posiblemente no muy bien administrados, etc.

Asimismo cabe el que muchos se encuentren en la misma zona comercial en que se hallan algunos de los detallistas más rentables de forma que los consumidores pueden muy bien acudir a éstos últimos si no encuentran los productos de la compañía en los de carácter no rentable.

#### EXPERIMENTOS EN MERCADOTECNIA

Con objeto de conseguir información fidedigna respecto a los efectos de estas alternativas como base de adopción de una decisión, la dirección de la empresa decidió llevar a cabo una serie de experimentos controlados de mercadotecnia. En grupo dado de zonas de venta todos los clientes modestos de carácter no rentable fueron atendidos en sus necesidades mediante un sistema de envíos por correo, mientras que en otro grupo de zonas de venta se recurrió, para el mismo fin, a distribuidores mayoristas. Al término de un año se habían conseguido los siguientes resultados:

	% DE INCREMENTO NETO	
	VENTAS	APORTACION AL BENEFICIO NETO
Pedidos por correo	+10.8	+ 9.5
Distribuidores mayoristas	+13.0	+28.1

Sobre la base de estos resultados, la dirección de la empresa decidió ceder todos los clientes modestos y no rentables a distribuidores mayoristas consiguiendo con ello un incremento sustancial en la productividad de las operaciones comerciales.

#### *COSTOS FIJOS Y VARIABLES DERIVADOS DE LOS CLIENTES*

Otro fabricante tuvo conocimiento de que tenía un elevado número de clientes no rentables. Como resultado de ello fue abandonando un canal completo de distribución y se eliminaron los clientes de escasa importancia en otro, al paso que se incrementó el esfuerzo de venta para los restantes clientes de índole rentable. Transcurrido un año, los beneficios netos se habían doblado.

Los resultados de los análisis del costo del cliente aparecen en la parte "A" de la tabla 15. Dichos análisis confirmaron lo que ya se venía sospechando desde hacía un tiempo, es decir, que los clientes del canal "C" apenas cubrían los costos directos aun que quedara como consecuencia de esta circunstancia, cantidad alguna para atender a los de índole dija o arrojar un beneficio neto. Los resultados no mejoraron cuando estas tendencias en los costos se proyectaron a un volumen mayor de ventas mientras que acusaron un empeoramiento en los niveles más bajos de la cifra de transacciones. Además, incluso en un año de gran volumen de ventas, el beneficio total del canal "D" fue, de hecho, menor que la cifra representativa de los costos directos.

Los cambios planeados en los canales de distribución suponían un incremento en los beneficios netos por cuanto se eliminaban, gracias a su aplicación, las pérdidas derivadas de los canales "C" y "D" de índole no rentable. Sin embargo, la eliminación de ventas no rentables dejaba sin utilización un porcentaje determinado de la capacidad de fabricación y de mercadotecnia.



Por ello, la próxima etapa fue la de aprovechar esta capacidad incrementando el esfuerzo de venta con relación a los clientes rentables pertenecientes a los canales "A,B y C". Por supuesto, este incremento en las transacciones comerciales no podía materializarse de inmediato, y tampoco cabía conseguirlo sin unos gastos complementarios de carácter directo destinados a la promoción de ventas.

Como resultado de todos estos cambios se calculó que se produciría un aumento en los beneficios netos durante el primer año, tal como se resume en la parte "B" de la tabla 15. Los resultados de la explotación real difirieron un tanto de los previstos, ya que se hallaban presentes muchos otros factores que influyeron sobre los resultados, algunos en sentido favorable y otros en sentido negativo. No obstante, los resultados netos, tal como aparecen en la parte "C" de dicha tabla, fueron incluso mejores de lo que se esperaba; de hecho, los beneficios o utilidades netos se doblaron.

TABLA 15.- Ventas, costos variables y márgenes de beneficio expresados por canales de distribución.

"A" .- Antes de los cambios en los canales.

