

33
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**" INVESTIGACION DE MERCADOS APLICADA A
UNA MICRO-EMPRESA DEDICADA A LA VENTA
DEL SERVICIO DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ "**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ARACELI GAMERO ESPINOSA

ASESOR: L.A. ALBERTO VIVEROS PEREZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

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

"Investigación de mercados aplicada a una Micro-empresa dedicada a la
venta del servicio de limpieza automotriz".

que presenta la pasante: Apaceli Gamero Espinosa
con número de cuenta: 2603704-8 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 17 de octubre de 1996

PRESIDENTE	<u>L.A. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Pedro Bravo Araiza</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Néstor Pineda García</u>	

DEDICATORIAS

A mi padre Baltazar Casero.

Porque supo guiarme por el mejor camino. con sus consejos me enseño a vivir la vida y a salir siempre adelante.

A mi madre Adela Espinosa.

Porque siempre me apoyo. se desvelo y me encomendó a Dios levantando una oración. Gracias por depositar en mi tu confianza y que al igual que mi padre me brindó sus consejos.

A mis hermanos Carlos y Miriam.

Por su entusiasmo. comprensión y cariño que recibí de cada uno de ustedes. desde el inicio de mis estudios. A ustedes y a mis padres esta dedicado este esfuerzo que al final me ha llenado de gran satisfacción la cual comparto agradecida por todo.

A Juan José Rodríguez.

Por tu colaboración para el término de este estudio, que tú sabes lo que significa para mí; gracias por tu paciencia, compañía y tu amor.

A Dios.

Todo lo que soy y lo que he hecho lo debo a ti Señor, porque tú así lo quisiste. G R A C I A S

A mi familia.

Porque siempre me impulsaron a salir adelante.

A mis profesores.

Porque me llenaron con sus enseñanzas y me forjaron el camino.

Al Prof. Alberto Viveros.

Porque siempre me guio de la mejor manera y fue parte fundamental para lograr el objetivo. Titularme.

A mis amigos.

Por su compañía en todos estos años, por los momentos que juntos hemos disfrutado apoyandonos mutuamente para el logro de nuestros ideales.

RECONOCIMIENTOS

A:

L.A. J. Alberto Viveros Pérez
L.A. Pedro Bravo Araiza
L.A. Teresa Cruz Sánchez
L.A. Ma. Teresa Muñoz García
L.A. Néstor Pillado García
L.A. Alejandro Amador

Por que alcanzar un título profesional no es trabajo de una sola persona, sino el esfuerzo conjunto de muchas, por ello agradezco a mis profesores que a lo largo de mis estudios me dieron la orientación y el apoyo necesario para la realización de esta tesis.

A:

La Universidad Nacional Autónoma de México.
La Facultad de Estudios Superiores "CUAUTITLAN".
Al Colegio de Ciencias y Humanidades "AZCAPOTZALCO".

G R A C I A S .

I N D I C E

INTRODUCCION

CAP. 1 VISION GENERAL DE ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA. CONCEPTOS BASICOS.

1.1. Definiciones de administración	1
1.1.1. Función principal de la administración	2
1.1.2. La administración y el proceso administrativo	3
1.1.3. La administración y sus áreas organizacionales	6
1.1.4. Interrelación entre funciones	9
1.2. Qué es mercadotecnia?	10
1.3. Funciones de la mercadotecnia.....	13
1.3.1 Planeación del producto	16
1.3.2. Planeación del mercado	17
1.3.3. Canales de distribución.....	19
1.3.4. La organización en mercadotecnia.....	20
1.3.5. La ejecución en mercadotecnia	21
1.3.6. Control de mercado	25
1.4. Que es la investigación de mercados?.....	27
1.5. El gerente de mercadotecnia y sus funciones.....	37
1.6. Planeación de la mercadotecnia	39
1.7. Definición de promoción y publicidad.....	50
1.8. Definición y estrategias de la mezcla de mercadotecnia 57	

CAP. 2 ANTECEDENTES DE UNA MICRO-EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DEL SERVICIO DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ.

2.1. Historia de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V.	86
2.2. Panorama actual	100
2.2.1. Definición del Problema	101
2.3. Hipótesis	104
2.4. Resultados finales	110

CAP. 3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

3.1. Análisis de la situación y comprobación de hipótesis..	126
3.2. Estrategias sugeridas	137
3.2.1. Estrategias del producto	138
3.2.2. Estrategias de distribución	140
3.2.3. Estrategias del precio	142
3.2.4. Estrategias de comunicación	143
3.3. Programa de acción a aplicar	147

CONCLUSION GENERAL.

BIBLIOGRAFIA.

ANEXOS.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El presente estudio ha sido diseñado, para lograr el mejor entendimiento de los que es la investigación de mercados mediante la aplicación de un caso práctico.

Esta tesis esta encaminada a dilucidar todo aquello que se quiera consultar sobre la investigación de mercados. Para ese fin se ha seleccionado un completo marco teorico que precisamente sirva de soporte técnico para el mejor entendimiento de este caso práctico.

Es así, que en el primer capítulo se encontrará en forma general las definiciones de administración, de mercadotecnia, de investigación de mercados, de promoción y publicidad, sus funciones principales, sus áreas funcionales, así como las estrategias de la mezcla de mercadotecnia.

Una vez establecidas las bases para la mejor comprensión de el caso práctico, el segundo capítulo precisamente contiene la historia de Grupo Comercial Rojo, .S.A de C.V. que es la empresa a la cual se aplicó la investigación de mercados.

En consecuencia, se podrá captar con toda claridad la función de la investigación de mercados aplicada a una empresa con solo examinar los capítulos de este estudio: sabiendo como definir un problema, formular hipótesis, aplicar la investigación que en este caso fue mediante cuestionarios, analizar la información y recomendar las estrategias a seguir.

Para finalizar en el último capítulo se encuentra la conclusión general del estudio en la cual de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados. Se hizo un análisis de la situación de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V.: así como la comprobación de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Además de sugerir las estrategias a seguir, así como el programa de acción a aplicar.

Al desarrollar este estudio, la idea fundamental fue la de aportar algún material que sirviera como base para futuros estudios desarrollos y cooperar a la mejor comprensión de la investigación de mercados. El lector encontrará útiles aplicaciones a situaciones como planeación y desarrollo de estrategias para la consecución de los objetivos que se pretendan alcanzar.

C A P I T U L O 1
VISION GENERAL DE ADMINISTRACION Y
MERCADOTECNIA.
CONCEPTOS BASICOS

CAPITULO 1

VISION GENERAL DE ADMINISTRACION Y MERCADOTECHIA. CONCEPTOS BASICOS

1.1. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.

Terry define a la administración así:

La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

Newman la define así:

Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo con el mínimo desgaste de recursos y de esfuerzo y con menos atritos por otras actividades útiles.

Chiavenato explica:

La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, ya sea en la empresa

industrial, ya sea en la empresa de servicios, en el ejército, en los hospitales, en la iglesia, etc. El hombre necesita cooperar cada vez más con otros hombres para alcanzar sus objetivos: en ese sentido, la administración es básicamente la coordinación de actividades grupales.

En lo personal el concepto de Terry es el que define lo que es la administración y es el usual para este estudio que se está realizando ya que determina los componentes de la administración y el uso que tiene en cualquier área que se aplique.

1.1.1. FUNCION PRINCIPAL DE LA ADMINISTRACION.

"Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva. En gran parte, la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, descansan en la competencia del administrador. La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas o un gobierno más eficaz, es el reto a la capacidad de la administración moderna."¹

1

R. Terry, George. Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

"La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación.

Es así que la función principal de la administración es poner en orden los esfuerzos, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen resultados que pueden ser controlados y modificados de acuerdo a lo que se desee.

El establecimiento de un plan sólido, la distribución de las actividades componentes requeridas por este plan, y la buena actuación de cada miembro, así como la aplicación de acciones correctivas son funciones principales de la administración.

1.1.2. LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración trabaja con principios administrativos los cuales son las cuatro áreas administrativas: planeación, organización, ejecución y control o vigilancia; y constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un gerente. A continuación se presenta un resumen de estas áreas principales de la administración así, como las

actividades más importantes para cada una:

PLANEACION

1. Aclarar, ampliar y determinar los objetivos.
2. Previsión
3. Establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo.
4. Seleccionar e indicar las tareas para el logro de los objetivos.
5. Establecer un plan de logros.
6. Establecer políticas.
7. Planear estándares y métodos para cumplirlos.
8. Anticipar los problemas futuros posibles.

ORGANIZACION

1. Subdividir el trabajo en obligaciones operativas.
2. Deberes operativos de grupo en posiciones operativas.
3. Reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables.
4. Definir los requisitos del puesto.
5. Seleccionar y colocar al individuo en el puesto adecuado.
6. Delegar la debida autoridad en cada miembro de la administración.
7. Proporcionar instalaciones y otros recursos al personal.
8. Revisar la organizacion a la luz de los resultados del control." 2

2

R. Terry, George, Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

"EJECUCION

1. Comunicar y explicar los objetivos a los subordinados.
2. Conducir y retar a otros para que hagan lo mejor que puedan.
3. Guiar a sus subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento.
4. Desarrollar subordinados para realizar potenciales planes.
5. Dar a los hombres el derecho a ser escuchados.
6. Alabar y reprimir con justicia.
7. Recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho.
8. Revisar la ejecución a la luz de los resultados del control.

CONTROL

1. Comparar los resultados con los planes en general.
2. Evaluar los resultados contra normas de funcionamiento.
3. Idear medios efectivos para la medición de las operaciones.
4. Hacer que los medio de la medición sean conocidos.
5. Transferir datos detallados en formas que muestren comparaciones y variaciones.
6. Sugerir acciones correctivas, si son necesarias.
7. Informar de las interpretaciones a los miembros responsables.
8. Ajustar el plan a la luz de los resultados del control";

3

R. Terry, George, Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

1.1.3. LA ADMINISTRACION Y SUS AREAS ORGANIZACIONALES.

"La presentación del proceso administrativo en su fase de organización nos ayuda a definir las áreas funcionales de la administración, pero ahora nos enfocaremos a la aplicación de la administración en sus áreas organizacionales.

* ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA.

La administración de la mercadotecnia es de suma importancia, ya que proporciona la respuesta al gran problema de hallar una distribución ordenada, adecuada y económica de los productos o servicios. Estimular la demanda y llegar a los clientes potenciales que necesitan los productos o servicios, constituye un reto para los gerentes de mercadotecnia."

* ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION.

Una de las primeras áreas a las cuales se aplicaron las técnicas administrativas cuantitativa y cualitativa fue a la administración de la producción. Son representativos el control de calidad estadístico, técnicas de estudio para la evaluación del programa (PERT), distribución de las instalaciones para la producción, programación lineal de varias formas, programación de computadoras y centro de programas para computadoras, y el control del programa de compras." ⁴

⁴

R. Terry, George. Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

"La administración de la producción desarrolla aspectos como: la automatización, la planeación aplicada a la selección de la maquinaria, el espacio de la fábrica y los materiales; la organización con referencia especial a su aplicación a la producción; la ejecución según se ha encontrado efectiva con el personal de la fábrica; y el control , con particular atención en las máquinas y materiales de producción.

* ADMINISTRACION FINANCIERA.

Las finanzas se refieren a los aspectos monetarios de una empresa. En su definición se incluye no solo la adquisición, erogación, ahorro, préstamos e inversiones en los fondos monetarios, sino también la adquisición y utilización de capital, crédito y fondos de toda clase empleados en la operación normal de una empresa. En el significado de finanzas estan implícitos el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos, egresos y títulos de capital.

El buen financiamiento es esencial para el éxito de toda empresa. Hay que gastar en materiales la cantidad correcta de dinero , conseguir suficientes préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo, es decir; terreno, edificio, máquinas y equipo; otorgar créditos prudentemente y mantener las operaciones de la empresa a un nivel compatible con" 5

5

R. Terry, George, Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

"los fondos disponibles: requiere de dinero para pagar la nómina, para vender a los clientes y esperar el pago hasta una fecha posterior. Es así como las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales, y su administración es de vital importancia en toda empresa.

* ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El área de la administración de personal dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Subraya la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave para el éxito administrativo. En consecuencia se deduce que debe alcanzarse el uso óptimo de este recurso con el mínimo de desperdicio de habilidad y talento. El presente y el futuro de toda empresa depende en mucho de lo bien que se administre el recurso de personal.

La administración de personal en ocasiones se considera erróneamente como igual a la ejecución. No son idénticas. Todos los gerentes actúan, sean miembros o no de la administración de personal. La ejecución es importante en este tipo de administración, condición aumentada por el punto de vista del personal. Sin embargo, el trabajo es manejar este recurso esencial, o sea el personal." 6

6

R. Terry, George. Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

1.1.4. INTERRELACION ENTRE FUNCIONES.

"La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente, un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso. A la larga por lo general el énfasis se coloca más en determinadas funciones que en otras, dependiendo de la situación en particular. Asimismo, debe observarse que algunas funciones deben ejecutarse antes que otras se pongan en acción. La ejecución efectiva, por ejemplo, requiere que las personas tengan actividades señaladas en concordancia con sus contribuciones esperadas para el objetivo predeterminado. En igual forma no se puede ejercer el control en algo que no se ha planeado y mucho menos ejecutado; debe haber algo a controlar.

En realidad, la planeación está implicada en el trabajo de organización, ejecución y control. En igual forma, los elementos de la organización se emplean en la planeación, ejecución y control. Cada una de las funciones fundamentales de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo y lograr los objetivos que se hayan fijado."

7

R. Terry, George, Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

1.2. QUE ES MERCADOTECNIA?

Si bien la mercadotecnia utiliza la administración para el logro de sus objetivos, es por eso que se inició este estudio con una explicación de la administración y sus áreas funcionales. Ahora la mercadotecnia viendola específicamente sabremos que es una parte muy importante en las empresas.

Existen diversas y múltiples definiciones de las cuales mencionare la de algunos autores que nos ayuden a tener la base para el estudio que realizare, así pues, la definición más común de mercadotecnia es "la identificación de las necesidades del consumidor antes de proceder a la producción del artículo." 8

Veamos otra definición: "Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos del mercado meta y adoptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores." 9

8 R. Terry. George. Principios de Administración. Editorial Continental. S.A. 1974.

9 Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia Análisis. Planeación y Control; Editorial Diana; 1990.

"La mercadotecnia es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades." 10

"La mercadotecnia es el esfuerzo total de la compañía -producto, punto de venta, precio y promoción- que debe adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes y no a lo que el fabricante pueda producir con mayor facilidad." 11

"Mercadotecnia es un conjunto de procedimientos que nos permiten investigar, racionalizar y sistematizar el proceso que comprende todas las actividades relacionadas con el flujo de productos de la fábrica al consumidor y que nos ayuda a hacer que este prefiera y adquiera los productos ofrecidos en el mercado en cierto tiempo y lugar, siempre y cuando existan expectativas de lograr beneficios." 12

10 Lambin, Jean-Jacques. Marketing Estratégico; Editorial McGraw-Hill; 1988.

11 L. Pope, Jeffrey. Investigación de mercados. Editorial Norma, 1994.

12 López Altamirano Alfredo - Osuna Coronado Manuel, Introducción a la Investigación de Mercados. Editorial Diana 1992.

"La mercadotecnia es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y, asimismo, para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida general." 13

"Es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia. En consecuencia, todas sus actividades deben tender a determinar esos deseos y luego a satisfacerlos, a la vez que se pretende obtener una utilidad a largo plazo." 14

"Mercadotecnia es la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de los bienes y servicios del producto al consumidor o usuario." 15 Esta definición es la de American Marketing Association.

13 Mercado H. Salvador. *Mercadotecnia*. Editorial Limusa, 1994.

14 J. Stanton, William. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial McGraw-Hill, 1987.

15 Fischer Rossi, Konrad. *Diccionario de Mercadeo*. Editorial Noriega Limusa, 1990.

Algunos autores insatisfechos con esta definición han propuesto otras definiciones: tal es el caso, por ejemplo, de los profesores Richard E. Still y Edward W. Cundiff, que combinan el criterio descriptivo con el legal al definir a la mercadotecnia como: el proceso de los negocios mediante el cual los productos y/o servicios se adecuan con los mercados y por cuyo medio se efectúa la transferencia de propiedad de los mismos. Los miembros del departamento de mercadeo de la facultad de administración de negocios de la Universidad de Ohio la definen como: el proceso de una sociedad por el cual la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos es anticipada o ampliada o satisfecha mediante la concepción, promoción, cambio y distribución de tales bienes y servicios.

En forma particular la definición que para sí es la más adecuada es la que nos señala el autor Jeffrey Pope en su libro Investigación de Mercados ya que menciona los cuatro puntos fundamentales de la mercadotecnia los cuales son muy importantes para el desarrollo de una empresa.

1.3. FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA.

Terry nos menciona que entre las funciones comunes de la mercadotecnia están ventas, compras, transportes, almacenamientos, ensamble, financiamiento del mercado e información sobre el mismo.

Estas son actividades esenciales comunes a toda mercadotecnia. Corresponde al gerente de mercadotecnia ver que se ejecuten todas las funciones necesarias en forma satisfactoria y con un mínimo de tiempo, esfuerzo y costo. Se entiende fácilmente la forma en que se logra esto remitiendonos al proceso administrativo, esto es, mediante la aplicación de las cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, ejecución y control. En lo general, deben planearse todos los esfuerzos de la mercadotecnia: establecer el objetivo, fijar las normas e indicar los procedimientos. También debe determinarse quien va a desempeñar cual de las actividades mercadotecnicas. El personal de mercadotecnia, como cualquier otro personal, requiere ejecución. En la mercadotecnia, esta función fundamental de la administración es extremadamente importante porque gran parte del trabajo es sobre la base de persona a persona, y tales factores como una energica dirección, comunicaciones claras, disciplina imparcial, buena moral y una actitud positiva, son esenciales para óptimos resultados. Asimismo, el control de los esfuerzos mercadotecnicos es muy necesario. En un trabajo tan importante, variado y complejo como el de la mercadotecnia, es vital que el gerente de esa rama implante los medios adecuados para asegurar que lo que se intenta que acontezca tenga realmente lugar.

A continuación Terry muestra las funciones fundamentales que constituyen el proceso administrativo junto con las actividades comunes y específicas de la mercadotecnia que por lo general fundan una parte de la función respectiva. Por ejemplo, las actividades comunes de la planeación en la administración de la mercadotecnia, se refieren a la planeación del producto, del mercado y de la selección de los canales de distribución.

ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA

PROCESO ADMINISTRATIVO	ACTIVIDADES ESPECIFICAS
Planeación	Planeación del producto
	Planeación del mercado
	Selección de canales de distribución
Organización	Planeación del precio
	División por deptos y areas operativas
	Dar autoridad y responsabilidades
	De la planeación del precio
Ejecución	De la planeación del producto
	De la planeación de la plaza
	De la planeación de la promoción
	De la planeacion de la publicidad
	Ventas por empleado
Control	Efectividad de la publicidad
	Revisión de los puntos marcados en la planeación, así como la revisión de los objetivos.

1.3-1. PLANEACION DEL PRODUCTO.

"Muchos gerentes de mercadotecnia creen que la planeación del producto se encuentra entre las primeras consideraciones en la planeación mercadotecnia. En esta opinión, el producto debe estar correctamente diseñado para venderse, teniendo también en cuenta las posibilidades de su producción; debe hacer frente a la demanda del consumidor. Las actividades del producto, tales como diseño, funcionamiento, apariencia y costo, deben estar acordes con la actual demanda de los compradores en el mercado que se intenta o con la demanda potencial sobre la cual existe una certeza razonable sobre su creación y desarrollo. Los productos adecuadamente planeados y desarrollados ayudan a la empresa a colocarse en una fuerte posición competitiva.

El trabajo suele tomar muy diversas formas. Los esfuerzos suelen concentrarse en dar al producto mejor apariencia, mayor duración, teniendo mayor garantías en el servicio, más fácil de manejar, o de sabor más agradable. Las mejoras de los productos existentes son quizá lo más común, incluyendo descubrir y fomentar nuevos usos, modificar el empaque o manera de presentarlos, o cambiarse el nombre." 16

16

R. Terry. George. Principios de Administración. Editorial Continental, S.A. 1974.

"Cuando sea conveniente, algunos pueden eliminarse, dependiendo de circunstancias tales como el monto y la tendencia de las ventas de determinado artículo, la competencia, lo adecuado que sea para llenar los requisitos del consumidor, y la conveniencia de ofrecer un surtido completo de productos.

