



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LA MICROINDUSTRIA
TURISTICA DE LA CIUDAD DE CAMPECHE”**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

L.A.E. ENRIQUE MANUEL MANZANILLA ZARATE

BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Junio del 2005
México

No. Adq. H 70147

No. Título _____

Clas. 658.835

M 296d

of. 1

BIBLIOTECA CENTRAL



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LA MICROINDUSTRIA TURISTICA DE LA CIUDAD DE CAMPECHE”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

L.A.E. ENRIQUE MANUEL MANZANILLA ZARATE

Dirigido por:

DRA. GLORIA ARROYO JIMENEZ

SINODALES

Dr. Oscar Cabello Estrada
Presidente.

Dra. Gloria Arroyo Jiménez
Secretario

Dr. Raúl Mejía Estañol
Vocal

Dr. Jorge Ramos Martínez
Suplente

Dr. Clara Escamilla Santana
Suplente

MC. JOSE ANTONIO INCLAN MONTES
Director Facultad de Contaduría y Administración

DR. SERGIO QUESADA ALDANA
Director de Investigación y Postgrado

RESUMEN.

El campo de los pequeños negocios es relevante para la economía y genera oportunidades para muchos individuos emprendedores. Existen muchos pequeños negocios tradicionales que se caracterizan por una administración con antiguos hábitos o esquemas de trabajo en lugar de progresar, y cuyos efectos debilitan a la industria que sirven. La Industria Turística de la ciudad de Campeche se ha visto favorecida con el reciente nombramiento de la ciudad como Patrimonio Cultural de la Humanidad, y esta nueva vocación turística ha propiciado el nacimiento de subsectores que ofrecen oportunidades para pequeños negocios como hoteles y restaurantes. El objetivo de este trabajo es diagnosticar las acciones y la actitud del microempresario de los subsectores hoteles y restaurantes con respecto a la mercadotecnia, y diferenciar actividades y estrategias de mercado. El tipo de estudio es situacional, en virtud de que se pretende describir un fenómeno o hecho que se suscita actualmente. La investigación está basada en: a) la observación de los hechos, a través de las acciones administrativas y de mercado que lleva a cabo el propietario del negocio en pequeño, y b) la encuesta, para describir la frecuencia de actividades de mercadotecnia, y la actitud del empresario con respecto a estas actividades. La Mercadotecnia no es un proceso planeado y organizado en los pequeños negocios; subyacen, entre otras, situaciones tales como: el pensamiento de que esta disciplina sólo es útil en la gran empresa y por lo tanto el papel de ésta se subestima al limitarlo a publicidad y promoción de ventas; adoptar estrategias de empresas grandes que no resultan para los pequeños negocios. El sector de las pequeñas empresas puede ser más eficiente con el uso adecuado de la mercadotecnia canalizando sus propias habilidades, estructura y recursos hacia el diseño de estrategias a su medida, que den una respuesta rentable a su entorno.

(Palabras Clave: pequeña empresa, mercadotecnia, estrategias)

SUMMARY.

Small businesses are important because they generate job opportunities and raise the economy. There are lots of small businesses that cling to out-dated traditional habits of self-management instead of progressing with the times, thus inhibiting their own industrial growth. The tourist industry in the city of Campeche has been strengthened due to its recent nomination as World Heritage Site, thus creating wide opportunities for small business such as hotels and restaurants. The purpose of this research is to accomplish a diagnosis of this small segment of industrial business –hotels and restautants- with regard to marketing in order to distinguish and build their own marketing strategies. It is a situational research which will attempt to describe a very topical phenomenon, based on: a) Observation. Marketing management style of the businessman by observing the facts. b) Opinion poll. Carrying out an opinion poll to discover the intensity of marketing activities. Marketing is not a planned process in small business so that two situations stand out from the others: 1) small businesses make marketing worthless because they think it is only for big companies so that its role is reduced to sales and publicity only. 2) big company strategies are performed by small business. These strategies are not suitable for small businesses. The small business sector is able to be more efficient by using marketing in a way the abilities, resources and structure give a profitable answer to its environment.

(Key words: small business, marketing, strategies)

A mi pequeña Ana Fernanda, a Julia Olivia
A mis padres Nela y Enrique, a mis hermanos Verónica y Fernando
A mis sobrinos Carolina, Angélica y David

AGRADECIMIENTOS.

A mi Director de Tesis M.C. Oscar Cabello Estrada.

Al mi Asesor Metodológico Dra. Gloria Arroyo Jiménez.

A la Universidad Autónoma de Querétaro.