CANALES DE DISTRIBUCION	VENTAS \$	COSTOS VARIABLES \$	MARGEN DE BENEFICIO	% VENTAS
A	750.000	400.000	350.000	47
B	250.000	100.000	150.000	60
C	300.000	300.000		
D	<u>200.000</u>	<u>250.000</u>	<u>-50.000</u> (b)	<u>-25</u> (b)
Total	1,500.000	1,050.000	450.000	30
A deducir:				
Costos invariables			<u>300.000</u>	
Beneficio neto			150.000	10

"B".- Efectos estimados de los cambios en los canales.

CANALES DE DISTRIBUCION	VENTAS \$	COSTOS VARIABLES \$ (a)	BENEFICIO NETO
C	-150.000(c)	-205.000	55.000
D	-200.000(c)	-250.000	50.000
A y B	<u>100.000(d)</u>	<u>85.000</u>	<u>15.000</u>
Total	-250.000	-370.000	120.000

"C".- Después de los cambios en los canales

CANALES DE DISTRIBUCION	VENTAS \$	COSTOS VARIABLES \$ (a)	MARGEN DE BENEFICIO	% DE LAS VENTAS
A	825.000	415.000	410.000	50
B	315.000	130.000	185.000	59
C	<u>120.000</u>	<u>110.000</u>	<u>10.000</u>	<u>8</u>
Total	1,260.000	655.000	605.000	48
A deducir:				
Costos invariables			<u>310.000</u>	
Beneficio neto			295.000	23

a) Costos de fabricación más los de distribución

b) Pérdida

c) Eliminado

d) Añadido

#### IV.7 EL PASO A LA DISTRIBUCION DIRECTA

Otra empresa se valía de mayoristas para distribuir una serie de productos técnicos de elevado valor que requerían unos conocimientos especiales en los vendedores de aquéllos, así como un servicio post-venta.

La empresa investigó la posibilidad de valerse de una distribución directa cuando descubrió que la situación de sus mayoristas evolucionaba rápidamente en sentido desfavorable. Esta circunstancia se ponía de manifiesto por el hecho de que sus otras gamas de artículos, distribuidos en forma directa a los usuarios industriales, conseguían un incremento en el volumen de operaciones a un porcentaje anual aproximado del 15 al 20 por ciento, mientras que las ventas de sus productos a través de mayoristas aumentaban a un ritmo anual de solo 6 a 8 por ciento. Sabían, además que las ventas totales del sector al cual pertenecía la empresa y respecto a estos últimos productos acusaban mayor rapidez en su crecimiento. En cuanto a los vendedores de la empresa señalaban una serie de factores que aparecían como responsables del reducido porcentaje en el incremento de las ventas a través de mayoristas.

Entre tales factores cabe citar el que los mayoristas estuvieran añadiendo productos a la serie de los que ya ofrecían, incluidos muchos de la competencia, lo cual se traducía en que se estableciera, por así decir, una pugna entre tales productos para disponer del tiempo del vendedor. Por otra parte, algunos mayoristas habían comenzado a fabricar sus propios productos, de lo que se deriva una competencia para los de la compañía. Por todas estas razones, los mayoristas no prestaban la suficiente atención a los artículos de la compañía y consecuencia de ello era que las ventas se veían perjudiciales.

Al mismo tiempo, los productos de la compañía se hacían ca-

da vez más complejos desde el punto de vista técnico, lo cual requería un mayor conocimiento de los mismos antes de materializar la operación y también un servicio post-venta más intenso. Por tales razones se llevó a cabo un estudio destinado a los directivos superiores de la compañía respecto a las consecuencias y condiciones que imponía la distribución directa.

#### *PREVISION DE LAS VENTAS*

Primeramente se realizó una previsión de los resultados que cabía conseguir valiéndose de un sistema directo, mientras que la previsión normal correspondiente a cinco años estimó cuáles iban a ser las ventas si la empresa seguía recurriendo a los mayoristas. Luego, apoyándose en el supuesto de una supresión de todos los factores inhibitorios de las ventas, citados anteriormente (es decir, la carencia de la atención suficiente por parte del mayorista a los artículos de la empresa), unido a una mejora en la venta por parte de los vendedores de la empresa, se predijo la cifra en que la venta directa excedería a la conseguida utilizando los repetidos mayoristas. Este incremento anual en las ventas, como resultado de una distribución directa, se estimó que sería aproximadamente del 10 al 12%.