Se puede obtener del personal de la empresa sugerencias para mejorar los productos, especialmente del personal de ventas y publicidad, de los distribuidores, los usuarios y los diseñadores de un artículo, y los consumidores especializados en esto. La decisión final sobre las mejoras que puedan hacerse corresponde a los dirigentes de la empresa, con las recomendaciones del gerente de mercadotecnia, que por lo común son de mucho peso.

1.3-2. PLANEACION DEL MERCADO OBJETIVO.

En cuestión de planeación, otra muy importante es la de mercado. La región que esta atendiendo, magnitud y clase de su población, su poder adquisitivo y lo que necesitan, son cuestiones fundamentales para el buen éxito de la mercadotecnia. Las características particulares de una región se encuentran entre lo principal que hay que averiguar." 17

17

R. Terry, George. Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

"Una apreciación exacta de las circunstancias y posibilidades del mercado es muy necesaria para poder determinar sus zonas principales a la vez que las menos favorables. Las acciones de los competidores no excluyen las mismas acciones por parte de una empresa. Deben examinarse los hechos particulares, analizarlas cuidadosamente e interpretarlas objetivamente y a la luz de las circunstancias correctas de las empresas. Un gerente de mercadotecnia debe estar constantemente enterado de las acciones de la competencia y saber en donde son especialmente fuertes. También se puede obtener información útil de quienes compran el producto, en qué cantidades, dónde y con qué fines.

Debe seguirse una práctica de venta selectiva, que consiste en concentrar las ventas en zonas escogidas o en clientes a quienes se cree que se puede vender mejor. Tal práctica tiende a aprovechar mejor los costosos esfuerzos que implica el tratar de vender en todo el mercado. Debe hacerse notar que la selección puede aplicarse también a determinados artículos y a la magnitud de los pedidos." 18

18

Terry, George. Principios de Administración. Editorial Continental, S.A. 1974.

1.3.3. CANALES DE DISTRIBUCION.

"Otra importante área de planeación en mercadotecnia es la selección del canal o canales de distribución que van a ser empleados. Un canal de distribución es la ruta a través de la cual los productos o servicios, o su título de propiedad se desplaza al ir de vendedor al comprador. La ruta para llegar al comprador final depende de una pluralidad de factores importantes, que incluyen la naturaleza del producto, ubicación de los compradores y sus preferencias, importancia de la compra y condición financiera del vendedor.

La naturaleza del producto influye en la selección de los canales de distribución, como lo demuestra el hecho que no se vendan relojes en la tienda de comestibles, que las materias primas se vendan directamente a los fabricantes, y que las acciones comunes de una compañía se compren por conducto de un agente de bolsa o corredor. En algunos casos, un vendedor emplea varios canales de distribución; para una región suelen usarse un conducto, y para otro uno diferente. El lugar donde residen los clientes también influye en la elección del canal de ventas. Cuando los clientes en perspectivas están concentrados en unas cuantas localidades, la tendencia es a usar pocos intermediarios." 19

19

R. Terry, George. Principios de Administración. Editorial Continental, S.A. 1974.

"Sin embargo, debe agregarse que cuando se emplea un conducto relativamente corto, el fabricante corre mayores gastos que cuando es larga la línea de intermediarios, porque en este último caso los intermediarios corren muchos de los riesgos y problemas financieros. La planeación de mercadotecnia referente a la selección del canal, no solo incluyen la relativa a un nuevo producto o un nuevo mercado, sino también los pertinentes a la evaluación de los actuales canales para los actuales productos. Las condiciones del mercado cambian y la adición o eliminación de los canales pueden justificarse a la luz de los acontecimientos. La experiencia, el criterio y la investigación de mercado pueden aprovecharse para llegar a una decisión.

1.3.4. LA ORGANIZACION EN MERCADOTECNIA.

Una parte importante del trabajo del gerente de mercadotecnia es mantener una buena organización de ventas. Las funciones dentro de la estructura orgánica de ventas deben ser claramente definidas. Normalmente, el departamento de ventas es responsable de vender en su sentido más limitado, pero tal responsabilidad puede extenderse hasta incluir todas las actividades de la mercadotecnia." 20

20

R. Terry, George. Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. 1974.

"Cada estructura de ventas en particular dependera de muchas circunstancias, incluyendo la magnitud de la empresa, la indole de los productos y los servicios que vendan, del mercado que estos tengan y de los métodos que se utilicen para llevar los artículos del fabricante al último consumidor. Las principales divisiones de la estructura de ventas se hacen comúnmente a base de regiones geográficas para que coincidan con los conductos de salida o sucursales." 21

1.3.5. LA EJECUCION EN MERCADOTECNIA.

"Las metas y tareas deben asignarse a personas específicas para que se cumplan dentro de periodos de tiempo específicos. Los responsables deben aceptarlos y estar motivados para lograrlos. La ejecución requiere una buena y continua comunicación. Tanto hacia arriba, de la escala administrativa, así como a través de ella." 22

21

R. Terry. George. Principios de Administración. Editorial Continental, S.A. 1974.

22 Mercado H., Salvador. Mercadotecnia. Editorial Limusa. 1994.

"Las actividades realizadas parcial o totalmente por las funciones que integran la empresa, dirigidas al cumplimiento de sus objetivos, determinan en alguna forma una acción e influencia recíproca entre esas funciones en la operación normal de estos sistemas.

Básicamente, para las actividades que llevan a cabo las subfunciones de mercadotecnia, existe una limitación establecida por el departamento de finanzas en cuanto a la presupuestación que de ellas se hace debe de llevar una utilidad final, debiendo también ajustarse a cantidades establecidas de costos y gastos relativos a los totales de ventas pronosticados y a decisiones especiales en cuanto a actividades extraordinarias que salgan del presupuesto: es así, en toda actividad realizada por mercadotecnia, la cantidad de egresos debe ser justificada en términos de un ingreso razonable en el futuro. Asimismo, todo proyecto debe de cumplir con un mínimo de rentabilidad y como consecuencia, por regla general es el departamento de finanzas el que tiene la última palabra en cuanto a su aprobación, de acuerdo a los costos de producción y otros, y el precio que mercadotecnia haya fijado para el producto en cuestión." 23

"El interés de gran número de funciones de producción en la muestra se centra en lograr una labor de fabricación fluida, a bajo costo y acorde perfectamente a la planeación del producto. Derivado de este objetivo son un número considerable de obstáculos, contra todo deseo de mercadotecnia de hacer más flexibles esa programación para ajustarse correctamente a la demanda, mantener niveles poco menos que económicos de inventarios para reaccionar a una demanda inesperada, efectuar compras inmediatas de materias primas e insumos de fabricación, o bien fabricar una gran variedad de modelos con características especiales.

En cuanto a ventas es necesario estimular al personal de ventas para que alcance sus objetivos de ventas. Una jefatura vigorosa y una supervisión eficaz son por lo común de capital importancia. La actitud juega también un papel muy importante y es evidente la necesidad de buenas comunicaciones.

Además, es pertinente advertir que las ventas de la mayoría de los artículos y servicios tienen que fomentarse mediante esfuerzos energéticos y oportunos que complementen los medios ordinarios." 24

"Tales esfuerzos, destinados a convertir un probable cliente efectivo, se conocen comúnmente como promoción o fomento o impulso de ventas, e incluyen muchísimas actividades, tales como exhibiciones en tiendas y aparadores (escaparates), tarjetas de mostrador, banderolas, muestras, premios, concursos y demostraciones especiales.

Para lograr los mejores resultados, los esfuerzos de promoción de ventas deben coordinarse con los medios ordinarios. Este hecho junto con la responsabilidad de procurar que se escojan y se pongan en práctica los medio de promoción apropiados, hace del trabajo de promoción de ventas una parte importante de la mercadotecnia.

Una función de las relaciones industriales o personal generalmente opera con el objetivo ya citado de minimización del número de empleados. Esta limitación a los recursos humanos con que cuenta la empresa, se reciente más gravemente en lo tocante a la fuerza de ventas que mercadotecnia desearia tener a su disposición, para permitirse una inmediata reacción a cualquier cambio detectado en el mercado, ya que la realización de actividades promocionales o de ventas debería sujetarse estrictamente a lo planeado, y es obvio que el margen de error en él es siempre considerable." 25

25

Mercado H.. Salvador. Mercadotecnia. Editorial Ligusa.
1994.

"Es importante insistir en que aunque el departamento de mercadotecnia es elemento esencial dentro de las empresas, deben tomarse en cuenta los otros departamentos cuando una decisión de mercadotecnia los afecte.

1.3.6. CONTROL DEL MERCADO.

Todas las Áreas deben evaluar a sus ejecutivos en el Área de mercadotecnia; esta labor resulta difícil, pues existen elementos a evaluar a corto y largo plazo; sin embargo, para evaluar en forma exacta y rápida existen algunas formas que se mencionan a continuación:

a)Administración por objetivos a través de la cual se establecen metas a alcanzar en un periodo.

b)Otra forma de medir la eficiencia de los ejecutivos es la siguiente:

1.Control del ejecutivo sobre su propio departamento en función a un análisis de puestos.

2.A través de la fijación de objetivos de venta.

3.A través del establecimiento de centros de utilidades por marca." 26

"Para que exista una buena mercadotecnia, es indispensable que exista también un adecuado control de todas sus actividades. La misma naturaleza de la mercadotecnia, con su multitud de actividades, la dispersión, vendedores y el trabajo con compradores, sobre cuyas acciones influyen en las variables condiciones económicas, realza la importancia del control.

En casi todas las empresas estar siempre al tanto de las actividades pro-ventas, y los datos que se obtienen se utilizan para modificar y corregir operaciones según se requiera. Un gerente de mercadotecnia deberá saber dónde está haciendo la compañía más negocio, donde está haciendo menos y por qué. Entre las operaciones más útiles, están: el rendimiento de las ventas por empleado, la tasa de rotación por existencias, la eficacia de la publicidad, la contratación y conservación de vendedores, y lo que cuesten determinadas funciones de ventas." 27

Por lo tanto para definir el mercado y su estrategia se debe usar la investigación de mercados.

27
R. Terry, George. Principios de Administración, Editorial Continental, s.a. 1974.

1.4. ¿QUE ES LA INVESTIGACION DE MERCADOS?

La investigación de mercados es un término amplio que incluye todas las actividades de investigación realizadas para la mercadotecnia.

Podríamos definir a la investigación de mercados como la "reunión sistemática, registro y análisis de datos acerca de problemas relacionados con el mercadeo de bienes y servicios. Dicha investigación puede ser llevada a cabo por agencias imparciales, por las empresas mismas o bien por consultores independientes con el fin de solucionar un problema mercantil." 28

"La investigación de mercados es una herramienta que disminuye el riesgo al anticipar los deseos y necesidades de sus mercados." 29

"Es la reunión, registro, tabulación y análisis de datos relacionados con las distintas actividades de comercialización." 30

28 Fischer Rossi, Konrad OB. CIT.

29 L. Pope, Jeffrey OB. CIT:

30 Mercado H. Salvador OB. CIT.

Es así como utilizamos a la investigación de mercados para documentarnos en la mayor medida posible para evaluar riesgos y oportunidades, se lleva a cabo como un esfuerzo para entender mejor un problema de mercadotecnia; y los resultados obtenidos de la investigación depende de la forma en que este proyecto se haya diseñado.

PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS.

La manera en que podemos llevar a cabo la investigación de mercados involucra los siguientes pasos según el autor Alfredo López Altamirano en su obra Introducción a la investigación de mercados:

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Mediante la definición exacta de la situación, se lograra fijar objetivos, tanto por parte del solicitante del estudio, como del encargado de realizarlo, logrando los siguientes beneficios:

- a) Un correcto planteamiento permite llegar a conclusiones adecuadas a los objetivos.
- b) El investigador podrá percibir las técnicas que más le conviene emplear.
- c) La investigación será perfectamente planeada, no dando lugar a improvisaciones.

En principio, el solicitante del estudio es el encargado de definir claramente el problema y planearlo al encargado de realizarlo. Para este propósito se emplea en las empresas que cuentan con su propio departamento de investigación de mercados, un documento denominado solicitud de estudio de mercado, en el cual debe incluirse la información básica que permita delimitar el problema en cuestión; dicha información debe de referirse a:

1. Datos del solicitante.
2. datos del producto o productos.
3. Público objetivo.
4. Situación de base.
5. Información específica requerida.
6. Hipótesis que se pretende verificar. Una hipótesis es una suposición, algo no comprobado, pero susceptible de comprobarse. El interesado planteará sus hipótesis respecto a los puntos de mayor interés en la información específica requerida; estas suposiciones estarán basadas en su experiencia sobre el mercado, y los resultados del estudio se encargaran de corroborar, o bien, modificar estas suposiciones.
7. Plantear las decisiones a tomar. Con objeto de evitar improvisaciones, se recomienda que el solicitante prevea las posibles decisiones a tomar, con base en los resultados del estudio, y en que se cumplan o no las hipótesis planteadas.

8. Otros datos importantes.

El problema quedará definido cuando se tengan perfectamente determinados los puntos anteriores, tanto por el solicitante, como por el encargado del estudio.

11. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

El primer paso de esta fase es fijar un plan de investigación, el cual podemos definir como una serie de decisiones que se toman anticipadamente y que, consideradas en conjunto, constituyen un modelo que obrara como pauta en la realización del estudio.

1. Investigación preliminar. Dentro del plan de investigación, debe establecerse como punto de partida una investigación preliminar, sobre todo, cuando se va a realizar un estudio grande y costoso, con objeto de evitar al máximo los errores y encontrar soluciones viables al problema planteado, desechando desde el principio aquellas que no sean factibles y evitando en esta forma pérdida de tiempo y esfuerzo.

Otro de los objetivos que se persigue con la investigación preliminar es obtener conocimientos básicos sobre un problema con el cual no se esta familiarizado. Existen varias formas de realizar una investigación preliminar, pero las más comunes son:

a) Lo que se llama una investigación de gabinete, consiste en recopilar información de trabajos realizados con anterioridad y de otros datos que nos puedan ser útiles en la realización del estudio y asimismo, nos sirvan también como orientación sobre lo que debe hacerse.

b) Otro consiste en realizar un estudio experimental llamado sondeo de mercado, que consiste en recopilar información básica, pero obtenida del propio campo. La técnica utilizada para este tipo de investigación consiste en preparar una guía que contenga los principales puntos del estudio y aquellos sobre los cuales se tenga alguna duda o sean confusos. Los resultados de este pequeño estudio servirán para darnos una idea de la situación que prevalece en el mercado, y así normar nuestro criterio.

c) Un tercero, que está tomando mucha importancia en la actualidad, es el que se realiza por medio de las llamadas sesiones de grupo. Esta técnica es de tipo motivacional y consiste en reunir grupos no mayores de 10 personas que tengan alguna característica que nos interese estudiar. En esta forma, se obtienen datos de gran interés que servirán para planear sobre bases firmes del estudio.

2. Fuentes primarias de la investigación. Un segundo aspecto que se debe de tratar de inmediato dentro del plan de investigación, es el de definir perfectamente la forma como se va a recolectar los datos en el campo.

Quando los datos para el problema de mercadotecnia no se encuentran en ninguna fuente existente, la empresa tiene que dedicarse a la reunión de datos originales. Esto exige alguna forma de contacto con: clientes de la empresa (reales y potenciales), intermediarios, vendedores, competidores y otras fuentes primarias de la investigación. El contacto puede ser de alguna de estas tres formas:

- * Se puede observar a la fuente de información.
- * Se le puede implicar en un experimento controlado.
- * Se puede utilizar la encuesta.

Dentro de las encuestas existen las entrevistas personales que es actualmente lo más común y que proporciona información confiable y completa; y el cuestionario que también es lo más utilizado dentro de las investigaciones de mercado por lo tanto, sera utilizado en este estudio en el caso práctico que se realizará.

III. CUESTIONARIO

"Un cuestionario debe de cumplir dos propósitos básicos:

- 1) traducir los objetivos del proyecto de investigación en preguntas específicas que los encuestados puedan resolver. y
- 2) motivar al encuestado para que coopere y suministre la información correcta, todas las reglas, guías, y pistas acerca de como redactar cuestionarios no son otra cosa que maneras de cumplir con estos dos propósitos." 31

Antes de tener un cuestionario definitivo, es necesario elaborar un cuestionario piloto o preliminar para reducir al máximo las dificultades en la aplicación de un cuestionario y conocer más afondo el problema bajo análisis; una vez aplicado el cuestionario piloto y de acuerdo a los resultados que se obtienen se elaborara el cuestionario definitivo. A continuación se dan las reglas de redacción y contenido de la pregunta:

1. Facilitar la memoria, la pregunta debe limitarse al pasado inmediato (un mes máximo).
2. No deben usarse más palabras de las que sean necesarias (máximo 20 por pregunta).
3. Las palabras empleadas deben de ser simples, fáciles de pronunciar y, de ser posible de uso común.

31

L. Pope, Jeffrey, Op. Cit.

4. Debe evitarse al máximo emplear términos comerciales o de negocios y palabras "cargadas" o insinuanes.

5. Asimismo, al elaborar la pregunta debe tenerse cuidado en no dar la respuesta.

6. No debe forzarse a la persona a que realice cálculos complicados.

7. Cuando se tenga que realizar una pregunta que por su naturaleza sea embarazosa o difícil de contestar, es necesario planear cuidadosamente su redacción, para evitar una gran cantidad de contestaciones falsas.

8. Al realizar preguntas referidas a tiempo, es necesario fijar intervalos adecuados a las posibles contestaciones y la pregunta debe referirse de preferencia a una fecha concreta.

IV. TRABAJO DE CAMPO

Seleccionada la muestra y perfectamente probado el cuestionario, se dará principio a la fase de recolección de datos en el campo; a este respecto, debemos mencionar la gran importancia que tiene el contar con un buen equipo de entrevistadores.

V. TABULACION DE DATOS

La tabulación es la fase de recopilación de la información tomada directamente del campo. Esta etapa no podrá iniciarse sino hasta que los cuestionarios estén revisados y supervisados.

a) **Sistemas de tabulación.** El sistema de tabulación es la forma o procedimiento a seguir para recopilar la información; existen dos métodos de tabulación:

- * **Manual.** Se utilizan en encuestas pequeñas que no presentan mayores problemas, o bien, cuando no se dispone del equipo necesario.
- * **Electromecánica.** Se utiliza en encuestas grandes y para cuestionarios complicados, que requieren gran cantidad de preguntas cruzadas.

VI. ANALISIS DE RESULTADOS

La investigación de mercados, cualquiera que sea el método empleado, termina con el análisis y presentación de los datos recogidos. En esta fase, es necesario recurrir a técnicas estadísticas sencillas que nos permitan sacar el mayor provecho del trabajo realizado. Las principales técnicas de análisis y presentación se basan en:

- * **Cálculo de porcentajes.**
- * **Número de índices.**
- * **Correlaciones.**
- * **Medias.**
- * **Elaboración de gráficas.**
- * **Análisis de variancia.**

Asimismo, en esta fase de**ba** hacerse la comprobación final de los cuadros numéricos y la verificación de márgenes de error, con objeto de medir si los resultados obtenidos se ajustan a la precisión definitiva de los cuadros, cabe recordar que en ocasiones una ilustración dice más que mil palabras, por eso es que nos conviene estudiar la forma más adecuada de presentar los datos, la cual puede ser:

- * Gráfica de barras.
- * Gráficas circulares.
- * Polígonos de frecuencia.
- * Cuadros numéricos.

VII. INFORME DEFINITIVO

El material con que se va a redactar el informe final y las conclusiones, está constituido por los datos recogidos, elaborados e ilustrados.

Una forma que debe seguirse al redactar el informe, es la sencillez y claridad en los términos empleados, resaltando únicamente aquellos aspectos que revistan interés; asimismo el informe debe de ser objetivo, completo, escrito con estilo impersonal e imparcial. Además es recomendable que en esta fase de investigación haga recomendaciones o sugerencias que ayuden a tener idea de como puede ser resuelto el problema puesto que ellos tienen más contacto con la información.