#### *PREVISION DEL COSTO DE MERCADOTECNIA*

El efecto favorable que se estimó tendría sobre las ventas era unicamente el primer paso en un análisis de los resultados probables de la distribución directa. A continuación, la empresa llevó a efecto, como base de previsión de los beneficios netos que se esperaba conseguir, una proyección realista de los costos de comercialización de la distribución directa. Se reunieron, a

tal fin, y se analizaron las siguientes clases de datos en el - proceso de estimar los costos de la distribución directa:

1.- Datos sobre las ventas totales de cada mayorista, sus - existencias, sus ventas y su plantilla de viajantes, sus peculiaridades extremos en que acusaba mayor potencialidad y sus limitaciones.

2.- Datos sobre lo que estaban haciendo los fabricantes competidores que vendían en forma directa, es decir, respecto al - número de sus delegaciones de venta y sucursales dotadas de almacenes, al volumen de sus plantillas de vendedores y de personal especializado para atender el servicio post-venta, así como al - sistema de comunicación empleado.

La empresa fijó unas condiciones mínimas en cuanto a la - atención debida al cliente. Por ejemplo, era su deseo el que cada cliente, real o potencial, recibiera un cierto número de visitas en el transcurso de un período de tiempo dado. En cuanto a - los almacenes, debían estar emplazados de forma tal que les fuese posible proceder a efectuar entregas, mediante medios terrestres, en un plazo máximo de 24 horas a los clientes domiciliados en cualquier centro industrial.

### *SIMULACION*

Los datos mencionados permitieron establecer una simulación respecto a las condiciones y costos derivados de la distribución directa. Los resultados de este cálculo, del cual han sido omitidas las cifras reales, con el fin de ejemplificarlos aparecen en la tabla 16

TABLA 16.- Simulación de los efectos de la distribución directa sobre los costos de mercadotecnia.

FUNCION DE COMERCIALIZACION.	NUMERO DE UNIDADES DE TRABAJO.	COSTO POR UNIDAD.	COSTO DE CADA FUNCION.
Inversión en -- existencias.	Valor promedio de las existencias.	XX	XXX
Almacenamiento - de existencias en las sucursales.	Dimensión cúbica del espacio de almacenamiento.	XX	XXX
Preparación de - los pedidos de - los clientes.	Número de unidades estándar - de manipulación	XX	XXX
Crédito y cobros, ingeniería de <u>ventas</u> .	Número de <u>clientes</u> . Número de <u>visitas</u> de ventas.	XX	XXX
Servicio post- <u>venta</u> .	Número de <u>visitas</u> vinculadas al servicio -- post-venta.	XX	XXX
Facturación	Número de <u>líneas</u> de factura.	XX	XXX
Publicidad, listas de precios, <u>catálogos</u> .	Número de <u>clientes</u> .	XX	XXX

En esta tabla la primera columna de la izquierda señala las diversas funciones de comercialización o actividades que presupone la distribución directa. Algunas de ellas constituirían actividades totalmente nuevas, mientras que otras ya se llevaban a cabo, en cierta medida, cuando la distribución tenía lugar por medio de mayoristas. En cuanto a la tercera columna indica una -

evaluación física de la labor implicada, con relación a cada función, con lo que los costos unitarios de la columna tres multiplicados por el número de unidades de trabajo indicadas en la segunda columna dan como resultado los costos funcionales totales que figuran en la columna cuatro.