VII. PRESENTACION PERSONAL

Por último, para obtener los mejores resultados a nuestro esfuerzo, debe hacerse una presentación personal de los resultados, reuniendo a las personas interesadas y mencionándoles entre, otras cosas, la mejor manera de manipular los datos y las conclusiones que arroja la investigación.

Asimismo, es conveniente preparar material especial con que puedan exponerse en forma rápida y condensada los principales resultados del estudio, este material puede elaborarse a base de gráficas proyectadas al universo, transparencias o cualquier otro tipo de ayuda visual. Esta herramienta permite definir el objetivo, probable estrategia, planeación, organización, ejecución y control.

1.5. EL GERENTE DE MERCADOTECNIA Y SUS FUNCIONES.

Hughes nos explica las actividades de un gerente de mercadotecnia pueden describirse como un proceso que comienza con un análisis del mercado, continua con el desarrollo de estrategias y termina con un plan de utilidades. Este proceso total recibe el nombre de planeación de la mercadotecnia.

La identificación de las oportunidades y los problemas del mercado comienza con un análisis del ambiente social, económico, político y técnico en que opera la empresa. Después, un análisis de la demanda genérica de la categoría del producto (por ejemplo, sopa, automóviles o turbinas de vapor) permitira seleccionar los segmentos del mercado que constituyen el objetivo. Los análisis sobre demanda y competencia entre las marcas permitirán decidir la colocación de la marca en el mercado. Se deben analizar los aspectos de la política oficial para determinar las dimensiones sociales y legales de las oportunidades y problemas de la mercadotecnia. El resultado de este análisis es un orden jerárquico de las oportunidades y problemas dentro del ambiente en que opera la empresa.

El desarrollo de una estrategia de comercialización comienza con un encadenamiento entre las oportunidades, los problemas y las metas de la mercadotecnia de la empresa. Las variables en la mezcla mercadologica son las herramientas para desarrollar una estrategia que le permita a la empresa alcanzar sus metas. Estas estrategias deben traducirse en tácticas (que también se conocen como planes de acción para la marca). El costo del plan de acción se traslada al plan de utilidades. Los costos que no son de mercadotecnia, como el costo del producto y los costos administrativos, entran en el plan de utilidades para determinar la ganancia (o contribución) del plan de utilidades de la marca.

Si el plan no produce la ganancia fijada, será necesario rotar los procesos de la estrategia, cambiar las tácticas, las estrategias e inclusive las metas de la mercadotecnia, hasta que surja un plan de utilidades aceptable.

1.6. PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA.

Para empezar, revisaremos la definición de planeación en forma general y sencilla, la planeación es decidir ahora lo que se hará más tarde, incluyendo cuando y cómo se hará. Sin un plan no es posible hacer algo porque no se conoce que se necesita hacer ni como hacerlo.

Ahora bien observaremos la definición de planeación de la mercadotecnia según Hughes:

La planeación de la mercadotecnia requiere cuatro habilidades bien diferenciadas: análisis, síntesis, creación y comunicación. El análisis es necesario para examinar el ambiente de la marca. Este paso en el proceso de la planeación implica manejar cifras y convertirlas en conclusiones lógicas. La síntesis es la habilidad para ver las interrelaciones entre esas conclusiones. El producto de la síntesis es una definición clara de los principales problemas y subproblemas.

Konrad Fischer nos dice: es la ordenación del conjunto de políticas, objetivos y acciones de una empresa para potenciar su presencia y dominio en el mercado a lo largo de un periodo. Sus fases características son: El análisis de los hechos interiores del mercado y del entorno en general de la empresa, la formulación de políticas y estrategias para su desarrollo, el establecimiento de objetivos que se pretendan lograr, la organización de los medios necesarios estructurados en programas y presupuestos y el control del cumplimiento del plan.

Chiavenato nos explica: El planeamiento de la empresa como un todo es la base del sistema.

"Básicamente, el planeamiento de la empresa es la manera sistemática de dirigir una firma en orden a anticipar las modificaciones y sacar provecho de ellas. estructuralmente se divide en dos partes, planeamiento estratégico y planeamiento táctico. El planteamiento estratégico es puesto en práctica por el ejecutivo principal y por los ejecutivos de primera línea. Se relaciona con el concepto general de la empresa en el futuro y las previsiones y distribución de los recursos totales a las oportunidades ofrecidas por el mercado y por los productos, a fin de realizar el potencial de ganancias de la compañía por vía de las estrategias escogidas." 32

32

W. Humble, John. Improving Business Results. Londres, McGraw-Hill, 1969.

El autor salvador mercado nos expone: La planeación estrategica difiere de la planeación tradicional corporativa, en cuanto a que considera un plazo más largo (de cinco a veinte años); es más probabilística; confía menos en el pasado; es más flexible, y evalúa con mas rigor las fuerzas y debilidades organizacionales a fin de determinar donde es posible reformular el negocio o su medio ambiente.

Planear es efectivo cuando al hacer el plan, este se lleva a la práctica.

La planeación puede ser en dos formas:

- A. a corto plazo (un año)
- B. a largo plazo (mas de un año)

El plan a corto plazo se conoce como plan de mercadotecnia. El plan a corto plazo se hace para programar los esfuerzos y operaciones de la empresa correspondientes al futuro inmediato, generalmente al año venidero.

El plan a largo plazo se hace para establecer la orientación fundamental de los esfuerzos y operaciones futuros de la empresa; el horizonte del tiempo se encuentra, cuando menos, después de un par de años de distancia.

Stanton define a la planeación estrategica como el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos de una organización a sus oportunidades de mercadotecnia a largo plazo. Notese 1) Que la planeación estrategica es un concepto de la compañía total y 2) Que incluye una orientación a largo plazo.

Por lo tanto el concepto de planeación que se utilizara sera la del autor Konrad.

PROCEDIMIENTO DE LA PLANEACION DE MERCADOTECNIA.

Las fases de la planeación de la mercadotecnia segun Kotler son:

1. ANALISIS DE LA SITUACION.

Tambien se llama "situación corriente" o "nuestra posición" en esta sección, el gerente describe los principales aspectos de la situación que rodean a su operación y la que debe explicarse por subsecuentes objetivos, estrategias y acciones. La sección de análisis de situación por si misma puede dividirse con gran utilidad en cuatro secciones:

* Antecedentes. Esta sección por lo regular principia con un resumen de ventas clave y datos de utilidades durante los últimos años. Además a estos datos debe seguir una descripción de hechos y tendencias que vale la pena observar respecto a mercado, distribuidores y competidores. La descripción de mercado debe de incluir la definición del mercado servido, segmentos mayores del mercado, dimensión y tendencias del mercado y conducta del comprador. La sección de distribución debe describir los aspectos y tendencias principales que tienen lugar en la distribución. En el caso de competidores deben describirse sus participaciones de mercado. Estrategias y puntos fuertes y flaquezas.

* Pronóstico normal. A los antecedentes debe de seguir un pronóstico del tamaño del mercado y las ventas de la compañía bajo "condiciones normales", es decir; suponiendo que no habrá cambios importantes en el ambiente de mercado o estrategias de mercado. Este pronóstico puede obtenerse en una variedad de formas. El método más simple es la extrapolación directa del ritmo anterior de crecimiento en el tamaño del mercado y las ventas de la compañía. Otro método es pronosticar la economía y otras variables mayores que afecten las ventas y luego usar una ecuación de regresión para pronosticar las ventas. Un método más es recopilar estimados del personal de ventas respecto a lo que esperan vender el año siguiente. La mayoría de las compañías usan simultáneamente más de un método y toman cierto promedio de los estimados.

* Oportunidades y amenazas. El gerente debe de identificar las principales oportunidades y amenazas que confrontan a la unidad comercial. Por lo regular el gerente se da cuenta de un buen número de estos factores pero deben estudiarse bien para ponerlos en palabras. La gerencia superior puede revisar la primera lista de oportunidades y amenazas y ver cuantas de ellas se materializaron y que medidas se adoptaron.

Las oportunidades y amenazas describen factores externos a que se enfrenta la unidad comercial. Se escriben de tal modo que sugieran algunas posibles acciones que podrían garantizarse. Puede pedirse al gerente que haga una lista de las oportunidades y amenazas en orden de importancia, como indicador de lo que amerita la máxima atención y planeación.

* Puntos fuertes y débiles. El gerente hace una lista de los principales puntos débiles y fuertes internos de la unidad comercial. La lista de puntos fuertes tiene implicaciones de formulaciones de estrategias, aun cuando la lista de flaquezas tiene implicaciones de inversión para corregirlas.

2.OBJETIVOS.

La siguiente tarea ahora es hacer una declaración respecto de donde debería ir el negocio. La gerencia debe fijar objetivos específicos y metas que sean adaptables para la alta dirección.

La selección de una meta es particular, o de varias de ellas; esta infundada por varios factores entre los cuales encontramos: La importancia de la meta, en lo que esta se relaciona a los objetivos de la empresa, el potencial de la oportunidad que la meta representa y la capacidad de organización para llevar a cabo un programa capaz de alcanzar la meta.

El reconocer la existencia de mercados segmentados es un paso fundamental en la planeación porque cada segmento principal requiere de su propia estrategia de mercado.

3. DECLARACION DE ESTRATEGIAS.

En esta parte de la planeación se debe seleccionar la estrategia general que logre las metas y objetivos establecidos. Para vencer la tendencia hacia una visión estrecha, debe requerirse al gerente que prepare una lista de las estrategias de mercadotecnia alternativas.

Una estrategia de mercadotecnia no es una colección de acciones específicas, sino más bien una declaración que indica hacia donde deben dirigirse las mayores fuerzas con objeto de alcanzar los objetivos, esta estrategia esta constituida por elementos que pueden generarse tras un análisis más a fondo de cada objetivo.

4. PROGRAMA DE ACCION.

La declaración de estrategias presenta el esbozo a grandes rasgos de como el gerente espera llegar las metas establecidas. Este esbozo general debe llenarse con acciones específicas (también son consideradas como tácticas). Un método generalmente utilizado es tomar cada elemento de estrategia y convertirlo en responsabilidad de alguien. El programa de acción puede presentarse en forma de un cuadro de doce meses del año por columnas (o por semanas) y las diversas actividades de mercadotecnia como renglones. Pueden insertarse fechas cuando deban dar principio las varias actividades o hacerse los desembolsos, luego revisarse y terminarse. Este plan esta sujeto a cambios durante el año, con forme se susciten nuevos problemas y oportunidades; pero sirve como marco general de implantación de tácticas. Los planes tácticos también cubren generalmente un periodo de un año o menos. Especificando en detalles las decisiones que necesiten tomarse y las acciones que deben de seguirse para desarrollar e implantar los programas de mercadotecnia del momento. Por ejemplo: el plan táctico puede incluir planes para el lanzamiento de un nuevo producto. Tal plan podria incluir los pronósticos de ventas por region y distrito, una estrategia de fijación de precios, un programa completo de promoción y publicidad.

5. PRESUPUESTOS.

Las metas, estrategias y acciones planeadas permiten al gerente formular un estado de presupuestos en apoyo de la operación. Una vez aprobado, se convierte en la base para la adquisición de materiales, programas de producción, planeación de mano de obra y operaciones de mercadotecnia.

6. CONTROLES.

Los controles se aplicaran para vigilar el proceso del plan. Normalmente el presupuesto se hace para cada mes o trimestre esto significa que la gerencia superior debe revisar los resultados después del periodo que determine y localizar aquellos sectores que no esten cumpliendo con sus metas.

Algunas secciones de control requieren que el gerente identifique las contingencias mayores e indique que pasos deberian darse en el caso de cada contingencia. Un plan de contingencia no es un plan completo sino más bien la delineación de algunas medidas que el gerente piensa que deberian de tomarse. El principio de plan de contingencia es estimular al gerente a enfrentarse a los desafios más importantes que pudieran presentarse y dar reflexion primordial a estrategias de respuesta.

MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

A continuación la gerencia designa una mezcla estratégica de mercadotecnia que permita a la compañía satisfacer las necesidades de su mercado meta y lograr sus metas de mercadotecnia. El diseño y operación posterior, de la mezcla de mercadotecnia constituye la parte fundamental del esfuerzo mercadológico de la empresa.

Stanton nos explica lo siguiente: Mezcla de mercadotecnia es el término con que se describe la combinación de cuatro elementos que constituyen el núcleo esencial del sistema de mercadotecnias de una organización. Esos cuatro elementos son las ofertas de productos, la estructura de precios, las actividades promocionales y el sistema de distribución. Si bien la mezcla de mercadotecnia es controlable en gran medida por la gerencia de la compañía, esta limitada por los factores ambientales externos. Los recursos internos no pertenecientes al departamento de mercadotecnia también influyen en ella y la apoyan. Los cuatro "elementos" de la mezcla están interrelacionados. Una vez más nos encontramos con el concepto de sistemas: Las decisiones que se adoptan en un área repercuten en las acciones de otras. Por lo demás las cuatro contienen infinidad de variables. Una compañía puede vender un producto o varios, relacionados o sin relación entre sí.

Puede distribuirlos a través de mayoristas y directamente a los detallistas. etc.. Al final, entre una multitud de opciones, la gerencia debe de seleccionar la combinación que 1)mejor se adapte al ambiente, 2)satisfacer los mercados meta y 3)cumplir siempre con las metas organizacionales y de mercadotecnia.

* PRODUCTO. La administración del elemento producto incluye la planeación y desarrollo de los productos idóneos para comercializarlos. Se necesitan estrategias para cambiar los productos actuales, agregar otros y emprender otras acciones que afectan al surtido o variedad de productos realizados. Las decisiones estrategias son de suma importancia.

* PRECIO. En la fijación de precios la gerencia debe de determinar el precio base adecuado para sus productos. También seleccionar estrategias diferentes a los descuentos, pago de flete y muchas otras varias conexas con los precios.

* PROMOCION. La promoción es el elemento que sirve para proporcionar información al mercado y convencerlo en relación con los productos de una compañía. Las principales actividades promocionales son: publicidad, venta personal y promoción de ventas.

* DISTRIBUCION. Aun cuando los intermediarios de mercadotecnia son fundamentalmente un factor ambiental incontrolable, compete a los gerentes: 1)seleccionar y administrar los canales comerciales a través de los cuales los productos llegaran al mercado adecuado en el momento oportuno y 2)desarrollar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos por medio de esos canales.

1.7. DEFINICION DE PROMOCION Y PUBLICIDAD.

Stanton define a la promoción como uno de los elementos en la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios.

Hughes define a la promoción como la forma de comunicación patrocinada que no utilizan medios impresos o electrónicos y en su lugar usan exhibiciones comerciales, cupones, premios, concursos, material de punto de compra, etc..

Básicamente, constituye un intento de influir en los sentimientos, las creencias o el comportamiento de quien la recibe. La promoción es dividida en cuatro categorías básicas:

1. LA PUBLICIDAD.

Involucra la comunicación de formas no personales de mensajes no personales hacia importantes auditorios seleccionados. Esta es un tipo de comunicación masiva pagada en la que se identifica con claridad al patrocinador. Las formas más comunes son la transmisión por radio y televisión, y la impresión en periodicos y revistas.

2.-LA VENTA PERSONAL.-

Es la presentación que hace el representante de la empresa vendedora de un producto a un posible cliente. En esta categoría suelen invertirse demasiado dinero para la venta personal.

El énfasis se hace en los mensajes de presentación de ventas y en la negociación de transacciones a través de contactos personales con el cliente.

La diferencia esencial entre la publicidad y la venta personal es que la primera es un método distante de consumidores que hace llegar la información sobre el producto, mientras que la última es un método personalizado de hacer llegar un mensaje a clientes individuales y adecuar a cada cliente el producto.

3.-LA PROMOCION DE VENTAS.-

Se ha diseñado para complementar la publicidad y coordinar la venta personal, se incluyen actividades como los concursos para los vendedores y consumidores, las ferias comerciales, las exhibiciones en las tiendas, las muestras, los premios y los cupones. Podríamos decir que son un tipo de incentivos a corto plazo para estimular la venta de un producto o servicio.

4. LA PROPAGANDA O PUBLICITY (PUBLICIDAD GRATUITA).

Es similar a la publicidad en el sentido de que es un tipo de comunicación masiva de estímulo a la demanda, por lo general; consiste en una presentación favorable de las noticias, "un aviso", sobre un producto o empresa que se presenta en cualquier medio de publicidad. Su única característica es que no paga por ella y que tiene la credibilidad del material editorial. Con frecuencia, las empresas proporcionan el material para la propaganda bajo la forma de comunicados de prensa, conferencias de prensa y fotografías.

Algunos autores como William J. Stanton agregan a estas cuatro categorías la de "relaciones publicas mencionando que estas estan más dirigidas que la propaganda. Es un esfuerzo planeado que realiza una organización para influir sobre las actividades y opiniones de un grupo específico; las metas pueden ser clientes, accionistas, una agencia gubernamental o un grupo de intereses comerciales. Se observan esfuerzos de relaciones publicas en los boletines de noticias, los informes anuales y el patrocinio de eventos para obras de caridad."33

33

J. Stanton, William Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw-Hill

PROPOSITOS DE LA PROMOCION.

Existen tres propósitos promocionales según Kotler:

1. INFORMAR/COMUNICAR.

Se dice que la comunicación es la base de todo esfuerzo mercadotécnico y que implica mucho además de la estimulación de ventas. La actividad principal es informar tanto a los intermediarios como al consumidor final sobre el producto.

2. CONVENCER/PERSUADIR.

Emana del primero. No es suficiente el solo comunicar. Las ideas deben ser suficientemente convincentes para estimular o incitar al consumidor a que tome cierta decisión. La promoción encaja en este proceso al proporcionar la información o estimulación requerida para convencer al consumidor a que tome una decisión favorable hacia el vendedor. Una cosa es distribuir información; otra muy distinta es hacerlo en forma tal que produzca resultados mercadotécnicos.

La intensa competencia entre las diferentes empresas aplica una gran presión sobre los programas promocionales de los vendedores. Para un producto que es satisfactor de necesidades o de lujo, para el cual la demanda depende de la capacidad del vendedor para convencer a los consumidores de que los beneficios del producto exceden los de otros lujos, la persuasión es muy importante para convencer.

3.RECORDAR/COMPETIR.

Además de lo que anteriormente se explicó se tiene que recordar a los consumidores de la disponibilidad de un producto y su potencial de satisfacción. Las empresas bombardean al mercado con miles de mensajes todos los días con la esperanza de atraer nuevos consumidores y establecer mercados para nuevos productos.

Debido a la intensa competencia para obtener la atención de los consumidores, incluso empresas ya establecidas tienen que estar recordando a la gente su producto con el fin de mantener un lugar en su mente.

PUBLICIDAD

Stanton nos dice que la publicidad consta de todas las actividades con que se presenta a un grupo un mensaje impersonal (tanto verbal como visual), patrocinado y relacionado con un producto, servicio e idea. Este mensaje, llamado anuncio, se divulga a través de uno o más medios y la paga un patrocinador bien identificado.

La publicidad se hace en muchas formas. Los siguientes medios, entre otros, son utilizados por la publicidad:

- * Espacio en diarios y revistas.
- * Radio y televisión.
- * Películas y diapositivos cinematográficos.
- * Publicidad al aire libre o desplegados exteriores:
carteles, anuncios, afiches.
- * Correspondencia directa.
- * Anuncios en volantes.
- * Novedades: calendarios, agendas, carteritas de fosforos.
- * Catálogos.
- * Directorios.
- * Listas de guías y referencias.
- * Tarjetas de presentación.
- * Circulares.

La publicidad según Stanton se puede clasificar en institucional o de producto. En la publicidad del producto los anunciantes dan a conocer al mercado sus productos o servicios. Esta publicidad también se subdivide en publicidad de acción directa y de acción indirecta.

La publicidad institucional tienen por objeto crear una actividad favorable hacia el vendedor (la buena voluntad) más que vender un producto o servicio. La publicidad institucional puede subdividirse a su vez en:

- * Publicidad en favor del patrocinador.
- * Publicidad de relaciones públicas

PROPOSITOS DE LA PUBLICIDAD.