### **AHORRO EN LOS COSTOS**

Los costos citados se estimaron sobre una base anual para cada uno de los primeros cuatro años después de haber introducido el cambio desde la distribución mediante mayoristas a la de comercialización directa. Estas estimaciones mostraron que en el curso del segundo o tercer año de aplicar el sistema directo la empresa podía esperar una cifra total de costo de distribución (expresada como porcentaje de las ventas) aproximadamente igual a la mitad de la que se alcanzaba cuando se hacía uso de la distribución por medio de mayoristas. Este ahorro se producía en la forma siguiente:

A los mayoristas se les concedía un descuento del 30% respecto a los precios de catálogo. Además, la empresa contaba con su propia plantilla de ingenieros de venta y de especialistas de mantenimiento (y desarrollaba publicidad orientada al consumidor final), complementando y duplicando de esta forma las plantillas de vendedores y de especialistas de mantenimiento del mayorista. Los costos de estas ventas y servicios representaban alrededor del 10 al 12% del valor de las mismas calculando a precio de catálogo. Añadido este porcentaje al 30% de descuento, el total de costos de comercialización de la empresa, cuando distribuía mediante mayoristas, ascendía a un 40% aproximadamente de las ventas fijadas a precio de catálogo se estimó que los mayoristas conseguían alrededor de un 10% de beneficio neto ofreciendo los

artículos de la empresa, por los costos de manipulación para el mayorista con relación a dichos artículos eran, probablemente de solo un 20%. Es de todo punto de vista obvio que con una distribución directa la empresa podía ahorrar este 10% de beneficio neto que se había incluido en el margen del 30% concedido al mayorista.

#### **INCREMENTO EN LA EFICIENCIA**

En segundo lugar, la empresa estimó que podía desarrollar - en forma más económica y más eficiente algunas de las funciones antes efectuadas por los mayoristas. Por ejemplo, éstos contaron con una plantilla de 600 agentes de ventas, los cuales se estimó que empleaban solamente un 10% de su tiempo para promover los artículos de la empresa, y a eso cabía añadir que la empresa poseía su propia fuerza de ventas que le servía de apoyo. Lo mismo ocurría con los agentes de servicio post-venta, resultado de ello fue que se considerara que el tiempo dedicado en forma conjunta a ventas y servicio de mantenimiento de la empresa y del mayorista superaba la cifra que resultaría necesaria en un sistema de - distribución directa.

Con referencia al costo de mantenimiento de las existencias, se calculó que la cifra acumulativa de los artículos de la empresa y de todos sus distribuidores superaba, de mucho, la de los - que tendría la empresa distribuidos por sus diversos almacenes. Finalmente se estimó que la red de comercialización y distribución planeada le cabría fácilmente atender el volumen mayor de - operaciones que se preveía bajo una distribución directa como resultado de una política mejor en cuanto a ventas y servicio.



## RESULTADOS

Como resultado de este análisis se adoptó la decisión de -- proceder a una distribución directa a cuyo fin la compañía invirtió una cifra sustancial en el lanzamiento. En esta labor quedaron incluidos los elementos siguientes.

1.- Reclutamiento y adiestramiento de vendedores y agentes de servicio post-venta.

2.- Instalación de oficinas de venta y almacenes provistos de las existencias necesarias.

3.- Establecimiento de una red idónea de comunicaciones.

Dos años después de la fecha de haber anunciado la distribución directa, se habían obtenido los siguientes resultados:

1.- Incremento en las ventas (superior al calculado cuando se utilizaban mayoristas), 12%.

2.- Los costos de comercialización como porcentaje de las ventas descendieron de un 44 a un 23%.

3.- El beneficio neto como porcentaje de las ventas (en esta gama de productos) paso de un 5 a un 18%.

#### IV. 8 ZONAS DE VENTA NO RENTABLES.

##### TRANSFERENCIA DEL ESFUERZO

El análisis de los costos de comercialización de una empresa de ámbito regional puso de manifiesto una concentración muy acusada de beneficios en unas pocas zonas de venta. Así tenemos, por ejemplo, que la zona A consiguió casi la mitad de los beneficios de la empresa, mientras que la B obtuvo un tercio. Juntas, estas dos zonas obtenían el 82.2% de los beneficios totales. En el otro extremo de la escala en cambio, aparecían cuatro zonas no rentables. Se trata de las señaladas con las letras K, J, I y H, y eran causa de una pérdida que ascendía al 6.6% de la empresa tal como se muestra en la tabla 17.

Como resultado de ello, se plantearon las siguientes preguntas para someterlas a consideración de los directivos de la empresa:

1.-¿Resultaría incrementado el beneficio total y parte de los esfuerzos de comercialización fuesen transferidos desde las zonas H, I, J y K a la A, por ejemplo, o si tales esfuerzos en las zonas no rentables fuesen sencillamente reducidos?

2.- ¿Resultaría incrementado el beneficio total si las zonas no rentables fuesen cedidas a mayoristas para que se ocupasen de ellas? (Los gastos de transportes para la zona A eran solamente de un 3.5% de las ventas mientras que en la K eran de 14.8%).

TABLA 17.- Análisis de la rentabilidad de las zonas de venta

ZONA	% DE LA CONTRIBUCION TOTAL AL BENEFICIO DE COMERCIALIZACION
Total	<u>100.0</u>
A	48.4
B	33.8
C	11.4
D	8.2
E	2.8
F	1.3
G	<u>0.7</u>
Subtotal	<u>106.6</u>
H	-0.6
I	-0.8
J	-1.3
K	<u>-3.9</u>
Subtotal	-6.6

3.- ¿Resultaría incrementado el beneficio total si se eliminan los artículos no rentables unicamente en las zonas no rentables (en lugar de suprimirlos con carácter total)?

Como primer paso se dejaron de ofrecer los artículos no rentables en las zonas H, I, J y K, lo cual trajo como resultado el que en el período siguiente, la zona H e I alcasaran el punto -- crítico y que el porcentaje de pérdida en las zonas no rentables se viera considerablemente disminuido. Por lo que se refiere a los artículos no rentables su porcentaje general de pérdida tam-

bién se vió reducido en forma sustancial. La etapa siguiente consistió en disminuir los esfuerzos de venta y de publicidad en las cuatro zonas no rentables, trasladándose parte del gasto a zonas más rentables. El efecto neto de esta medida fue convertir estas cuatro zonas en rentables e incrementar los beneficios de la empresa en forma apreciable.

#### *GASTOS PARA ZONAS ALTERNATIVAS*

En determinada empresa el número de vendedores en cada zona dependía grandemente de las posibilidades conjuntas de venta de todos los productos de la línea. Pero aún cuando éstos habían sido determinado mediante una evaluación de las posibilidades potenciales del mercado, lo cierto es que algunos productos recibían un margen de tiempo superior o inferior al que sus posibilidades de venta en determinadas zonas parecían exigir. Los vendedores, por supuesto, muestran tendencias a dedicar su tiempo a los productos que se venden con mayor facilidad en sus correspondientes zonas, debido a unas oportunidades mejores o a su propia capacidad y preferencia. Esto, en sí parecía ser la causa de un desfase entre el esfuerzo de venta y las posibilidades potenciales por sectores con relación a ciertos productos, lo cual afectaba los correspondientes porcentajes en cuanto a ventas realizadas.

A parte esta circunstancia se vino en conocimiento de que la importancia relativa de los diferentes grupos de productos en el volumen total de ventas quedaba en sí misma afectada por las variaciones regionales en el número de vendedores, así como por otras condiciones, el grupo de productos A y en especial el B tendían a constituir una proporción menor, respecto al volumen -

total de ventas, en estas zonas donde operaban pocos vendedores, mientras que en aquellas donde se utilizaba un número mayor de éstos, sus ventas relativas eran mayores, al paso que las del grupo C aparecían acusadamente inferiores (ver tabla 18)

TABLA 18.- Efecto ejercido por cifras diversas de vendedores expresado en porcentajes de volumen total con relación a los grupos de productos A, B y C.