Segun Kotler se utiliza la publicidad con el fin de incrementar las ventas de la compañía y/o las utilidades sobre las que serian de otro modo. La publicidad rara vez es capaz de crear ventas por si sola, ya que el hecho de que el cliente compre tambien depende del producto, precio, empaque, venta personal, servicios, financiamiento, y otros aspectos del proceso de mercadotecnia.

Pero el principal proposito consiste en incrementar las respuestas de los compradores probables a la organización y sus ofertas. Busca lograr esto presentando información, canalizando deseos y dando razones para preferir determinada oferta de la organización.

1.8.DEFINICION Y ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

A continuación vamos a ver algunas definiciones de varios autores:

* Philip Kotler nos dice:

Una estrategia de mercadotecnia es un conjunto de principios consistentes, apropiados y factibles, a través de los cuales una compañía espera lograr sus objetivos a largo plazo, tanto de clientes como de utilidades, en un medio ambiente competitivo particular.

* William J. Stanton nos comenta:

Una estrategia es un plan de acción amplio mediante el cual una organización intenta lograr su objetivo.

* G. David Hughes en pocos términos nos dice:

Las estrategias son medios optativos para alcanzar una meta.

* Konrad Fischer la define como:

El enfoque de mercado con el cual una empresa espera conseguir sus objetivos de mercadeo.

También él mismo nos define una táctica como un medio operacional mediante el cual se instrumenta o activa una estrategia. Por lo común una táctica es un curso de acción más específico y detallada que una estrategia; además las tácticas cubren periodos más cortos que las estrategias.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente los objetivos establecen a donde desea llegar la empresa en terminos de posiciones de mercado, mientras que las estrategias indican como vamos a llegar. En pocas palabras los objetivos definen la meta que se desea alcanzar y la estrategia el camino a seguir.

También es necesario mencionar que las estrategias se convierten en programas de acción para cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

Chiavenato define a la estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ambito nacional o internacional con miras a alcanzar objetivos a largo plazo. Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.

ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Los siguientes puntos son de acuerdo al autor Lambin.
Análisis de la cartera de actividades.

Esto consiste en caracterizar la posición estratégica de cada actividad por referencia a dos dimensiones independientes: el atractivo del mercado de referencia donde se ejercen las actividades y la fuerza competitiva de la empresa en cada producto-mercado considerado.

Diferentes métodos de análisis han sido desarrollados, tomando la forma de representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores para medir las dimensiones de atractivo y de competitividad. A continuación analizaremos el método del Boston Consulting Group (BCG), llamado matriz "crecimiento-cuota de mercado relativa".

LA MATRIZ CRECIMIENTO-CUOTA DE MERCADO RELATIVA.

La matriz del BCG esta construida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que sirve de indicador del atractivo, y la cuota de mercado relativa, que es utilizada como indicador de la competitividad detectada. observese la fig. 1.

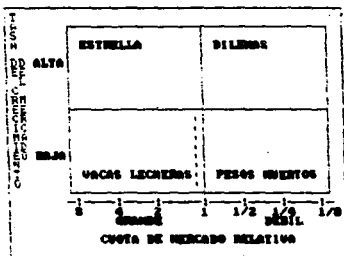


FIGURA 1. LA MATRIZ "CRECIMIENTO-COTA DE MERCADO". FUENTE: "PERCEPTIVES ON EXPERIENCE GROUP", PERCEPTIVES ON EXPERIENCE CONSULTING GROUP, BOSTON, 1968.

Subyacentes al análisis del BCG, se encuentran dos hipótesis fundamentales, una que se apoya en la presencia de efectos de experiencia y la otra en el ciclo de vida del producto. Estas hipótesis pueden ser precisadas como sigue:

- Del hecho de la presencia de un efecto de experiencia, una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de coste en relación a los competidores; inversamente, una cuota de mercado relativa débil implica una desventaja en términos de precio de coste.

- El hecho de estar situado en un mercado de crecimiento implica una necesidad elevada de liquidez para financiar el crecimiento; inversamente, la necesidad de liquidez es débil para un producto situado en un mercado de débil crecimiento.

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se pueden identificar cuatro grupos de productos-mercados respecto a los cuales se puede formular un diagnóstico preciso.

- Las vacas lecheras. (También se les llama "cash-cows" o vacas de liquidez): Productos cuyo mercado de referencia esta en débil crecimiento. Pero para los cuales la empresa posee una cuota de mercado relativa elevada; estas unidades deben en principio proporcionar liquidez financiera importante; el objetivo estratégico prioritario es "cosechar".

- Los pesos muertos (en inglés se les denomina "dogs"): Los productos cuya cuota de mercado relativa es débil en un sector que envejece.

Aumentar las cuotas de mercado debería hacerse teniendo una ventaja en el coste con relación a los competidores, y es por lo tanto poco verosímil; mantener viva tal actividad se traduce generalmente en una sangría financiera sin esperanza de mejoría. El objetivo es retirarse o en todo caso vivir modestamente.

- Los dilemas (en inglés "problem children"): Se encuentran en este grupo los productos con débil cuota de mercado relativa en un mercado de expansión rápida, y que exigen liquidez importante para financiar el crecimiento; se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito, a pesar de su desventaja con relación al líder.

- Los estrellas (en inglés "stars"): Los productos que son líderes en su mercado, el cual está en crecimiento rápido. Estas actividades exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento; debido a su ventaja competitiva. Generarán beneficios importantes y tomarán el relevo de los productos "vacas lecheras".

Los mensajes que se desprenden del análisis son entonces los siguientes:

- La posición sobre la matriz da una indicación sobre la estrategia a considerar para cada producto: mantenimiento de liderazgo para los estrellas; abandono o perfil bajo para los pesos muertos; inversión y desarrollo selectivo para los dilemas; rentabilización máxima para las vacas lecheras.

- La posición sobre la matriz permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad. El beneficio es en principio función de la fase del ciclo de vida. Es decir, del grado de madurez del mercado de referencia.

- El reparto de la cifra de ventas según los cuadrantes permite evaluar el equilibrio de la cartera de actividades. El ideal es disponer a la vez de productos susceptibles de generar recursos y de productos en fase de introducción o de crecimiento, encargados de asegurar la renovación a tiempo de la empresa, siendo financiadas las necesidades de los segundos por los primeros.

A partir de este tipo de diagnóstico, la empresa puede considerar diferentes estrategias dirigiendo sus esfuerzos ya sea a mantener, ya sea a restaurar el equilibrio de sus carteras de actividades. Precizando más; este esquema permite:

- Analizar el potencial de la cartera de productos existentes y calcular la masa del cash-flows, susceptible de ser suministrada por cada actividad, año por año, hasta el final del horizonte de planificación.
- Analizar la desviación estratégica: es decir, la diferencia observada entre resultado alcanzado y resultado deseado.
- Identificar los medios a poner en marcha para absorber esta desviación ya sea por una mejora del rendimiento de las actividades existentes, ya sea por un abandono de actividades que absorben demasiado recursos sin una real de mejora, ya sea, finalmente, por actividades nuevas cuyo objetivo es reequilibrar la estructura de la cartera.

LAS ESTRATEGIAS BASICAS.

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva y defendible (VCD), que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán, pues, diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en término de costes, o basada en un elemento de diferenciación, y por tanto en términos de precio.

Porter (1982) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o aun segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja de coste o una ventaja de vida a las cualidades distintivas del producto. Ver fig. 1.

A) La estrategia de liderazgo en costes (cost leadership) se apoya en la dimensión productiva y esta generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos producidos de ventas y de publicidad, a la vez que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un precio bajo en relación a sus competidores.

De manera general, una posición de dominio en costes protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas, porque son los competidores menos eficientes los primeros que sufriran los efectos de la lucha competitiva.

B) Las estrategias de diferenciación tienen por objetivo el dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende pues, a crear una situación de competencia monopolística donde detente un poder de mercado, debido al elemento distintivo. Se ha visto anteriormente que la diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa, etc.. (Levitt, 1985 pp 79-99).

Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a pagar, y a pesar de los costes generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas. Este tipo de estrategias no es siempre compatible con un objetivo de participación elevada en el mercado, la mayoría de los compradores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operacional, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

C) Una tercera estrategia básica es la del especialista que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo, es pues, asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica, por consiguiente, bien diferenciación, bien liderazgo en costes, o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población-objetivo escogido.

LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la participación en el mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa. Estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente a las economías de escala y a los efectos experiencia que ofrece.

Kotler sugiere que una empresa puede tratar de definir un objetivo de crecimiento a tres niveles:

A) Crecimiento intensivo: Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable para una empresa cuando esta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. Diferentes estrategias pueden ser consideradas.

- Una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados existentes, dos vías pueden ser adoptadas:

* Aumentar las ventas gracias a un aumento de la cuota del mercado, atrayendo a los compradores de los productos competidores; esta estrategia supone que los productos presenten cualidades distintivas importantes para el comprador.

* Intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total; por ejemplo, a) incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto, b) incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo, c) haber nuevas oportunidades de utilización.

- Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas:

* Añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado.

* Ampliar la gama de productos desarrollando nuevos modelos, nuevos tamaños, o varias versiones del producto correspondientes a diferentes niveles de calidad; es importante, claro está verificar si estas acciones contribuyen realmente al aumento de las ventas y no se limitan a desplazar la demanda de un producto a otro.

* Desarrollar una nueva generación de productos que presenten características de rendimientos nuevos que dejen desfasados los productos existentes.

* Desarrollar productos nuevos para los mercados actuales; se trata aquí de adición de productos y no de extensión de la gama.

- Una estrategia de mercado tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Aquí también son posibles varias estrategias:

* Proceder a una expansión geográfica hacia otras regiones del país o hacia otros países.

* Adoptar un nuevo circuito de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes; por ejemplo, distribuir bebidas en los lugares de trabajo (fábricas, despachos, escuelas, etc.); venta directa de productos de mobiliarios a cadenas de hoteles, etc..

* Dirigirse a nuevos segmentos de usuarios, posicionando el producto diferentemente.

LAS DECISIONES ESTRATEGICAS DE DISTRIBUCION.

ESTRUCTURAS DE UN CANAL DE DISTRIBUCION.

Un circuito de distribución puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, es decir, los productores, los intermediarios y los consumidores-compradores.

Todo circuito de distribución desempeña un cierto número de tareas o de funciones necesarias para el ejercicio del intercambio. De una manera general, el papel de la distribución es el de reducir las disparidades que existen entre los lugares, los momentos y los modos de fabricación y de consumo, para la creación de utilidades del lugar, tiempo y estado que constituyen lo que se ha denominado el valor añadido de la distribución.

LAS FUNCIONES DE DISTRIBUCION.

De manera más precisa, las funciones de la distribución implican el ejercicio de seis tipos de actividades diferentes:

- (T) Transportar: Toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar del consumo.

- (A) Adecuar: Toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o utilización.
- (F) Fraccionar: Toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.
- (A) Almacenar: Toda la actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o de la utilización.
- (C) Contactar: Toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.
- (I) Informar: Toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

Además de estas seis funciones de base, los intermediarios añaden unos servicios a los productos que venden, por el hecho de su proximidad, de su horario de apertura, de la rapidez de la entrega, del mantenimiento, de las garantías acordadas, etc.. De manera general el papel de la distribución en una economía de mercado es eliminar las disparidades que existe entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.

LAS ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO.

Si el canal de distribución elegido es un canal directo, se presenta el problema del número de intermediarios a reclutar para obtener la tasa de cobertura del mercado necesaria para la realización de los objetivos de penetración. Varias estrategias de cobertura de mercado pueden ser consideradas:

- Hollywood ofrece goma de mascar en todos los sitios que puede; en todas las tiendas de alimentación, en los estancos, en las papelerías, en los distribuidores automáticos, en el comercio ambulante, etc..

- La empresa Pierre Cardin distribuye sus productos de confección en tiendas especializadas, cuidadosamente seleccionadas, y se asegura que este representada por los mejores.

- Volkswagen distribuye sus coches por medio de concesionarios se atribuye a una región en donde ningún otro dueño de garage estará autorizado para presentar la marca.

Hollywood practica una distribución intensiva, Cardin una distribución selectiva y Volkswagen una distribución exclusiva. Cada una de estas estrategias de cobertura del mercado tiene sus objetivos propios, sus condiciones de aplicación y sus restricciones.

LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACION FRRENTE A INTERMEDIARIOS.

La cooperación de los distribuidores en la realización de los objetivos de la empresa es una condición esencial de éxito. Para obtener esta cooperación de los intermediarios, tres estrategias posibles de comunicación se ofrecen a la empresa: una estrategia de presión, una estrategia de aspiración o una estrategia mixta que combina las dos primeras.

LAS ESTRATEGIAS DE PRECIO.

Una estrategia de presión (push) consiste en orientar prioritariamente los esfuerzos de la comunicación y de promoción sobre los intermediarios de forma que les incite a referenciar la marca, a almacenar el producto en cantidades importantes, o a otorgarle el espacio de venta adecuado y a incitar a los consumidores a comprar el producto. El objetivo es suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor que, en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se le ofrecen, van naturalmente a privilegiar o a empujar el producto cada vez que el pueda. La fuerza de venta, o la comunicación personal, sera aquí el medio de marketing más importante. Una estrategia de presión implica la existencia de relaciones armoniosas con los distribuidores, y evidentemente son los representantes y los vendedores, sobre todo, los que tienen un papel importante a jugar al respecto. Sin embargo, otros incentivos deberán ser utilizados, y entre otros.

La concesión de descuentos o márgenes excepcionales, instalación de expositores en el lugar de venta, participaciones financieras en la publicidad del distribuidor, productos gratuitos, ayudas administrativas y logísticas aportadas por los vendedores, productos dejados en depósito, formación del personal de los distribuidores, organización de concursos de venta, intervención de promotores en el lugar de venta, organización regular de promociones, etc..

LAS ESTRATEGIAS DE ASPIRACION.

Una estrategia de aspiración (pull) concentra los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre la demanda final, es decir, sobre el consumidor o el usuario final, acortando el canal de los intermediarios. El objetivo es crear, al nivel de la demanda final, unas actitudes positivas hacia el producto o la marca y hacerlo de manera que el comprador demande, incluso idealmente exija, tal marca al distribuidor, que se vera de esta manera forzado a referenciarla para hacer frente a la demanda de sus clientes. Al contrario de la estrategia de presión, se intenta aquí crear una cooperación forzada por parte de los intermediarios, los consumidores juegan de alguna manera el papel de una bomba: la marca es aspirada en el canal de distribución por la demanda final.

La puesta en funcionamiento de una estrategia de aspiración requiere importantes medios publicitarios, repartidos en largos periodos para conseguir crear esta demanda y esta presión sobre la distribución. Este es típicamente el papel ejercido por los grandes medios de comunicación publicitarios y por las políticas de marca. Entre otros medios corrientemente utilizados están las distribuciones y las ferias comerciales, la publicidad directa, etc..

En la práctica, estas dos estrategias son estrechamente complementarias y la mayoría de las empresas practican estrategias mixtas repartiendo sus esfuerzos de comunicación y de promoción entre la demanda final. Por una parte, y la distribución, por otra. No obstante, el aumento del coste de la fuerza de venta en relación al de los medios de comunicación tiende a fomentar el recurso a las estrategias de aspiración.

ESTRATEGIAS DE LA DISTRIBUCION.

Según Kotler un canal de distribución consiste del grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto, es decir el desplazamiento desde el productor hasta el consumidor final.

Los determinantes de una estrategia de canales de distribución incluyen:

* Análisis ambiental. Los componentes de la demanda, especialmente el geográfico, determinaran si se utiliza el canal de distribución corto; es decir con pocos intermediarios o uno largo con muchos intermediarios. La competencia tambien nos puede llegar a cubrir una parte de nuestro mercado a través de un nuevo canal de distribución. La política oficial restringe las estrategias de la distribución cuando hay riesgo para la salud y la seguridad pública. El análisis ambiental revelara los factores que determinen las estrategias de la distribución como: Las necesidades del consumidor, donde estan localizados, si son grandes compradores, etc..

* Cambios en la efectividad de los canales de distribución. La efectividad de los canales es un factor cambiante, se deben conocer las tendencias de esa efectividad a medida que se desarrollan estrategias de distribución.

La estrategia más rentable es aquella que sea combinada, es decir que utilice más de una canal de distribución.

Las estrategias de distribución pueden darse dependiendo de la vida de un producto, de la publicidad y promoción. El enfoque del esfuerzo promocional origina estrategias de distribución de freno y de apremio. Las estrategias de apremio consisten en promocionar hacia el canal de distribución y confiar en el la promoción del producto hasta el consumidor final. Las estrategias de freno promocionan hacia el consumidor y confia en que la demanda por parte de este impulse el producto a través del canal. La mayoría de las empresas utilizan una estrategia combinada de freno y apremio.

LAS DECISIONES ESTRATEGICAS DE PRECIO.

FUNCION DEL PRECIO EN LA ESTRATEGIA MARKETING.

Al nivel de la empresa, el problema del precio se situa en una doble perspectiva: el precio es a la vez un instrumento de estimulación de la demanda, al mismo nivel de la publicidad, por ejemplo, y un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La elección de una estrategia de precio implica, pues, el respeto de dos tipos de coherencia: la coherencia interna, es decir, la determinación del precio del producto en relación a las restricciones de coste y de rentabilidad; la coherencia externa es decir, la determinación del precio del producto teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y del precio de los productos competitivos. Además, las decisiones en materia de precios deben ser coherentes con las decisiones de posicionamiento del producto y con la estrategia de distribución.

LA NOCION DEL PRECIO.

El precio es la expresión monetaria del valor y, como tal, ocupa una posición central en el proceso del intercambio competitivo.

El comportamiento de compra puede ser analizado como un sistema de intercambio donde se compensan una búsqueda de satisfacciones por una parte y de sacrificios monetarios por la otra. Este comportamiento es la resultante de unas fuerzas donde se equilibran, por una parte, una necesidad, caracterizada por la actitud del comprador con respecto al producto y, por otra parte, el precio del producto. Formalmente el precio puede definirse como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio, es decir:

$$\text{PRECIO} = \frac{\text{CANTIDAD DE DINERO CEDIDA POR EL COMPRADOR}}{\text{CANTIDAD DE BIEN CEDIDA POR EL VENDEDOR}}$$

Kotler nos comenta: Hablando económicamente el precio es importante porque es el mecanismo para asignar recursos y reflejar grados de riesgo y competencia. Dentro de una empresa es la base para generar ganancia.

Los cambios de los precios pueden efectuarse de forma más rápida que los cambios de productos, canales de distribución y venta personal. Un cambio de precio se entiende con facilidad y, por eso, es sencillo comunicarlo al comprador. Por estas razones los cambios de precio se utilizan con frecuencia para estrategias defensivas y ofensivas.

1. Estrategias demográficas del precio.

Los mercados que están segmentados por edades pueden proporcionar la base para diferencias de precios. Algunos fabricantes hablan de precios con entrega, lo que significa que el fabricante va a pagar los fletes. FOB significa "libre abordo": el comprador paga el costo del cargue y descargue.

2. Estrategias económicas del precio.

Esta se da dependiendo de la demanda que tiene el producto la maximización de las ventas puede ser la mejor estrategia para la determinación de precios a corto plazo.

3. Estrategias del precio basadas en el costo.

Cuando no se puede o no se tiene capacidad para estimar la demanda se utiliza el costo o puede que solo exista un solo comprador. La desventaja de estas estrategias es que pasa por alto la demanda y la competencia.

4. Estrategias de determinación de precios sociales.

Al referirnos a las variables sociológicas se habla de identificar necesidades y a la difusión de innovaciones.

5. Estrategias de determinación de precios psicológicos.

Se considera en diversas formas, por ejemplo, actualmente los precios se dan con centavos para que este parezca más bajo; si un producto cuesta 1,000.00 el precio que se le pone es de 999.90 o 998.90

6. Reacciones competitivas.

Las estrategias de determinación de precios competitivos requiere la estimación de la forma en la que va a reaccionar la competencia.

LAS DECISIONES ESTRATEGICAS DE COMUNICACION (PUBLICIDAD).

NATURALEZA Y FUNCION DE LA COMUNICACION DE MARKETING.

La reunión de las condiciones materiales del intercambio no es suficiente para asegurar un ajuste eficiente entre la oferta y la demanda. Para que el encuentro entre oferentes y demandantes pueda ejercerse. Deben establecer flujos de comunicación entre las diferentes partes del proceso de intercambio. Especialmente a iniciativa de la empresa.

TIPOS DE ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD.

LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACION PERSONAL Y MASIVA.

Las dos herramientas más importantes de la comunicación de Marketing son la comunicación personal realizada por la fuerza de ventas, y la comunicación impersonal asegurada por la publicidad de los medios de comunicación masivos.

El problema es saber en que casos la acción directa del vendedor es más eficaz que la de la publicidad, se pueden retener los elementos de respuesta escogidos a continuación:

- Desde el punto de vista de la comunicación, la fuerza de ventas es mucho más eficaz y más poderosa que la publicidad. No obstante, la ventaja de la publicidad es su coste poco elevado por contacto; cuesta alrededor de cien veces más llegar a una persona por una visita de vendedor que por medio de un anuncio publicitario.

- En cambio, la publicidad representa una ventaja en relación a la fuerza de ventas, porque puede alcanzar a un gran número de personas en poco tiempo, gracias a la utilización de los medios de comunicación; el vendedor no puede visitar más que a un número limitado de clientes en un día.

- Cuando se trata de vender un producto complejo y de difícil utilización a un número limitado de personas, es cierto que un vendedor es mucho más eficaz que una publicidad necesariamente demasiado general y demasiado simple.

- Mientras que el vendedor actúa directamente y puede obtener de su cliente un pedido inmediato, la publicidad actúa a través de la notoriedad y de la imagen favorable que es capaz de crear en los compradores potenciales y en los cuales los efectos no se harán sentir más que a un plazo más o menos largo.

En consecuencia, cada vez que el elemento personal de la comunicación no es esencial, la empresa tiene interés en utilizar la publicidad por razones económicas y de tiempo.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION PUBLICITARIA.

La publicidad es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no tiene contacto directo. Recurriendo a la publicidad, la empresa pone en marcha una estrategia de comunicación de aspiración, cuyo objetivo principal es crear una imagen de marca y un capital de notoriedad en la demanda final, y facilitar así, la cooperación de los distribuidores. Si la fuerza de ventas es la herramienta privilegiada de una estrategia de presión, la publicidad es el medio por excelencia de una estrategia de aspiración.

A continuación Kotler nos detalla las siguientes estrategias:

ESTRATEGIA PUBLICITARIA. - Esta empieza cuando ha terminado el análisis de los hechos. Una buena estrategia requiere sencillez, porque para los consumidores es difícil entender más de un concepto en un anuncio por ejemplo: "venga al mundo Marlboro", esta sencillez hace más fácil la ejecución de la estrategia.

ESTRATEGIA DEL TEXTO PUBLICITARIO.— El texto es el mensaje vendedor de un aviso publicitario debe comunicar de forma convincente y que se pueda recordar las ventajas del producto.

La ejecución de la estrategia del texto impreso, por ejemplo: un anuncio en una revista, incluye la ilustración y el esquema; los elementos de la ejecución pueden hacer destruir un buen tema del texto. La segmentación del texto ayuda al publicista a penetrar en la percepción selectiva del público objetivo. La diferenciación del mensaje es tan importante como la diferenciación de l producto.

- Publicidad comparativa. Antes de 1971 los publicistas se evitaban mencionar directamente una marca competitiva en un anuncio, porque temían una acusación de competencia desleal, según las leyes vigentes. Esto cambio en 1971, cuando el gobierno estableció que en su concepto era de mas interes para el consumidor hacer comparaciones en los mismos anuncios.

- Investigación y prueba de los textos. En virtud de la importancia de las estrategias de los textos, se han desarrollado numerosos métodos para realizar pruebas preliminares con ellos, en relación con su capacidad para llamar la atención, su facilidad de recordación, su comprensibilidad y motivación. Se han utilizado instrumentos muy imaginativos; muchos de los cuales son adaptaciones de los experimentos psicológicos, por ejemplo: la respuesta galvanica de la piel y la dilatación de la pupilas se han empleado para medir el interés de una persona por un anuncio.

ESTRATEGIAS DE MEDIOS.- Como llegar al grupo objetivo. La tarea fundamental de la estrategia de medios es llegar al grupo objetivo con el mensaje (es decir la estrategia del texto), a fin de lograr la meta de la comunicación con costos mínimos.

Una vez que el análisis de la demanda ha identificado al grupo objetivo, el experto en medios debe de pensar en el porcentaje del grupo que debe de alcanzar y la frecuencia con que este debe de recibir el mensaje. El programa, la fatiga del mensaje, la eficiencia de los medios, las limitaciones presupuestales y el empleo de los medios por parte de los competidores son puntos que deben tenerse en cuenta.

Las opciones que tiene el experto en medios publicitarios muestran un gran número de combinaciones de estrategias. Primero hay que tomar una decisión en cuanto a los medios que se van a emplear: periodicos, revistas, televisión, etc.. Luego el experto tiene que seleccionar entre los vehiculos que hay en un medio. Por ejemplo: si ha escogido la televisión, el experto seleccionara programas de deportes, comedias, noticias, etc..

ESTRATEGIAS DEL TIEMPO.-Las estrategias de medios deben de tener en cuenta algunos factores obvios de tiempo, como una demanda estacional o el periodo durante el cual va a reaccionar un competidor, pero también debe de tener en cuenta si deben de aparecer las inserciones durante un periodo corto como una explosión o pulso de esfuerzo, o se deben espaciar durante un periodo largo.

Otra estrategia de tiempo se relaciona con la frecuencia planeada de la repetición del mensaje para el mismo publico. Un producto nuevo o la corrección de una imagen incorrecta requieren muchas repeticiones para cumplir la meta de la comunicación.

El número total de exposiciones ocasionado por una estrategia de medios lo determina el porcentaje del mercado que logre alcanzar la estrategia se denomina alcance y el número promedio de veces que cada candidato se exponga al mensaje se denomina frecuencia.

ESTRATEGIAS DE PROMOCION.- Las metas de una campaña promocional son similares a las de las campañas de medios y se coordinan en conjunto. Algunas de las metas promocionales consisten en: llamar la atención rompiendo el nivel del ruido de la competencia, logrando pruebas, expandiendo la participación y promoviendo nuevos usos.

Una meta de recarga estimula a los consumidores a almacenar para futuras necesidades. La recarga también se utiliza para apartar clientes del mercado en el momento preciso en que un competidor está a punto de introducir un producto nuevo o mejor. La recarga aumenta las tasas de uso para artículos de consumo.

ESTRATEGIAS DE PRESUPUESTOS.- La subjetividad y la creatividad de la publicidad ayudan a explicar porque es tan difícil determinar el nivel de un presupuesto publicitario. Un punto central para la decisión del presupuesto es la dificultad de relacionar gastos con ganancias. La publicidad es solamente un elemento en la mezcla mercadológica que genera una venta. Además, el intervalo de tiempo transcurrido entre publicidad y ventas varía entre los productos y los segmentos del mercado, lo que dificulta la conexión entre el esfuerzo publicitario y la ganancia.

C A P I T U L O 2

**ANTECEDENTES DE UNA MICRO-EMPRESA
DEDICADA A LA VENTA DEL SERVICIO DE
LIMPIEZA AUTOMOTRIZ**

CAPITULO 2

ANTECEDENTES DE UNA MICRO-EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DEL SERVICIO DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ.

2.1. HISTORIA DE GRUPO COMERCIAL ROJO. S.A. DE C.V.

Grupo Comercial Rojo. S.A. de C.V. se fundó el 14 de marzo de 1991 para explorar las posibilidades de negocio en México con productos Cosméticos Protectores Automotrices de una empresa establecida en Miami, Florida llamada 21ST Century Appearance Systems Inc.

Para esos años, el "Auto Detailing" era un negocio de mucho crecimiento en Estados Unidos y consistía en un sistema cosmético-protector para pintura y fibra de vidrio, el cual ha sido desarrollado utilizando lo más avanzado en tecnología disponible del líder mundial en este ramo: K. Y. DUPONT DE NERMOURS CO. INC.

Siendo además sumamente fácil en su aplicación, permitiendo ofrecer al cliente el sistema más completo de pulimento y protección para pintura automotriz que existe actualmente en el mercado. El sistema esta compuesto por pulidoras especializadas y las formulas exclusivas 2001, y consiste en:

* FORMULAS 2001 DE 21ST CENTURY.

PRETRATAMIENTO 2001.

Es un limpiador diseñado para restaurar y preparar superficies de automóviles con pintura maltratada por el medio ambiente, para posteriormente recibir la capa protectora de **TEFLON ACRILICO 2001**. Sus características especiales para admiración de los consumidores, devuelven a la pintura su brillo original.

Contiene una mezcla especial de solventes, abrasivos, detergentes y emulsificadores en cantidades suficientes para eliminar grasa, pintura quemada y oxidada, sugre, etc..

Viene en dos presentaciones: ligero y agresivo, para ser utilizadas dependiendo del estado en que se encuentre la pintura del automóvil.

* **TEFLON ACRILICO 2001.**

Científicamente comprobado. **TEFLON ACRILICO 2001** es la capa protectora de pintura más avanzada en el mundo, desarrollada principalmente a base de teflón y acrílico.

Aplicado a automóviles este se impregna a los poros de la pintura formando un escudo impenetrable, resistente a la contaminación, a los rayos solares, a la corrosión, al salitre, a los detergentes, etc.; a la vez que tiene características antioxidantes. Por otro lado, además de proteger la pintura, sus compuestos realzan notablemente el brillo existente.

DURABILIDAD DE LAS FORMULAS 2001 DE 21ST CENTURY.

Es importante señalar que el brillo de la protección obtenidos con la aplicación del SISTEMA 21ST CENTURY permanece inalterable en la pintura de los automóviles por el periodo de seis meses (esto considerando condiciones normales de cuidado de la pintura del automóvil, que incluye el lavado con agua al menos una vez por semana).

Adicionalmente, el SISTEMA 21ST CENTURY elimina la necesidad de aplicar ceras en la pintura cada dos meses y, en su caso, tener que pulir la misma.

TEFLON.*

Cada día más utilizado en los diferentes ámbitos de la vida diaria, el teflón encuentra en la fórmula 2001 una de sus aplicaciones para la industria automotriz.

Como protector de pintura de automóviles, crea una barrera contra diferentes elementos mencionados con anterioridad que dañan la pintura. Su resistencia al calor es de 82.C (180 F). Es un hecho comprobado, que el teflón reduce la resistencia al aire hasta un 40%, siendo además, el único producto que garantiza el brillo y la vida de la pintura durante más tiempo y en mejores condiciones que cualquier producto similar.

ACONDICIONADOR DE VINYL 2001.

Es un producto limpiador, embellecedor y protector para superficies de vinyl y plástico, altamente recomendado para ser utilizado dentro del servicio completo de protección para el automóvil, ya que realiza de manera significativa el acabado del trabajo realizado.

* TEFLON es una marca registrada de E.Y. Dupont de Nemours Co; Inc.

Se aplica en el tablero, volante, puertas, defensas, protectores laterales y llantas. Su aplicación es muy sencilla, basta limpiar la superficie, vaciar la misma con el ACONDICIONADOR DE VINYL 2001 y extenderla con una franela hasta lograr el acabado deseado.

21ST CENTURY APPEARANCE SYSTEMS INC: por su larga experiencia en el mercado de los Estados Unidos, ha demostrado con orgullo que tiene muchos años de adelanto en relación a los conocidos plásticos protectores y los compuestos de silicón.

Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. se convirtió en representante y distribuidor exclusivo introduciendo en México este nuevo sistema de servicio con productos altamente especializados siguiendo el sistema que anteriormente se describió.

Significaba todo un reto comercializar estos productos en México, ya que eran muy novedosos con propiedades no conocidas en México (duración de seis meses, etc.); y sobre todo era un mercado acostumbrado a las pulidas y enceradas cada dos o tres meses.

Después de todo un periodo de poco éxito y ventas bajas y en un esfuerzo de sacar adelante esta idea, se empezó a ofrecer a los clientes el mismo sistema de estética automotriz como "maquila" siendo el primero en aceptarlo la agencia Ford Picacho, más por cansancio que por convencimiento. El costo de la primer maleta en la primer etapa (que duraba para un mes de trabajo) era de \$3,000.00 y durante la primer semana de trabajo en Picacho se lograron vender estos servicios obteniendo un total de \$6,000.00 esto implicaba una ganancia del 100%.

Finalmente se habia dado en el clavo y se dirigieron todos los esfuerzos hacia la comercializacion de esta nueva forma "de valor agregado al servicio" y exclusivamente en agencias automotrices quienes son los que captan la mayor parte de los automoviles a servicio relativamente nuevos. Siendo Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. pionero en Mexico de esta nueva forma de vender este tipo de servicio.

POR QUE EL CONCESIONARIO DEBE OFRECER ESTE SERVICIO.

El precio actual de los automóviles ha hecho que, en la mente de los consumidores, el auto se transforme de ser un simple instrumento de transporte, a ser una inversión de capital.

Por esta razón, el comprador desea los mejores sistemas de protección para su inversión, que van desde los dispositivos antirrobo hasta la pintura de su vehículo, particularmente en esta época en que el automóvil está expuesto a altos niveles de contaminación, lluvia ácida, cambios bruscos de clima y temperatura, etc.. Asimismo, un factor importante es también el lograr un mejor precio de la reventa del auto, debido a una excelente apariencia exterior, independientemente de la satisfacción del dueño durante su uso.

En este contexto el concesionario a través del SISTEMA 21ST CENTURY, estará en posibilidades de satisfacer estas demandas, ofreciendo a sus clientes el mejor sistema protector de pintura y la oportunidad de que su automóvil luzca como nuevo hasta el día de su reventa.

A QUIEN DEBE EL CONCESIONARIO OFRECER ESTE SERVICIO.

COCHES NUEVOS. Dentro del servicio de entrega, el automóvil deberá ser tratado con el PRETRATAMIENTO 2001 LIGERO y después con el TEFLON ACRILICO 2001, reemplazando la tradicional cera que se aplica actualmente.

COCHES USADOS. En este ámbito, se utilizará el PRETRATAMIENTO 2001 AGRESIVO y posteriormente el TEFLON ACRILICO 2001 y se deberá ofrecer de la siguiente manera:

1. En todos los trabajos de hojalatería y pintura que se realicen, el acabado deberá hacerse mediante el sistema que Grupo comercial Rojo, s.a. de c.v. ofrece, lo que aumentará considerablemente la calidad del trabajo efectuado.

2. Como un servicio adicional de la agencia para clientes que lo soliciten, para lo cual será necesaria cierta promoción del servicio, a través de los asesores de servicio de cada agencia automotriz.

3. Aplicando el sistema al lote de vehículos de la división de autos usados para obtener, además de la protección referida, un aspecto impecable en el exterior de los mismos, con el objeto de ayudar en la optimización del precio de venta de dichos automóviles.

TEFLON DE VESTIDURA TEKEL.*

Este servicio consiste en el lavado profundo de las vestiduras del automóvil, con un shampoo especial recomendado por Artlux; requiriendo el secado total de las mismas para la aplicación del teflón de vestidura llamado también Tekel que es un protector de telas repelente de manchas, el cual le da a las vestiduras del auto una protección invisible contra manchas, líquidos, salpicaduras y polvo; además sirve para conservar las telas frescas y limpias sin cambiar su textura o color.

* TEKEL. Es una marca registrada de Artlux.

Después de la aplicación del teflón de vestidura es necesario dejar secar la tela por 10 minutos y probar con una gota de agua. Si esta se absorbe es necesario aplicar más producto y tiene una garantía de seis meses al igual que el teflón de pintura.

Este servicio es ofrecido de la misma forma que el teflón de pintura, es decir como parte de una estética automotriz para el vehículo.

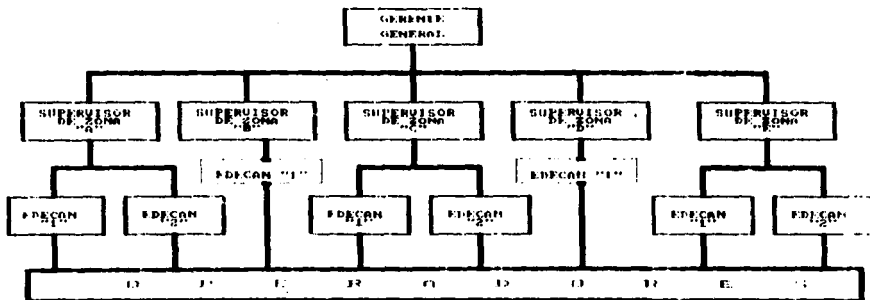
Durante este período el mercado empezó a adaptarse a esta nueva forma diseñada y dominada por Grupo Comercial Rojo, s.a. de c.v. y empezó una etapa difícil donde hubo guerra de precios, competencia que surge de ex-empleados de la compañía, competencia desleal (usando productos de baja calidad y precio) en el que la empresa se redujo en la operación (número de clientes). Además de ser una época en que no se pudo conseguir crédito de ningún tipo para crecer.

Por esta situación Grupo Comercial Rojo, s.a. de c.v. buscó estrechar relaciones con los principales clientes para de alguna manera asegurar el futuro de la empresa. Es así que a finales de 1994 un grupo de personas del medio automotriz, nuevos socios de la empresa afianzan a los clientes (agencias automotriz) actuales además de abrir oportunidades en otras agencias; es así como entra una nueva etapa, defendiéndose de las circunstancias.

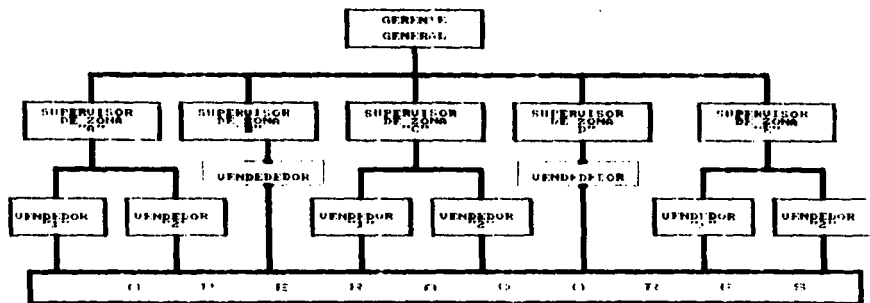
De aquí todo es historia. iban muy bien las cosas pero las condiciones actuales de la economía mexicana han hecho más difíciles las posibilidades de hacer negocios cada día.

La competencia que actualmente existe aunado a la reducción de la calidad en la prestación del servicio ha dado como consecuencia una baja considerable de ventas obteniendo mes tras mes un estado de resultados en números rojos.

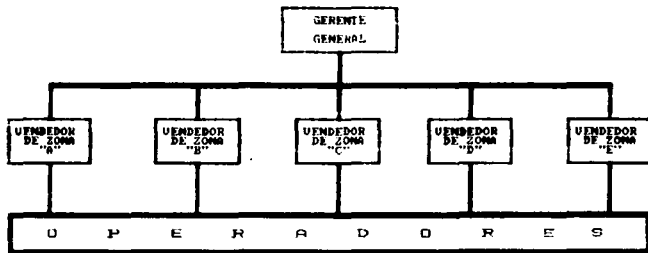
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN 1991



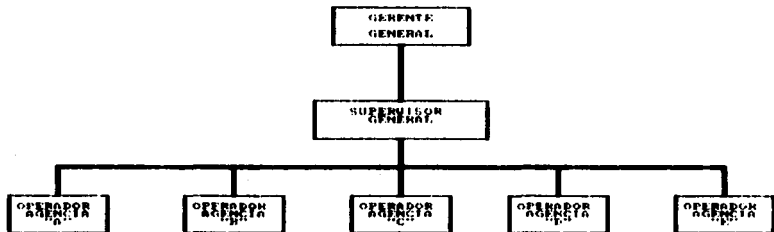
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN 1932-1937



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN 1993



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN 1934



Actualmente la Micro Empresa no cuenta con supervisor solo con el Gerente, el Asistente Administrativo y los Operadores.