VENDEDORES POR CADA MILLON DE PERSONAS	PORCENTAJES DEL VOLUMEN TOTAL		
	A	B	C
2	50.0	10.9	37.3
6	50.6	13.9	30.6
10	50.9	14.8	27.5
14	51.1	15.7	25.4
18	51.2	16.3	23.8
22	51.3	16.8	22.7
26	51.4	17.2	21.6
30	51.5	17.6	20.8

#### REDUCCION EN LA CIFRA DE VENTAS

Estas tendencias indicaban que la reducción en la cifra de transacciones derivada del esfuerzo de venta era mayor para ciertos tipos de productos. También sugerían que, por diversas razones, la venta de algunos productos requerían más tiempo y esfuerzo que los demás, extremo este que los jefes de ventas regionales necesitaban considerar en el momento de decidir si debían emplear o no viajantes adicionales en ciertas zonas para mejorar el nivel general del rendimiento de la plantilla de vendedores

para determinados productos.

La dirección de ventas también debía considerar la tendencia hacia una disminución de los rendimientos respecto al esfuerzo de venta aplicado a toda la gama de productos. Esta tendencia viene ilustrada en la tabla 19, la cual ofrece la relación entre el número de unidades per capita de todos los productos vendidos y el correspondiente número de vendedores desarrollando su labor en 12 zonas de venta seleccionadas a causa de su semejanza general.

Aún cuando unas ventas mayores se asocian a un número más elevado de vendedores, la verdad es que la zona con cuatro de éstos, pongamos por caso, no alcanzará cuatro veces el volumen de ventas de una zona de igual población y que sólo cuenta con un vendedor. Asimismo, el volumen de ventas en una zona atendida por cuatro vendedores normalmente superará la de una zona que sólo disponga de tres en un importe que será menor que el exceso obtenido en una zona servida por tres vendedores con relación a otra en que sólo existan dos. En resumen, es obvio que existe un porcentaje descendente de incremento en las ventas a medida que el número de vendedores aumenta.

TABLA 19.- Relación entre el número de vendedores y el volumen de ventas en doce zonas.

NUMERO DE VENDEDORES POR CADA - 100.000 PERSONAS	VENTAS ANUALES PER CAPITA, - UNIDADES.	INCREMENTO EXPERIMENTADO EN LAS VENTAS POR CADA VENDEDOR ADICIONAL.
1	6.4	6.4
2	12.6	6.2
3	17.2	4.6
4	20.8	3.6

Por supuesto, una evaluación en términos monetarios de la - tendencia decreciente que acusan las ventas permite a la dirección comercial apreciar, en forma más clara la base más provechosa para la explotación y orientar su esfuerzo hacia su consecución. Los resultados, en términos monetarios y para las doce zonas señaladas anteriormente, aparecen en la tabla 20.

TABLA 20.- Relación entre el número de vendedores por zona y los beneficios correspondientes a doce de éstas.

NUMERO DE VENDEDORES	VOLUMEN DE VENTAS, UNIDADES.	MARGEN DE BENEFICIO BRUTO \$	SALARIOS DEL PERSONAL DE VENTAS INCREMENTADOS CON LOS GASTOS - VARIABLES \$	CONTRIBUCION \$
1	640	6.400	4.086	2.312
2	1.260	11.970	8.142	3.828
3	1.720	16.340	12.096	4.244
4	<u>2.080</u>	<u>18.720</u>	<u>15.952</u>	<u>2.768</u>
Incremento conseguido con el 4 <sup>o</sup> vendedor (4-3)	360	2.380	3.856	-1.476*

\*Reducción

Esto vendría a indicar los beneficios conseguidos añadiendo vendedores a una de ellas. Por ejemplo, el tercer vendedor, aun siendo causa de un incremento menor en el volumen de ventas y en el margen bruto de beneficio que el segundo, vale la pena utilizarlo, ya que los beneficios totales por encima de los costos variables incrementados desde \$ 3.828 hasta \$ 4.244.

Un cuarto vendedor vendría a incrementar el volumen de ventas en 360.000 unidades, pero se produciría una pérdida de - - \$ 1.476 debido a que el beneficio bruto correspondiente a este volumen de ventas, o sea \$ 2.380, es menor de lo que se estima suficiente para cubrir los gastos directos que equivalen a - - \$ 3.856 (ver la línea final de la tabla 20). Esta claro, por tanto que no resulta rentable emplear el cuarto vendedor en este caso.