2.2. PANORAMA ACTUAL.

A continuación se explicará como trabaja Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. ; esta micro-empresa tiene sus oficinas en Monte Alban #3 Col. Narvarte aunque operacionalmente los servicios son llevados a cabo dentro de las siguientes agencias automotrices que vienen siendo los clientes actuales: Ramsa Motors S.A. de C.V., Automovilística Central s.a. de c.v., Gran Motors Servicio y Refacciones S.A. de C.V. Los socios de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. tuvieron pláticas con los gerentes de servicio de cada agencia automotriz llegando al siguiente acuerdo: se permitía que uno de los operadores de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. permaneciera en la agencia en un horario conforme la agencia lo requería con el equipo necesario para la realización de los servicios; los operadores están bajo el mando de los asesores de servicio de cada agencia los cuales son los encargados de ofrecer (vender) el servicio a los automóviles que entregan en la agencia por algún otro servicio. Los asesores hacen su cierre cada semana llevando el conteo de los servicios vendidos en esa semana de esta manera Grupo Comercial Rojo, s.a. de c.v. les paga una comisión que varía de agencia a agencia y del número de servicios que vendieran, por

ejemplo en Automovilística Central y en Gran Motors, si uno de los asesores vendía a la semana hasta 6 servicios recibía una comisión de N\$25.00 por servicio facturado y si otro asesor vendía más de 6 servicios la comisión que obtenía era de N\$30.00 por servicio. En Kamsa Motors la comisión es de N\$40.00 no importando el número de servicios, cabe mencionar que la comisión varía de una agencia a otra por el precio del servicio que ahí se ofrece.

2.2.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Es así, como se ha estado trabajando desde el inicio de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. los problemas a los que se a enfrentado la micro-empresa es a una baja de ventas ya que después de contar con mas de 30 agencias automotrices durante el año en el cual inicio la empresa que fue en 1991, actualmente solo tenemos 3 agencias o clientes. Al principio cuando se tenían más de 30 agencias, en cada agencia había un vendedor el cual tenía bajo su responsabilidad a uno o dos operadores los cuales también recibían ordenes de los asesores de servicio de su agencia porque además del vendedor el asesor también podía vender el servicio junto con el vendedor; el primer problema al que se enfrento Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. fue que no faltó algún vendedor que vio que era un buen negocio el de la aplicación de

Teflón de Pintura que optó por iniciar su propio negocio vendiendo el servicio a un precio menor, así de esta manera la agencia prefería que nuestro exvendedor se quedara y a nosotros nos corrían; inclusive a veces se quedaba hasta con el operador ya que al igual lo convenía para que se quedara con él. El segundo problema fue que la agencia automotriz optaba por ofrecer el servicio pero ya como un subdepartamento más de la agencia con su propio operador/trabajador y sus propios materiales, ya sin necesitar nada de Grupo comercial Rojo, S.A. de C.V.

En esta fase de la investigación de mercados es necesario aclarar que se trata de una línea de servicios y el público objetivo son todas las personas que tengan automóvil, pero dentro de todas estas personas la investigación se encauzará hacia personas de una clase social alta como ya mencione con automóvil preferentemente nuevo o de modelo reciente.

Los antecedentes de la micro-empresa se citaron al principio de este capítulo al final de este mismo se encuentra una gráfica con las ventas de los últimos tres meses y el número de clientes con los cuales cuenta actualmente Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V.

Actualmente no se cuenta con ningún vendedor por la situación de la micro-empresa y como ya el producto lo venden en cualquier supermercado para que el mismo dueño del automóvil lo aplique, por lo mismo y de acuerdo a las gráficas de las ventas tenemos una reducción de ventas.

La situación actual de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. es crítica, esta pasando por una etapa de crisis en la cual es de suma importancia buscar nichos y aumentar ventas ya que actualmente con el mercado que esta abarcando no se cubren los gastos y costos que se tienen.

Dado que la dirección de la investigación esta enfocada a ampliar las ventas de el servicio que ofrece esta micro-empresa ha adoptado diferentes tácticas de mercado tanto a través de volantes, como por medio de promociones directas a los consumidores de este servicio pero solo se ha hecho con una sola agencia automotriz (cliente). Dentro de la táctica de las promociones directas se refiere a ofrecer el servicio de estética automotriz como regalo por la adquisición de un paquete de afinación del automóvil en la agencia Ramssa Motors, S.A. de C.V.

2.3. HIPOTESIS

Las razones por las cuales el servicio ya no se esta vendiendo como antes y las cuales, son las hipotesis:

* La mala promoción y publicidad es una de las causas por las que actualmente el servicio no se este vendiendo.

* La calidad del servicio esta afectando de manera considerable en la disminución de las ventas.

* El comportamiento del operador es el problema principal por lo cual las ventas disminuyeron.

En este estudio se utilizara un método cuantitativo y sera mediante la aplicación de un cuestionario que se realizara en las agencias automotrices, tanto en las agencias donde en un principio se trabajo, como en las agencias en las que actualmente se esta trabajando; el cuestionario se aplicara a cada uno de los asesores ya que ellos son los intermediarios entre el operador y el cliente final. De esta manera el método de encuesta que en este caso conviene usar es el de censo para obtener la información que más tarde sera codificada y analizada, y que permitira:

- Comprobar las hipótesis
- Definir o encontrar las verdaderas causas por las que se han perdido tantas agencias automotrices.
- Planear las estrategias de mercado con base en datos reales.

En las agencias siguientes se aplicaran los cuestionarios:

- * Autokasa Viaducto, S.A. de C.V.
- * Automotriz Gepri, S.A. de C.V.
- * Automotriz Internacional, S.A. de C.V.
- * Automotriz Ixtapalapa, S.A. de C.V.
- * Autos de Calidad, S.A. de C.V.
- * Automotriz O'farrill de Mexico, S.A. de C.V.
- * Distribuidora Automotriz, S.A. de C.V.
- * Morris Hermanos, S.A. de C.V.
- * Servicio Durkin, S.A. de C.V.
- * Servicio Meta, S.A. de C.V.
- * Distribuidora O'farrill Volkswagen, S.A. de C.V.
- * Centro Kcatepec, S.A. de C.V.
- * Camsa, S.A. de C.V.
- * Distribuidora Ovmex, S.A. de C.V.
- * Mexa Motors, S.A. de C.V.
- * Sours, S.A. de C.V.
- * Super Auto Mercado, S.A. de C.V.
- * Volkswagen Central, S.A. de C.V.
- * Autos Compactos Orientales, S.A. de C.V.
- * Distribuidora Patriotismo, S.A. de C.V.
- * Liz Motors, S.A. de C.V.
- * Nacional Automotriz, S.A. de C.V.

Las agencias que actualmente se tienen como clientes:

- * Automovilistica Central, S.A. de C.V.
- * Gran Motors Servicio y Refacciones, S.A. de C.V.
- * Ramsa Motors, S.A. de C.V.

GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V.

MONTE ALBAN No. 3
GCR-910314-0E9

MEXICO, D.F.

Página 1

ESTADO DE RESULTADOS A 30 ABRIL 1995

	Este Mes	% de las Ventas	Acum. este Mes	% de las Ventas
INGRESOS:				
VENTAS	9,590.00	100.00	76,914.00	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT. DE ING.	9,590.00	100.00	76,914.00	100.00
COSTOS:				
COSTOS DE VENTAS	803.86	8.38	11,065.53	14.38
TOTAL DE COSTOS	803.86	8.38	11,065.53	14.38
UTILIDAD BRUTA	8,786.14	91.61	65,848.47	85.61
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE ADMÓN.	5,423.25	56.55	54,328.51	70.63
TOTAL DE OTOS. DE OPERACION	5,423.25	56.55	54,328.51	70.63
UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS .	3,362.89	35.06	11,519.96	14.97
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA:	3,362.89	35.06	11,519.96	14.97

GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V.

MONTE ALBAN No. 3
OCR-910314-OE9

MEXICO, D.F.

Página 1

ESTADO DE RESULTADOS A 31 MAYO 1995

	Este Mes	% de las Ventas	Acum. este Mes	% de las Ventas
INGRESOS:				
VENTAS	19,165.87	100.00	96,079.87	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT.DE ING.	19,165.87	100.00	96,079.87	100.00
COSTOS:				
COSTOS DE VENTAS	3,274.98	17.08	14,340.51	14.92
TOTAL DE COSTOS	3,274.98	17.08	14,340.51	14.92
UTILIDAD BRUTA	15,890.89	82.91	81,739.36	85.07
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE ADMON.	16,410.08	85.62	70,738.59	73.62
TOTAL DE GTS. DE OPERACION	16,410.08	85.62	70,738.59	73.62
UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	- 519.19	-2.70	11,000.77	11.44
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD META:	- 519.19	-2.70	11,000.77	11.44

GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V.

MONTE ALBAN No. 3
GCR-910314-GE9

MEXICO, D.F.

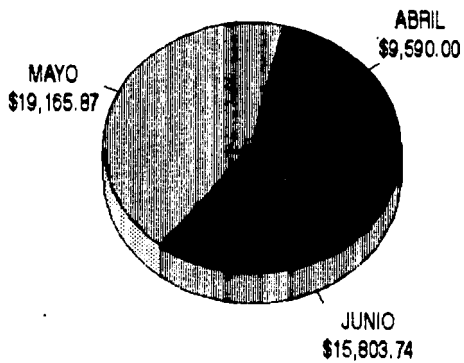
Página 1

ESTADO DE RESULTADOS A 30 JUNIO 1995

	Este Mes	% de las Ventas	Acum. este Mes	% de las Ventas
INGRESOS:				
VENTAS	15,803.74	100.00	111,883.61	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE:				
VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT.DE ING.	15,803.74	100.00	111,883.61	100.00
COSTOS:				
COSTOS DE VENTAS				
TOTAL DE COSTOS	1,011.41	6.39	15,351.92	13.72
UTILIDAD BRUTA	15,898.89	82.91	81,739.36	85.07
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE ADMON.				
TOTAL DE G.TOS. DE OPERACION	16,123.86	102.02	86,862.45	77.63
UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	-1,331.53	-8.42	9,669.24	8.64
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS FINANCIEROS				
OTROS PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS				
OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA:	-1,331.53	-8.42	9,669.24	8.64

VENTAS

1995



2.4. RESULTADOS FINALES

Para la presentación de los resultados se dividieron en dos partes una de estas consta de los cuestionarios aplicados a los asesores de las agencias en las que actualmente se trabaja las cuales son: Automovilística Central S.A. de C.V., Ramsa Motors S.A. de C.V. y Gran Motors Servicio y Refacciones S.A. de C.V. La segunda parte contiene los resultados de los cuestionarios aplicados a las agencias en las cuales se trabajó al inicio de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V..

CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ASESORES DE SERVICIO DE LAS AGENCIAS AUTOMOTRICES (CLIENTES) ACTUALES

Empezando con la primer parte de esta investigación la información que arrojaron los cuestionarios fue:

* En cuanto al tiempo en que se tardaban en aplicar el servicio para la mayoría de los asesores, es decir, en un 75% es rápido; mientras que para el otro 25% es regular.

* Hablando de la cortesía del operador hacia los asesores solo un 12.5% se encuentra muy satisfecho mientras que un 75% se encuentra satisfecho y un 12.5% cree que es regular la cortesía del operador. Con esto nos damos cuenta que en la mayoría de los casos en ese aspecto los asesores están satisfechos.

* Uno de los puntos claves de esta investigación y los cuales nos dan como resultado la comprobación de la hipótesis es la siguiente: se encontró que un 50% de los asesores están satisfechos con la calidad del servicio, para un 37.5% la calidad es regular y solo un 12.5% está muy insatisfecho con la calidad de los servicios aplicados, argumentando que al operador le hace falta detallar más los automóviles.

* El horario del operador es también un punto que en cuanto a los resultados obtenidos es satisfactorio, ya que en un 50% de los asesores está de acuerdo con el horario del operador, un 37.5% cree que el horario es regular y solo un 12.5% no está satisfecho con el horario de los operadores. El principal problema en cuanto a esto es que los operadores llegan tarde y se van temprano.

* En cuanto a la prontitud con la que el operador atiende al asesor no se encontró ningún problema puesto que un 25% contesto que era muy rápido la atención del operador mientras que un 75% aseguro ser rápida la prontitud con la que el operador lo atiende.

* Ahora bien, un aspecto que también puede considerarse como importante es si Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. ha estado manteniéndose en contacto con los asesores para ver que tan satisfecho está con el servicio que se le está brindando y lamentablemente se encontró que en un 75% de los asesores no

habia tenido plastica alguna con Grupo Comercial Rojo. S.A. de C.V., y solo un 25% comenta que ha llegado a sostener una plastica con respecto a los operadores.

* Otro de los puntos importantes que trate, es si los asesores creian que Grupo Comercial Rojo. S.A. de C.V. daba una buena promoción y publicidad del servicio y las respuestas que encontré fueron que el 37.5% de los asesores opinó que es regular, el 25% que es buena, otro 25% que es mala y por último un 12% que es muy mala la publicidad y promoción que se hace del servicio.

* El siguiente punto que se trato fue en cuanto a los aspectos que Grupo Comercial Rojo. S.A. de C.V. debería corregir para mejorar su servicio y se obtuvo el mayor porcentaje para dos puntos el del mejoramiento de la calidad del servicio y aumento de la publicidad y promoción con el 38.46% siguiendole la respuesta que señala no corregir nada con un 15.39% y por último la rapidez del servicio con un 7.69%.

* Por último dentro de las observaciones lo que más sobresalio es el de mejorar la calidad, argumentando que a los operadores les hace falta detallar más el automóvil al cual se le aplica el servicio. Además de que recomendaron motivar al operador para que llegue temprano y detalle el automóvil; así como el incremento de la publicidad o el dar promociones para la venta de más servicios.

CUESTIONARIO APLICADO A LOS ASESORES DE SERVICIO DE LAS AGENCIAS DONDE SE TRABAJO AL INICIO DE GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V. (ANTERIORES CLIENTES)

La segunda parte de estos resultados como ya se habia comentado anteriormente corresponde a los resultados que arrojaron los cuestionarios aplicados a las siguientes agencias: Autokasa Viaducto S.A. de C.V., Automotriz Grepí S.A. de C.V., Automotriz Internacional S.A. de C.V., Automotriz Iztapalapa S.A. de C.V., Autos de Calidad S.A. de C.V., Automotriz O'farrill de Mexico S.A. de C.V., Servicio Durkin S.A. de C.V., Servicio Meta S.A. de C.V., Distribuidora O'farrill Volkswagen S.A. de C.V., Centro Ecatepec S.A. de C.V., Camsa S.A. de C.V., Distribuidora Ovmex S.A. de C.V., Mexa Motors S.A. de C.V., Sours S.A. de C.V., Super Auto Mercado S.A. de C.V., Volkswagen Central S.A. de C.V., Autos Compactos Orientales S.A. de C.V., Distribuidora Patriotismo S.A. de C.V., Liz Motors S.A. de C.V., Nacional Automotriz S.A. de C.V.

* Empezare comentando que el 50% de los asesores opinó que el tiempo en que tardaban en hacer el servicio era rápido, otro 45.83% comentó que era regular, mientras que el otro 4.17% penso que era lento.

* Por otro lado la cortesía que el operador mostraba hacia el asesor se obtuvo que el 83.33% estuvo satisfecho, el 12.5% comento que era regular la cortesía y el 4.17% estaba insatisfecho en cuanto a este aspecto.

* Hablando de la calidad del servicio un 62.5% contesto haber estado satisfecho, un 20.84% que era regular y un 8.33% por haber estado muy satisfecho y otro 8.33% por haber estado insatisfecho.

* En cuanto al horario del operador se obtuvo que el 45.83% estaba satisfecho, el 33.33% comento que el horario era regular siguiendole un 8.33% que opinaban estaban muy insatisfechos con el horario y un 4.17% opinó que estaba insatisfecho y por último otro 41.7% no contesto porque no recordo exactamente cual era el horario del operador. Los asesores argumentaron lo anterior comentado que algunos de ellos muchas veces necesitaron que el operador llegara más temprano, en otras agencias comentaron que con muchos trabajos pero se apegaba al operador al horario, otros agregaron que en algunas ocasiones el operador se iba temprano y eso les afectaba porque querian hablar con ellos para ponerse de acuerdo y entregarlo a una hora determinada y por la ausencia del operador se llegaban a cancelar algunos servicios o inclusive prometian llegar temprano y no llegaban. Por otro lado hay quienes opinaron que algunos operadores se quedaban hasta las 7:00 pm y eran puntuales en la entrega del trabajo.

* Ahora en cuanto a la prontitud con la que el operador atendia al asesor un 75% comento que era rápido, un 17% regular, un 8.33% muy rápido y un 4.17% no contesto porque no recordaba.

* Hablando de si alguien de grupo Comercial Rojo, s.a de c.v. habia estado en contacto con los asesores en aquel tiempo un 58.34% respondió que nadie llamaba para ver que tan satisfecho estaban con los operadores o alguna otra cuestión, mientras que un 33.33% si nos manteniamos en contacto con ellos y un 8.33% no respondió.

* El punto correspondiente a la promoción y publicidad del servicio se obtuvo que en un 33.33% de los asesores opinaba que la promoción y publicidad era muy mala, un 29.17% que era regular, un 25% que era buena y un 12.5% que era muy buena.

* En cuanto a la corrección de algunos aspectos se obtuvo lo siguiente, un 36.17% opinó que hubiese sido necesario aumentar la publicidad y promoción del servicio, un 23.40% comentaron que en aquel tiempo era necesario corregir la calidad del servicio, un 17.03% comentó que no era necesario corregir nada, un 12.77% opinó que hubiese sido bueno corregir el interes que el operador mostraba en servirles, un 6.38% pensó que la rapidez en el servicio pudo haber incrementado las ventas y un 4.25% dijo que la cortesia del operador se tenia que haber corregido.

* En cuanto a las observaciones que obtuve encontre que hubiese sido necesario ofrecer cortesias para mayor promoci6n del servicio. asi como, colocar mantas, y algunas edecanes que promovieran el servicio; ademas de mejorar la calidad para que los asesores hubiesen podido ofrecer la garantia de los seis meses como se habia hecho entender a ellos; otros remarcaron la importancia de motivar al operador para que se desempeñara mejor y llegara temprano y en las ocasiones que hubiera mucho trabajo se quedara, y algo muy importante que para algunos asesores era muy alto el precio del servicio.

Reuniendo las dos informaciones obtenidas de los dos cuestionarios aplicados se obtuvo lo siguiente:

En cuanto al tiempo en que el operador tarda en hacer el servicio y la cortesia con la que fué atendido la mayoria de los asesores respondi6 ser rápido y estar satisfechos con la cortesia. Hablando de la calidad del servicio la mayoria de los asesores estan satisfechos, pero aun asi comentaron que hacia falta que el operador detallara el automóvil, es decir, que el operador tuviera más cuidado con las partes escondidas del automóvil.

El horario del operador es otro aspecto que se manejo y el resultado obtenido es satisfactorio. La mayoria de los asesores cree que nunca existi6 conversaci6n alguna en cuanto a: el trabajo de los operadores, comisiones, promociones, etc.

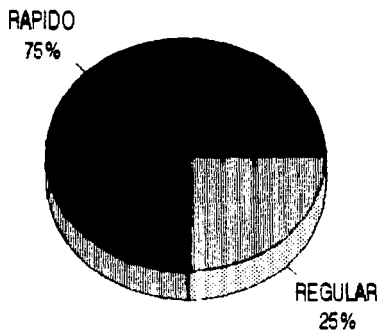
En cuanto a la promoción y publicidad que Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V., ofrecía del servicio en su mayoría responderían ser muy baja por lo cual no tenían ningún apoyo para poder vender más servicios.

Los aspectos que Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. debería corregir de acuerdo a las respuestas de los asesores en su mayoría se concentraron en el mejoramiento de la calidad y el aumento de promociones y publicidad, y otros puntos marcados por los asesores mismos aunque no con la misma fuerza fueron: que el operador fuera más rápido al realizar el servicio, así como que tuviera un poco más de cortesía.

Por último en las observaciones lo que más destaco fué el que Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. debía apoyar más a los asesores ofreciéndoles mantas con promociones del servicio, folletos informativos para el cliente.

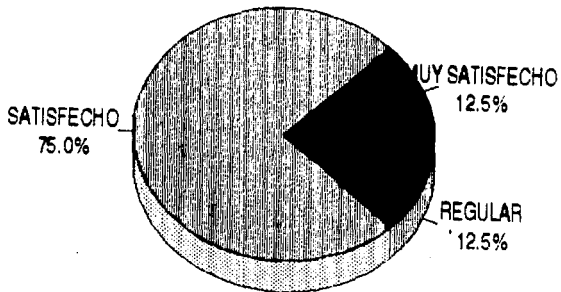
TIEMPO DE APLICACION DEL SERVICIO

TEFLON DE PINTURA Y VESTIDURA



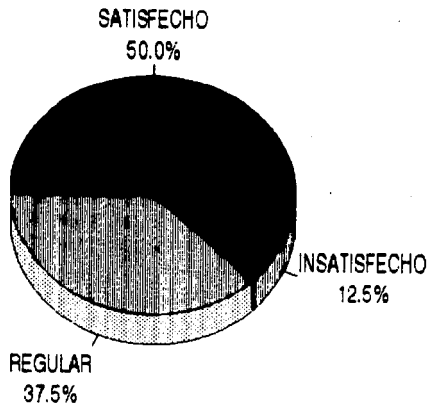
TIEMPO EN QUE UN OPERADOR TARDA EN APLICAR UN SERVICIO
SEGUN LOS ASESORES

CORTESIA DEL OPERADOR HACIA LOS ASESORES



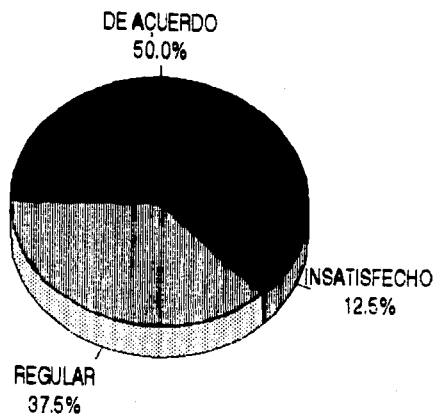
DE ACUERDO A ESTA GRAFICA LA MAYORIA DE LOS ASESORES ESTAN MUY SATISFECHOS CON LA CORTESIA DEL OPERADOR

CALIDAD DEL SERVICIO



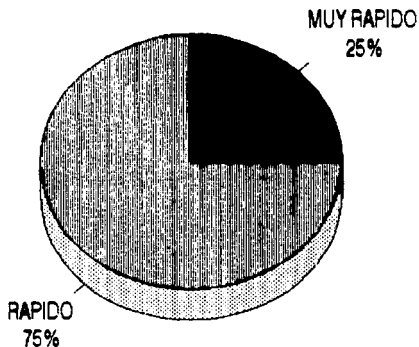
EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO OBSERVAMOS QUE LA MAYORIA DE LOS ASESORES SE ENCUENTRAN SATISFECHOS

HORARIO DEL OPERADOR EN LA AGENCIA



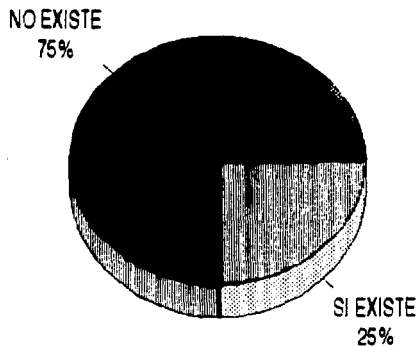
DE ACUERDO A LOS ASESORES LA MAYORIA ESTA DE ACUERDO
CON EL HORARIO EN EL QUE SE ENCUENTRA EN SU AGENCIA

PRONTITUD DEL OPERADOR AL ATENDER AL ASESOR



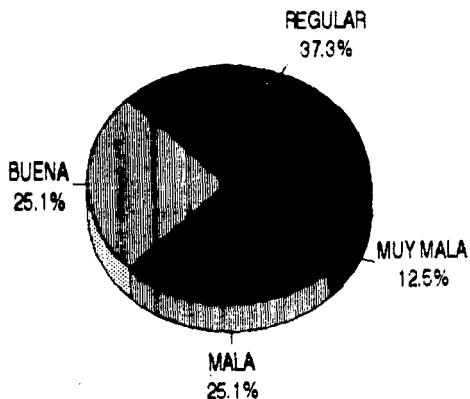
COMO OBSERVAMOS EN CUANTO A LA PRONTITUD DE ATENCION DEL OPERADOR HACIA EL ASESOR NO EXISTE NINGUN PROBLEMA

COMUNICACION DE GRUPO COMERCIAL ROJO CON LOS ASESORES



**EN CUANTO A LA COMUNICACION LA MAYORIA DE LOS ASESORES
COMENTARON NO HABER MANTENIDO NUNCA ALGUN CONTACTO CON
GRUPO COMERCIAL ROJO**

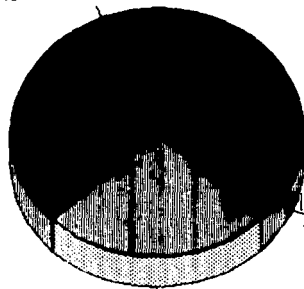
PROMOCION Y PUBLICIDAD DEL SERVICIO



UN PUNTO MUY IMPORTANTE ES LA PROMOCION Y PUBLICIDAD, LA MAYORIA DE LOS ASESORES OPINO SER MUY MALA O MALA Y SOLO UNA CUARTA PARTE DE ESTOS OPINO SER BUENA

ASPECTOS QUE GRUPO COMERCIAL ROJO DEBERIA CORREGIR

MEJORAR CALIDAD SERV.
62.5%



CALIDAD DEL SERV.
12.5%

MAS PUBLIC. Y PROM.
25.0%

OBSERVAMOS QUE LO MAS IMPORTANTE DE ACUERDO A LOS ASESORES ES MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO SEGUIDO DE UN AUMENTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCION

CAPITULO 3
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

CAPITULO 3

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

3.1. ANALISIS DE LA SITUACION.

Para darnos cuenta de la situación de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. no hay nada mejor que los números que nos muestran concretamente como se encuentra la empresa, así de esta manera en la siguiente hoja se muestran las ventas y el estado de resultados de los meses de abril, mayo y junio de 1995.

En abril como se puede observar en el (cuadro 1) el cual nos muestra el estado de resultados, se tienen ventas por \$9,590.00 menos los costos \$803.086 teniendo una utilidad bruta de \$8,786.14 esto menos los gastos de operación \$5,423.25 se obtiene una utilidad neta de \$3,362.89. Este resultado sumado a los meses anteriores nos da un total acumulado de \$11,519.96.

En mayo (cuadro 2) tenemos un aumento en ventas en comparación con el mes anterior, esto es \$19,165.87 al igual los costos aumentarán en \$3,274.98 menos los gastos de operación que para este mes se triplicaron \$16,410.08 da una utilidad bruta en números rojos -\$519.19.

En este mes podemos apreciar que las ventas se duplicaron mientras que los costos se fueron cuatro veces más arriba de lo que se tenía en el mes pasado, al igual que los gastos son tres veces mayores que el mes pasado.

Para junio se puede observar (cuadro 3) que hay una disminución en las ventas nuevamente \$15,803.74 al igual que los costos en \$1,011.41 aunque no en la misma proporción de como se encontraba en abril y los gastos de operación se mantienen en \$16,123.86 obteniendo nuevamente para este mes una utilidad en números rojos de -\$1,331.53.

Como explique anteriormente las ventas al final tendieron a bajar lo cual se explica a un debido aumento de competencia lo que indica una reducción forzosa de costos y gastos de operación.

Las ventas se vieron reducidas por la salida de el servicio en las agencias VW Central, S.A. de C.V. Gamma, S.A. de C.V. y Picacho, S.A. de C.V. La competencia desarrollada desde principios del año de 1995, la mejor presentación del servicio en cuanto a calidad, precios y publicidad a las agencias automotrices y la venta del producto (Teflón de Pintura) en tiendas de autoservicio como un producto para aplicarse en casa de una forma muy sencilla. Todo esto aunado a la crisis que actualmente esta golpeando al país, desemboca en una baja de ventas y aumento de costos de ventas y gastos de operación.

GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V.

MONTE ALBAN No. 3
GCR-910314-GE9

MEXICO, D.F.

Página 1

ESTADO DE RESULTADOS A 30 ABRIL 1995

	Este Mes	% de las Ventas	Acumulado Mes	% de las Ventas
INGRESOS:				
VENTAS	9,590.00	100.00	76,914.00	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE				
VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT.DE ING.	9,590.00	100.00	76,914.00	100.00
COSTOS:				
COSTOS DE				
VENTAS	803.86	8.38	11,065.53	14.38
TOTAL DE				
COSTOS	803.86	8.38	11,065.53	14.38
UTILIDAD BRUTA	8,786.14	91.61	65,848.47	85.61
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE				
ADMON.	5,423.25	56.55	54,328.51	70.63
TOTAL DE OTOS.				
DE OPERACION	5,423.25	56.55	54,328.51	70.63
UTILIDAD ANTES DE OTROS				
INGRESOS Y GASTOS	3,362.89	35.06	11,519.96	14.97
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS				
FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS				
PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS				
FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE OTROS				
INGRESOS Y				
GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA:	3,362.89	35.06	11,519.96	14.97

CUADRO 1

GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V.

MONTE ALBAN No. 3
GCR-910314-GE9

MEXICO, D.F.

Página 1

ESTADO DE RESULTADOS A 31 MAYO 1995

	Este Mes	% de las Ventas	Acum. este Mes	% de las Ventas
INGRESOS:				
VENTAS	19,165.87	100.00	96,079.87	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT. DE ING.	19,165.87	100.00	96,079.87	100.00
COSTOS:				
COSTOS DE VENTAS				
VENTAS	3,274.98	17.08	14,340.51	14.92
TOTAL DE COSTOS	3,274.98	17.08	14,340.51	14.92
UTILIDAD BRUTA	15,890.89	82.91	81,739.36	85.07
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE ADMON.				
TOTAL DE GTOS. DE OPERACION	16,410.08	85.62	70,738.59	73.62
UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	- 519.19	-2.70	11,000.77	11.44
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS FINANCIEROS				
OTROS PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS				
OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA:	- 519.19	-2.70	11,000.77	11.44

CUADRO 2

GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V.

MONTE ALBAN No. 3
GCR-910314-GE9

MEXICO, D.F.

Página 1

ESTADO DE RESULTADOS A 30 JUNIO 1995

	Este Mes	% de las Ventas	Acum. este Mes	% de las Ventas
INGRESOS:				
VENTAS	15,803.74	100.00	111,883.61	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT.DE ING.	15,803.74	100.00	111,883.61	100.00
COSTOS:				
COSTOS DE VENTAS	1,011.41	6.39	15,351.92	13.72
TOTAL DE COSTOS	1,011.41	6.39	15,351.92	13.72
UTILIDAD BRUTA	15,890.89	82.91	81,739.36	85.07
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE ADMON.	16,123.86	102.02	86,862.45	77.63
TOTAL DE OTOS. DE OPERACION	16,123.86	102.02	86,862.45	77.63
UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	-1,331.53	-8.42	9,669.24	8.64
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA:	-1,331.53	-8.42	9,669.24	8.64

CUADRO 3

Para el mejor entendimiento de este análisis se llamará a los asesores de servicio de las agencias automotrices que fueron clientes al inicio de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. "ex-asesores"; y a los asesores de servicio de las agencias automotrices que son clientes actuales simplemente se mencionarán como "asesores".

De acuerdo a las hipótesis elaboradas en el capítulo 2, se determinó que realmente la falta de publicidad es uno de los puntos que nos han llevado a la baja de ventas; esto se obtuvo de la pregunta 8 del cuestionario contestado por los asesores de los cuales un 37.5% opino que la promoción y la publicidad eran nulas mientras que el otro 37.5% comentó ser poca y solo se tiene un 25% conforme. Sin embargo en los resultados de los cuestionarios aplicados a los ex-asesores se observó que un 37.5% opino que era buena y muy buena la promoción y publicidad y un 29.7% opino que era poca la promoción y publicidad y que les ayudaba mucho para la venta del servicio y solo un 33.5% comentó ser muy mala la promoción y publicidad; por lo tanto los ex-asesores contaban con mayor promoción y publicidad que ahora los asesores, por lo mismo se comprueba la reducción de la promoción y publicidad acompañado de una disminución en ventas.

Además en la pregunta de los puntos que Grupo Comercial Rojo. S.A. de C.V. debía corregir, los asesores pusieron como primer termino el aumento de la promoción y publicidad (38.46%) y los ex-asesores también respondieron que hubiese sido bueno aumentar la promoción y publicidad (26.17%) por lo tanto si hace falta mas promoción y publicidad.

Esto es el resultado de la investigación lo cual se permite comprobar que la mala promoción y publicidad del servicio fue una de las causas principales por las que el servicio dejó de venderse y como consecuencia la pérdida de los contratos que se tenían con las agencias automotrices.

La calidad del servicio que ofrece Grupo Comercial Rojo. S.A. de C.V. es otro punto importante que se trato en esta investigación con lo cual se obtuvo que solo un 25% de los asesores están insatisfechos con la calidad del servicio mientras que los ex-asesores 8.33% comento estar insatisfecho. esto nos muestra que en cuanto a la calidad del servicio tanto los asesores como los ex-asesores fueron pocos los que estaban insatisfechos con esto. lo que se concluye es que falta capacitar a los operadores para que detallen más los autos y así tener satisfechos tanto a los asesores como al cliente final.

Es así que la segunda hipótesis es rechazada porque realmente Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. está en los niveles de aceptación en cuanto a la calidad y solo hay que solucionar el acabado del servicio.

El siguiente punto que se analizó es si el comportamiento del operador era el problema principal por lo cual las ventas disminuyeron. Esto es la rapidez de la aplicación del servicio, el horario, la prontitud con la que el operador atendía al asesor, y de acuerdo al cuestionario y a los resultados finales; en forma global se obtuvo que los operadores no respetan el horario de entrada y salida por lo tanto esto afecta demasiado al asesor porque si de repente vendía un servicio por ejemplo a las 5:00 pm y el operador para esas horas ya se había retirado, esto afectaba a tal grado que el servicio tenía que cancelarse; siendo que la hora de salida del operador es a las 6:00pm.

Otro aspecto que los asesores marcaron es la rapidez para hacer el servicio, comentaron que era el problema que tenían en cuanto al temor de vender y prometer el automóvil al cliente a una determinada hora y el operador no lo terminara.

Es así que por este y por otros puntos que podemos encontrar en los resultados finales se comprueba la última hipótesis que se menciona, es decir que hace falta supervisión o vigilancia y mayor control o quizás un mejor sueldo; pero en las estrategias se mencionaran lo necesario para poder lograr mejorar en este aspecto.

Una vez determinado los resultados de esta investigación, recomiendo a los socios de esta empresa tomar en cuenta que es necesario mejorar el nivel del servicio en cuanto a promocionar el servicio auxiliándose de las estrategias del servicio, distribución, precio y publicidad que serán citadas más adelante; asimismo recomendar poner especial atención en el desempeño de los operadores tomando en cuenta los puntos que se trataron en el cuestionario.

Un punto muy importante que no se tomo como hipótesis pero que supongo que es otra de las causas que afecto a la empresa a tal grado de perder a mas de 20 agencias automotrices (clientes) es la competencia, pero que realmente con la competencia no puede hacerse nada; es decir, es algo que no se puede modificar. Lo único que sí se recomienda es buscar la calidad total teniendo como lema la excelencia en calidad y así lograr ser competentes y poder encontrar el desarrollo empresarial que todo socio como empresario desea.

OBJETIVOS.

Los resultados que nos llevaron a comprobar las hipótesis nos marcan los objetivos a seguir los cuales serian los siguientes:

1. Aumento de ventas
2. Baja de precios en el servicio
3. Mejor nivel de calidad y servicio al cliente
4. Penetrar a más mercados através de la promoción y publicidad.
5. Desarrollo

Para la consecución de los objetivos, las metas por cumplir son:

1. Para aumentar ventas:

- * Mejorar la calidad del servicio por medio de capacitación a los operadores para entregar el automóvil bien detallado y en óptimas condiciones.
- * Es necesario buscar nichos de mercado que permitan la presentación del servicio para que sea aceptado por el público.

* Es necesario buscar la manera de promocionar el servicio como regalo en la adquisición de un paquete de seguridad, es decir, ver como podrían promocionarse tanto los servicios que ofrece la agencia automotriz como el servicio de Teflón de Pintura y Vestidura.

* Brindar a los operadores-vendedores volantes de información sobre el servicio y colocar mantas afuera de las agencias automotrices para dar a conocer que se tiene ese tipo de servicio a buen precio y garantizado por la agencia misma.

* Elaborar algún logotipo para mandar plumas o gorras con la razón social o el nombre del servicio.

2. Para bajar precios:

* Es necesario reducir costos de ventas tratando de llegar a algún arreglo con los proveedores, además de buscar otros proveedores que puedan ofrecernos precios más bajos o créditos más largos.

* Para reducir gastos podría buscarse un local más económico, reducir el número de llamadas.

* Reducción de gastos de papelería.

* Reducción de visitas de los operadores a la oficina para el surtido de material y así ahorrar pasajes.

* Ahorro de material por parte de los operadores.

3. Para mejorar la calidad y el servicio al cliente:

* Aplicar controles administrativos como son: horarios de entrada y salida del operador con tarjeta checadora en cada una de las agencias automotrices.

* Elaborar manuales de ingreso.

* Mayor control en la facturación.

* Reportes de comisiones pagadas a los asesores, así como reportes semanales de ventas por agencia automotriz.

* Control de entrada y salida del almacén, control de entrega de material a los operadores responsabilizándolos del mal uso o de la pérdida del material que se les entrega.

4. Para penetrar a más mercados através de la promoción y publicidad:

- * Es necesario elaborar paquetes promocionales y volantes informativos sobre el servicio, así como tener buen contacto con los asesores para proporcionar demostraciones.

- * En cuanto a publicidad, anunciarse en periodicos locales, en la definición del problema se explico que en la agencia Kassa Motors, .S.A de C.V. se llevo a cabo una promoción de el Teflon de Pintura por medio de volantes pero como se comento esto no ayudo mucho para aumentar las ventas, es así, que se recurrio a la investigación de alguna forma de hacer publicidad del servicio y se encontro lo siguiente: "existe un modelo el cual se quiere implantar y este es el asociacionismo publicitario que consta de un grupo de personas que planea, organiza y ejecuta la publicidad de micro-empresas contando con campañas publicitarias formales a bajo costo"

1
Olvera Petlache Rosa Maria, Rayas Barron Matilde:
Asociacionismo Publicitario. Tesis FES-Cuautitlan 1996.

En lo personal este modelo no podría aplicarse a esta micro-empresa ya que de hecho Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. ya cuenta con clientes bien establecidos (agencias automotrices) todo es cuestión de promocionarse dentro de la agencia (con volantes y tripticos) coordinandose muy bien con los asesores. esto podría funcionar y cabe la posibilidad de anunciarse en la seccion amarilla como otra opción. Y para promocionar los servicios a domicilio el periodico local y los volantes son una buena opción.

5. Crecimiento de la organización:

- * Es necesario mejorar las Areas operativas, así como los cuatro puntos anteriormente marcados.

3.2. ESTRATEGIAS.

Las estrategias a desarrollar fueron tomadas de el primer capitulo de este estudio una por una para la mejor consecución de las metas para el logro de los objetivos.

Como ya es de nuestro conocimiento una estrategia es el camino para lograr lo que la empresa requiere de acuerdo a un análisis previo tomando en cuenta el ambiente externo que rodea a la micro-empresa. aunque muchas veces este tipo de factores son incontrolables pero podemos tomarlos para guiarnos o para ver el camino a seguir. así como los factores internos estos son más controlables dentro de los límites marcados por el gobierno y la misma micro-empresa y estos son: producto. precio. canales de distribución y publicidad.

Con la interrelación de los puntos anteriores mencionados se puede elaborar un programa de acción que ayude a salir adelante a la micro-empresa.

3.2.1. ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO.

A. Estrategia de diferenciación. Como se sabe esta estrategia tiene por objetivo buscar al servicio nuevas cualidades que traiga como consecuencia un aumento de ventas y de esta manera exista una diferenciación entre los competidores y la empresa. Si bien, Grupo Comercial Rojo, s.a. de c.v. actualmente esta ofreciendo el servicio de Teflón de Pintura para devolver el brillo al automóvil y dejarlo protegido contra lluvia ácida, contaminación y rayos solares. Esto es visto desde el punto de vista de mejorar la inversión del cliente (su automóvil) pero podríamos agregar un pequeño servicio de pulido de vidrios que mejore la vista del automóvil, asimismo en el servicio de Teflón de Vestidura agregar un servicio de desmanchado especial para manchas muy fuertes y/o a su vez utilizar un aromatizante despues del Teflón que deje al automóvil con buen aroma.