Sin embargo, debido a las variantes regionales en la competencia y en la densidad de población, ocupaciones, ingresos y - otros factores básicos de consumo, la curva auténtica de la cifra decreciente de ventas para una zona dada no siempre puede obtenerse promediando los resultados de grupos correspondientes a zonas de mercadización similares que cuentan con uno, dos, tres o más vendedores.

#### **EL NUMERO OPTIMO DE VENDEDORES.**

En la determinación del número más rentable de vendedores y del nivel de otros esfuerzos a asignar a cada zona, la dirección comercial de la compañía objeto de nuestra consideración se guía asimismo por la experiencia conseguida a través de experimentos en diversas zonas. Estos experimentos señalan la cifra de ventas, el costos de mercadización y los beneficios alcanzados con el -- cambio del número de vendedores o del nivel de otros esfuerzos - de venta en una zona.

Otros esfuerzos de venta, tales como la publicidad y ayuda al distribuidor, servicio de entregas y similares, también cuentan con sus tendencias propias respecto a la disminución de rendimientos, tendencias que quedan modificadas por el número de ven



dedores y otras condiciones imperantes en cada zona. En resumen, son muchos los factores complejos e interconexos que deben ser considerados en la determinación del número más ventajoso de vendedores que procede emplear en cualquier zona de venta.

En el transcurso de un número de años, la dirección comer--cial de la empresa que nos sirve de ejemplo ha estado utilizando índices de potenciales de venta, análisis de costos de mercado--tecnia, y experimentos reales para guiarse en la distribución --más eficiente y rentable del esfuerzo correspondiente, si bien --constantemente se introducen cambios en la distribución territo--rial de los esfuerzos de venta. Aun cuando ypor supuesto existen otras influencias que dejan sentir su efecto, la dirección considera que es indudablemente cierto el que estos cambios constitu--yen uno de los factores (junto con las políticas de venta segui--das en cuanto al cliente y al producto) responsables de un descen--so de más de un 50% en la proporción entre los gastos variables de comercialización y las ventas en el curso de varios años.

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

## CONCLUSIONES

En el mundo actual de los negocios, es indispensable para una Dirección de Mercadotecnia eficiente la implantación de un sistema de Planeación Estratégica y el uso de Técnicas de Productividad. Pensar hoy, para el mañana y para muchos días es necesario, sólo así tendremos previsión para el futuro y podremos, adelantarnos a las necesidades, deseos, gustos y caprichos del cliente para poderlos satisfacer.

Para mantenerse al paso del cambio, es importante adoptar un punto de vista a largo alcance. Determinar cuál es la posición básica de uno y luego apegarse a ella. Salvo raras excepciones, una empresa casi nunca debe cambiar su estrategia básica. Solo sus tácticas que son aquellas maniobras a corto plazo cuyo propósito es llevar a cabo una estrategia a largo plazo.

En la actualidad el medio ambiente tiende a hacerse más turbulento y más complejo, lo cual hace aún más necesario que una empresa esté bien organizada y lleve a cabo la formación e implantación de estrategias, y controles para lograr una mayor productividad, lo cual es necesario para sobrevivir en una época de crisis como la que estamos viviendo.

Hacer un proceso de planeación se puede decir que es fácil, lo difícil es que realmente se lleve a la práctica. Sin embargo, es preciso considerar que la planeación estratégica no garantiza el éxito, pero sí ayuda a tener menos errores, a tener más participación del personal, mejorar la comunicación y capacitar a los directivos.

Igualmente el hacer uso del proceso de desarrollo productivo se puede decir que es fácil, sin embargo, es preciso considerar que con la utilización de técnicas de productividad será mucho más fácil conseguir mayor éxito.

Además con la implantación de sistemas de planeación, desde el punto de vista de productividad en la mercadotecnia se logrará desarrollar conceptos, ideas y planes que ayuden a las personas a determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias del área con mayor eficiencia y eficacia.