Como se sabe en este tipo de estrategia es necesario invertir en publicidad y promoción del servicio para dar a conocer precisamente las cualidades distintivas de el servicio que Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. ofrece.

B.Estrategia del especialista. La cual nos indica dirigirnos hacia un segmento de compradores específicos, es así que Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. deberá dirigirse a segmentos de mercados con una clase social alta que son compradores que les gusta tener sus automóviles en impecables condiciones muchas veces solo por vanidad.

Como ya se había mencionado en las metas a cumplir el desarrollo de la micro-empresa hacia una pequeña empresa requiere de una estrategia de crecimiento esto es:

1.Estrategia de penetración. Esto se lograra con el incremento de ventas y a su vez este se puede dar por el aumento de cualidades distintivas del servicio, por medio de esto incitar al comprador para que utiliza más el servicio y además que nos recomiende con otras personas.

2.Estrategia de desarrollo del servicio. Esto es aumentar ventas através del desarrollo del servicio mediante la aplicación del Teflón de Pintura agregando el pulido de vidrios, otro forma podría ser obsequiar el Clintex (franela especial para su uso despues de la aplicación del servicio de Teflón de Pintura; con esta franela espacial se puede limpiar el automóvil sin maltratarlo o rayarlo nuevamente.

Además como ya se había mencionado anteriormente la aplicación del Tellón de Vestidura también podría hacerse a salas o sillas.

3. Estrategias de desarrollo de mercado. El objetivo de esta estrategia es la apertura de nuevos mercados, esto puede ser: llevar a cabo una investigación de mercados para ver si el servicio podría entrar en algunos estados por ejemplo: Cuernavaca. Querétaro. Toluca. etc; obviamente en zonas residenciales seria lo más conveniente.

3.2.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION.

Dentro de este tipo de estrategia contamos con la estrategia de cobertura de mercado. Esto es el tipo de canal de distribución de el servicio. En este caso el tipo de distribución es exclusivo, puesto que hacemos llegar el servicio por medio de conccionarios ya sea: VW, General Motors, Ford; el Área a cubrir sera por el momento las colonias aledañas y planear entrar en agencias que se encuentren en los alrededores del D.F.

De esto se deriva la utilización de alguna estrategia frente a los intermediarios, podriamos hablar de una estrategia

de presión, esto implica orientar prioritariamente los esfuerzos de la comunicación y de promoción sobre los intermediarios (agencias automotrices) de tal forma que los incite a referenciar los productos utilizados en la aplicación de el servicio, o a otorgarle el espacio de ventas adecuado y a incitar a los consumidores a adquirir tanto el servicio de Teflón de Pintura como el de Vestidura. El objetivo principal es exortar a los asesores de las agencias automotrices a su cooperación voluntaria en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se les ofrecen. En este caso la comunicación personal sera el medio mas óptimo y mas importante. Precisamente una estrategia de presión implica la existencia de relaciones armoniosas con los asesores de servicio, así como la atención en cuanto a los problemas que se les presenten ya sea con los operadores que realizan el servicio o inclusive con el cliente mismo. En caso de la contratación de vendedores Grupo Comercial Rojo, s.a. de c.v. debe de encomendar a estos la función de la atención a los asesores de servicio. Además de seguir utilizando las comisiones de acuerdo al número de servicios que entren a la semana, otra forma de incentivar es marcar un número de servicios al mes donde el asesor tenga como reto llegar a este número mensual haciendose acreedor a una t.v., una grabadora, etc..

3-2-3. ESTRATEGIAS DE PRECIO.

A.Estrategia demográfica del precio. Esto implica que si Grupo Comercial Rojo S.A. de C.V. piensa entrar al mercado haciendo a un lado a los intermediarios, es decir aplicando los servicios a domicilio el costo de los pasajes o la transportación del operador con su equipo hasta la ubicación de domicilio donde se va a aplicar el servicio debe estar incluido en el precio para que de esta manera el comprador pague el costo que esto implique. En este caso Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. vende el servicio de Teflón de Pintura en \$210.00 (más i.v.a.) los costos de transporte en forma general estan calculados en \$50.00. de esta forma el precio del servicio sería de \$260.00 (más i.v.a.). En cuanto al Teflón de Vestidura su precio actual es de 230.00 más los gastos de transportación el precio final de este servicio sería de \$280.00 (más i.v.a.).

B.Estrategia del precio basado en el costo. Como no se tiene a ciencia cierta la demanda del servicio a domicilio lo óptimo sería determinar el precio de acuerdo al costo de los productos utilizados en la aplicación del servicio incluyendo lo mencionado en la estrategia anterior. Actualmente esto es lo que se utiliza de acuerdo a los costos de Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. se determinaron los precios esto tomando en cuenta que en el caso de las agencias automotrices nos pagan a 15 días.

Es difícil determinar una estrategia de precio específica, porque como ya se mencionó Grupo Comercial Rojo, S.A. de C.V. trabaja con agencias las cuales dan un precio mayor al que la empresa se los factura, lo único que puede hacerse es hablar con el gerente de servicio de cada agencia automotriz para que utilice la estrategia de determinación de precios psicológicos, es decir, considerar los precios utilizando centavos para de esta forma aparentar que se está adquiriendo un servicio a un precio bajo, es decir, si el servicio en algunas agencias es de \$280.00 dar el precio de \$279.00 (más i.v.a.)

3.2.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACION.

A.Estrategia publicitaria. Lo primordial en este tipo de estrategias es la sencillez del mensaje en donde en pocas palabras se brinden demasiadas opciones o se de el convencimiento total del servicio es por eso que para lograr una correcta estrategia de comunicación es importante buscar una frase para el anuncio de el servicio en este caso podemos pensar en la siguiente opción por ejemplo:

* PARA USTED LO IMPORTANTE ES TENER SU AUTOMOVIL COMO NUEVO.

H. Estrategia del texto publicitario. Con la elaboración de un texto el cual comunique en forma conveniente las ventajas de la aplicación del Teflón de Pintura, en este caso buscar un texto impreso para un anuncio en revistas y periodicos esto incluye la ilustración de algun logotipo por ejemplo:

- * NECESITA TENER SU AUTO COMO NUEVO GCR LE BRINDA ESTA OPORTUNIDAD.
- * ES USTED VANIDOSO? Y POR QUE NO SI SU AUTONOVIL SE VERA COMO NUEVO SI SE PONE EN MANOS DE GRUPO COMERCIAL ROJO.
S.A. DE C.V.

C. Estrategias de medios. es la forma de llegar al grupo objetivo con el mensaje adecuado como ya habia mencionado anteriormente los medios a utilizar serian revistas y periodicos locales. a su vez seleccionar a que parte del público se dirigira nuestra publicidad. esto es por ejemplo: en el periodico en la sección de deportes o en la sección de venta de automóviles.

En cuanto a las revistas, actualmente existen revistas especializadas en automóviles esto seria un medio óptimo y también algunas revistas juveniles tanto para hombres como para mujeres ya que la aplicación del Teflón de Pintura y Vestidura más que un lujo es una necesidad, es decir muchas veces el

hecho de traer un automóvil con un brillo excelente como si fuera nuevo representa la necesidad de vanidad, esto se da mucho en las mujeres.

D. Estrategias de promoción. La presentación de una campaña promocional incluye en primer lugar llamar la atención del cliente, esto es en este caso la presentación de los servicios en una feria o en una exposición inclusive en la agencia misma. Cuando haya alguna presentación de automóviles nuevos esto se logra mediante la demostración del servicio y las ventajas que trae consigo. Aclarando que no solo es para que el dueño mismo se sienta a gusto con el brillo de su automóvil, sino que pueda venderlo más rápido en caso de así necesitarlo así como la aplicación de este servicio para salas o sillas de los comedores en casas.

Otra opción sería otorgarles una cortesía del servicio de acuerdo a "x" número de servicios, organizar concursos de venta, que ocasionalmente se presenten promotores en la agencia para promocionar el servicio y apoyar a los asesores.

Las estrategias de aspiración también pueden ser utilizadas en este caso, esto es en cierta forma también concretar los esfuerzos de comunicación y promoción sobre el cliente final (usuario final) acortando el canal de los intermediarios.

El objetivo es crear la demanda del servicio a través de acreditar los productos utilizados en el servicio, así como la calidad de el servicio mismo. Para poner en marcha esta estrategia es necesario aumentar la publicidad del servicio para crear demanda. En este caso es necesario utilizar algunos medios de comunicación publicitarios, así como la demostración del servicio en exposiciones o ferias comerciales, etc..

3.3. PROGRAMA DE ACCION A APLICAR.

De acuerdo a las estrategias del servicio, ahora explicare la manera de como lograr llevarlas a cabo.

En cuanto a la diferenciación del servicio de protección de pintura se agregaria a este servicio el pulido de los vidrios del automóvil rayones o partes que esten maltratadas y además anexar a el servicio el retoque en aquellas partes donde el automóvil tenga descarapelado por pequeños golpes esto es de acuerdo a la opción que los mismos asesores comentaron en sus respuestas en las preguntas 8 y 9 del cuestionario, donde ellos mismos sugieren ofrecer nuevos servicios que complementen el servicio de Teflón de Pintura.

En cuanto al servicio de Teflón de vestidura podria agregarse un aromatizante que viniera en diferentes aromas para la elección del cliente.

Con todo esto es necesario: capacitar al operador para que aprenda a hacer el servicio. Grupo Comercial Rojo S.a. de C.V. conoce dos vendedores que trabajaban al principio con la micro-empresa ellos conocian muy bien acerca de los servicios, podria contactarse con los vendedores y llegar a un acuerdo para que capaciten a los operadores.

Esto no es muy laborioso puesto que de hecho los operadores conocen lo que es el servicio. solo falta marcarles algunos detalles para que el automóvil sea entregado al cliente en las más óptimas condiciones posibles.

Tomando en cuenta la estrategia del especialista se requiere buscar la penetración de el servicio en segmentos de mercado de una clase social alta. es decir, aplicar una investigación de mercado para poder empezar con la venta del servicio a domicilio y esto es buscar nichos de mercado dentro de las colonias: el Pedregal, Polanco, Bosques de las Lomas, etc; todo esto incluye la presentación del servicio tanto de Teflón de Pintura como del de Vestidura con sus nuevas cualidades. Retomando asimismo la aplicación del Teflón de Vestidura para salas y sillas de comedor como un uso nuevo de este servicio. Además de aplicar otra investigación de mercados en agencias y zonas residenciales en los estados de la República cercanos al Distrito Federal.

Hace dos años uno de los vendedores de Grupo Comercial Rojo s.a. de c.v. comentó que había visitado algunas agencias en Toluca y que no había quien les ofreciera estos servicios, pero nunca se tomo en cuenta esta opinión. También dos de los socios actualmente trabajan en agencias automotrices, sería buen momento para que empezaran de alguna manera a ponerse en contacto con gerentes de otras agencias automotrices dentro y fuera del Distrito Federal.

Dentro de las estrategias de distribución, como ya se había comentado Grupo Comercial Rojo S.A. de C.V. tiene una distribución exclusiva y en este caso es de suma importancia abrir una amplia comunicación con los intermediarios (asesores de servicio de cada agencia) el gerente de Grupo Comercial Rojo S.A. de C.V. debe presentarse en las agencias donde actualmente esta trabajando y hablar con los gerentes de servicio para que den sus comentarios que hasta el momento tienen de los servicios que actualmente se le estan dando (Teflón de Pintura y Vestidura). los problemas que han tenido (reclamaciones) esto implica también a los operadores que se encuentran laborando en esa agencia. Además de platicar de algunas promociones que se puedan ofrecer dentro de esa agencia.

Primero se mandarian a hacer mantas ofreciendo el servicio para aumentar ventas. el gerente de Grupo Comercial Rojo, S.A de C.V. se debera poner de acuerdo con el gerente de servicio de la agencia para ofrecer una demostración el día que más afluencia de automóviles tenga la agencia. Después ambos gerentes hablaran con los asesores para pedirles su apoyo y cooperación para que ofrezcan los servicios marcando los incentivos que recibirán en caso de vender 10 servicios por asesor a la semana. el incentivo podría ser una "x" cantidad de dinero mayor a la que comúnmente se les da. si llegan a vender el servicio a más de 15 clientes a la semana se les entregaría

una grabadora o un televisor. Además GCR (Grupo Comercial Kojo, -S.A. de C.V.) se comprometería a dar una explicación breve pero minuciosa de lo que consta el servicio y los productos utilizados así como la entrega de folletos informativos.

En cuanto a las estrategias de aspiración en donde lo importante es acortar el canal de distribución del servicio, es decir, buscando llegar directamente al cliente y buscando crear la demanda del servicio sería encontrar la manera de poder presentar demostraciones en plazas comerciales o en su caso ferias y así ofrecer directamente el servicio a los clientes brindándoles folletos informativos y la presentación del servicio a domicilio.

En cuanto a la publicidad de los servicios además de lo que anteriormente se explicó es necesario empezar a utilizar el mensaje publicitario y elaborar el logotipo el cual podría ser el siguiente:

para usted lo importante
es tener su automóvil como nuevo:.....

Después de esto empezar a colizar para ver los anuncios en periodicos locales y la sección amarilla. También la elaboración de volantes ofreciendo los servicios tradicionales además de sugerir el servicio de Teflón de Vestidura para salas o sillas de comedor, etc.

CONCLUSION GENERAL

CONCLUSION GENERAL

El estudio demuestra que si se quiere mejorar el uso de recursos necesitamos aplicar la investigación de mercados. observe también que: no obstante que la investigación de mercados es importante dentro de las empresas. existe un descuido en relación con la falta de la aplicación de está; es así como esto provoca un freno en el desarrollo de las empresas.

Por tal motivo decidí dar énfasis a la investigación de mercados aplicandola a una empresa dedicada a la venta del servicio de limpieza automotriz. siguiendo los paso necesarios los cuales se llavaron al diseño de un programa de acción a seguir el cual esta sustentado en el resultado obtenido. comprobando las hipótesis planteadas.

En este caso me percate que aunque existen autores que marcan los paso a seguir para aplicar una investigación de mercados no siempre se pueden seguir al pie de la letra puesto que dependiendo de la situación de la empresa. las circunstancias que la rodean. al tamaño de está y de acuerdo al método que se sigue para la tabulación de datos en la investigación de campo; podemos tomar algunos pasos. no siempre

en el mismo orden; es por eso que no podemos dar un orden cronológico a seguir ni tampoco decidir cual es más importante que nos lleve a detectar el problema fuerte de la empresa.

La investigación de mercados es muy necesaria para observar detenidamente los problemas que la empresa presenta y tratar de resolverlos tomando decisiones basadas en los resultados que está arrojando. habiendo hecho esto es muy importante saber qué estrategias podemos utilizar para el logro de los objetivos en una forma más eficaz.

El programa de acción a aplicar pretende obtener como fruto, un desarrollo teniendo como base la máxima calidad del servicio apoyado de lo que la promoción y publicidad implican lo cual lleve a la empresa al aumento de ventas.

Es así como los constantes cambios en el mundo actual, plantean la necesidad de contar con la información precisa que nos permita como administradores obtener eficiencia y efectividad, así como productividad en el manejo de los recursos de las empresas guiandonos para la planeación con la investigación de mercados.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- * A. Haker, George David.
Investigación de Mercados.
McGraw-Hill. México 1989.
- * Cravens, David W.
Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas.
CECSA. México 1992.
- * Diaz de Santos, S.A.
La Estrategia Básica de Marketing.
Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. México 1990.
- * Fischer Rossi, Konrad.
Diccionario de Mercadeo (Dictionary of Marketing Terms)
Noriega - Limusa. México 1990.
- * Hughes, G David.
Mercadotecnia Planeación Estratégica.
Addison - Wesley Iberoamericana. México 1986.

- * J. Stanton, William.
Fundamentos de Marketing.
McGraw-Hill. México 1987.

- * Kotler, Philip.
Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control.
Diana. México 1990.

- * Lambin, Jean - Jacques
Marketing Estratégico.
McGraw-Hill. México 1988

- * L. Bell, Martin.
Mercadotecnia Conceptos y Estrategias.
CECSA. México 1982.

- * L. Pope, Jeffrey.
Investigación de Mercados. (Guía Maestra para el
Profesional).
Grupo Editorial Norma. México 1994.

- * López, Altamirano, Alfredo; Osuna Coronado Manuel.
Introducción a la Investigación de Mercados.
Osuna - Diana. México 1992.

- * Mercado H., Salvador.
Mercadotecnia Principios y Aplicaciones para Orientar la
Empresa hacia el Mercado.
Noriega - Limusa. México 1994.

- * R. Terry, George.
Principios de Administración.
Continental. México 1974

- * Schoner, Bertram- P. Kenneth.
Investigación de Mercadotecnia. Sistemas de información y
toma de Decisiones.
Diana. México 1979.

ANEXOS

GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V.

MONTK ALBAN No. 3 MARVARTE

CUESTIONARIO APLICADO A LOS ASESORES DE LAS AGENCIAS LAS
CUALES SON CLIENTES ACTUALES

ESTE CUESTIONARIO DEBERA SER LLENADO. SIN QUE USTED DE SU NOMBRE Y ASI PUEDA PROPORCIONARNOS LA INFORMACION VERAZ POSIBLE QUE A CONTINUACION SE LE PIDE PARA PODER MEDIR QUE TAN BIEN ESTAMOS REALIZANDO LOS SERVICIOS Y QUE ES LO QUE USTED NECESITA PARA PODER CUMPLIR MEJOR SU LABOR DENTRO DE LA AGENCIA.

1. EN CUANTO AL TIEMPO EN QUE TARDARON EN APLICARLE EL SERVICIO AL AUTOMOVIL DIRIA USTED QUE ES:

- A. MUY RAPIDO () B. RAPIDO () C. REGULAR ()
D. LENTO () E. MUY LENTO ()

2. QUE TAN SATISFECHO QUEDO USTED CON LA CORTESIA DEL OPERADOR?

- A. MUY SATISFECHO () B. SATISFECHO () C. REGULAR ()
D. INSATISFECHO () E. MUY INSATISFECHO ()

3. QUE TAN SATISFECHO QUEDO USTED CON LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE LE APLICARON AL AUTOMOVIL?

- A. MUY SATISFECHO () B. SATISFECHO () C. REGULAR ()
D. INSATISFECHO () E. MUY INSATISFECHO ()

4. QUE TAN SATISFECHO ESTA USTED CON EL HORARIO DEL OPERADOR?

- A. MUY SATISFECHO () B. SATISFECHO () C. REGULAR ()
D. INSATISFECHO () E. MUY INSATISFECHO ()

5. POR QUE? _____

6. LA PRONTITUD CON LA QUE EL OPERADOR LO ATENDIO CUANDO USTED LE DIO EL AUTOMOVIL AL CUAL SE LE IBA A HACER EL SERVICIO ES:

- A. MUY RAPIDO () B. RAPIDO () C. REGULAR ()
D. LENTO () E. MUY LENTO ()

7. ALGUIEN DE GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V. HA ESTADO EN CONTACTO CON USTED PARA SABER SI ESTA SATISFECHO CON EL TRABAJO DEL OPERADOR.

- A. SI () B. NO ()

8. CREE USTED QUE LA PUBLICIDAD Y PROMOCION QUE GRUPO COMERCIAL ROJO, S.A. DE C.V. HACE DEL SERVICIO ES:

- A. MUY BUENA () B. BUENA () C. REGULAR ()
D. MALA () E. MUY MALA ()

9. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS MARQUE LOS QUE USTED CREA NECESARIO CORREGIR.

- A. RAPIDEZ EN EL SERVICIO ()
B. CORTESIA DEL OPERADOR/VENDEDOR ()
C. CALIDAD DEL SERVICIO ()
D. INTERES QUE MOSTRO EL OPERADOR AL SERVIRLE ()
E. PUBLICIDAD Y PROMOCION DEL SERVICIO ()

10. OBSERVACIONES. _____