El propósito fundamental de la utilización de técnicas de productividad y la elaboración de planes, es el permitir que una empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Para ello se cuenta con cuatro caminos los cuales son: 1) Concentrarse en los factores clave de éxito, es decir, reajustar la asignación de recursos para reforzar ciertas capacidades que tienen mayor importancia. 2) Superioridad relativa, obtener cualquier diferencia entre la empresa y sus competidores y explotarla al máximo. 3) Búsqueda de iniciativas agresivas, producir ideas o innovaciones que den vida nueva a la situación de la empresa en el mercado. 4) Grados estratégicos de libertad, esto implica determinar dónde es posible desarrollar una estrategia.

En cualquier estrategia de negocio debe tomarse en cuenta los tres principales participantes; como una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos cada uno. Estos son: Cliente, Corporación y Competencia.

Como todo sistema, el proceso de planeación estratégica y el de productividad tienen sus riesgos y limitaciones, pero aún considerándolos no cabe duda, que son mayores los beneficios que

traen consigo, y la importancia que están alcanzando en nuestra situación económica actualmente competitiva.

El Licenciado en Administración juega un rol primordial en la elaboración e implantación de sistemas de planeación y de productividad en cualquier empresa, ya que es él quien posee la preparación adecuada al reunir los conocimientos de los elementos necesarios que conforman las diferentes áreas funcionales de una entidad, fungiendo como un agente de cambio encaminando a la empresa a un mejor logro de sus objetivos.

Aún cuando promover la productividad no es un asunto novedoso para las empresas industriales y los negocios privados, lo cierto es que hoy en día sí, hay al respecto una nueva marejada de interés. Esperanzadamente y al través de la planificación -- efectiva ese oleaje evolucionará hacia un desenvolvimiento continuo e intensivo.

En la actualidad las empresas no tan sólo requieren de la realización de una planeación estratégica sino también de la utilización de medidas de productividad con el fin de maximizar los recursos con que cuenta dichas entidades.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

## DIRECCION DE MERCADOTECNIA

Philip Kotler  
Ed. North Western University

## ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA

Harold Koonts - Cyril O'Donnell  
Ed. Mc Graw Hill. México

## ESTRATEGIAS BASICAS DE MERCADOTECNIA

Robert W. Frye  
Ed. Trillas. México

## ESTRATEGIA DE ALTA GERENCIA, SU NATURALEZA Y APLICACION

B.B. Tregge J.W. Zimmerman  
Ed. Interamericana. México

## ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA

Philip Kotler - Keith K. Cox  
Ed. Diana. México

## FUNDAMENTOS DE MARKETING

William J. Stanton  
Ed. Mc Gaw Hill. México

## FUNDAMENTOS ESENCIALES DE MERCADOTECNIA

Richard Ralph Still

Ed. Herrero Hnos. México

## LA DIRECCION DE EMPRESAS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION

Esmond Perace

Ed. Contabilidad Moderna. Buenos Aires, Argentina

## LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA EN NUESTRO SISTEMA SOCIO-ECONOMICO.

Armando Espinosa Palomino

Tesis. U.N.A.M.

## LA MENTE DEL ESTRATEGA

George A. Steiner - Kenichi Ohmae

Ed. Mc. Graw Hill. México

## MARKETING PRODUCTIVITY ANALYSIS

Charles H. Servin

Ed. Mc. Graw Hill Book Comany. Nueva York

## MERCADOTECNIA APLICADA

Philip Kotler

Ed. Interamericana. México

## MERCADOTECNIA, CONCEPTOS Y APLICACIONES

Charles D. Schewe - Rubén M. Smith

Ed. Mc. Graw Hill. México.



**MERCADOTECNIA, CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS**

Martin L. Bell  
Ed. Continental

**MERCADOTECNIA MODERNA**

William J. Pegg y Calderón  
Ed. C.I.S.A. México

**PLANEACION ESTRATEGICA, LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER**

George A. Steiner  
Ed. C.E.C.S.A. México.

**PRODUCTIVIDAD, LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA**

David Bain  
Ed. Mc. Graw Hill. México

**REVISTA DIRECCION Y CONTROL No. 249**

Ed. Colegio de Contadores Público A.C.  
México.

**TECNICAS DE MARKETING**

Ramón Rivas Mutan  
Ed. Intex