ÍNDICE

	Página
Resumen	ii
Summary	iii
Dedicatorias	iv
Agradecimientos	v
Índice	vi
Índice de Cuadros	viii
Índice de Figuras.	ix
Introducción	1
Capítulo I. Antecedentes.	
1.1 Situación de la micro empresa local.	4
1.2 Panorama de la economía local.	7
1.3 Perspectivas económicas.	8
1.4 Objetivos.	10
1.5 Hipótesis.	10
Capítulo II. Panorama actual de la Pequeña y Mediana Empresa.	
2.1 Concepto de Empresa.	13
2.1.1 Su naturaleza.	13
2.1.2 Definición.	13
2.1.3 La empresa como un sistema.	14
2.1.4 Concepto económico de empresa.	15
2.1.5 Concepto jurídico de empresa.	16
2.2 La micro y pequeña empresa.	17
2.2.1 Definición y Características.	17
2.2.2 Introspección a la micro empresa mexicana.	18
2.3 Las empresas familiares.	22
2.3.1 Fortalezas.	24
2.3.2 Debilidades.	25
2.3.3 Principales problemas.	25
2.4 El pequeño negocio en la economía.	26
2.4.1 Fomento a la competencia.	26
2.4.2 Virtudes sociales.	27
2.4.3 Interdependencia de los negocios.	27
2.4.4 Fortalezas.	28
2.4.5 Hacia una economía de servicios.	29

Capítulo III. La Mercadotecnia en los Negocios.	
3.1 Antecedentes de la Mercadotecnia.	33
3.2 ¿Como funciona la Mercadotecnia?	37
3.3 El Concepto de Mercadotecnia	41
3.3.1 Fundamentación Teórica.	41
3.3.2 Filosofías de negocios para la empresa.	46
3.4 La Mercadotecnia Social.	52
3.3.1 El concepto de mercadotecnia social.	52
3.3.2 Objetivos de la Mercadotecnia.	52
3.3.3 El concepto de mercadotecnia y el aspecto social.	53
3.3.4 Enfoques de tecnología y ventas.	54
3.5 Los nuevos desafíos en los negocios.	54
Capítulo IV. Descripción de la Mercadotecnia en los subsectores hoteles y restaurantes.	
4.1 El método de investigación.	58
4.2.1 La Metodología.	58
4.2.2 La Observación de los Hechos.	61
4.2.3 La Encuesta.	68
Capítulo V. Las Estrategias de Mercado en la Micro Industria.	
5.1 Definición de Estrategia.	76
5.2 Estrategias para grandes empresas.	78
5.3 Estrategias para la Micro y Pequeña Empresa.	78
5.3.1 Flexibilidad de la Micro y Pequeña Empresa.	78
5.3.2 Los Movimientos estratégicos de la Micro y Pequeña Empresa.	79
5.3.3 Las Acciones Falaces de la Mercadotecnia.	79
5.3.4 Las Estrategias Genéricas de la Micro y Pequeña Empresa.	80
5.4 La Tecnología y la Estrategia.	84
5.5 Niveles de Estrategia.	85
5.6 Valores Percibidos para formular una Estrategia.	85
Conclusiones.	89
Literatura Citada.	91
Anexos. Test de Autodiagnóstico.	95

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
4.1 Número de Establecimientos de Alimentos y Bebidas, y Alojamiento en la ciudad de Campeche.	59
4.2 Estratificación de la muestra.	60
4.3 Resultados del test de valoraciones realizadas por el empresario con respecto a su negocio. (Autochequeo para Directivos)	62

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA	PÁGINA.
4.1 Promedios obtenidos en la puntuación de las áreas de autochequeo del negocio.	64
4.2 Puntuación obtenida en el área Empresa y mercado.	64
4.3 Puntuación obtenida en el área Dirección y Motivación del Personal.	65
4.4 Puntuación obtenida en el área Productos, Servicios y Precios.	65
4.5 Puntuación obtenida en el área Marca e Imagen.	66
4.6 Puntuación obtenida en el área Dirección y Organización de las Ventas.	66
4.7 Puntuación obtenida en el área Distribución y Logística.	67
4.8 Puntuación obtenida en el área Publicidad y Promoción.	67
4.9 Pregunta número uno de la encuesta. "La competencia representa para su negocio"	69
4.10 Pregunta número dos de la encuesta. "Una estrategia de adaptación, cambio o mejora al negocio o al producto depende de.."	69
4.11 Pregunta número tres de la encuesta. "¿Mantiene el negocio una lista o bitácora de clientes frecuentes? "	70
4.12 Pregunta número cuatro de la encuesta. "¿Desarrolla la empresa productos (objetos o servicios) como respuesta a necesidades detectadas?"	70
4.13 Pregunta número cinco de la encuesta. "¿Conoce usted la o las razones por la(s) cual(es) el cliente prefiere su producto?"	71
4.14 Pregunta número seis de la encuesta. "¿Qué tan relevante resulta para usted conocer el o los motivos por el (los) cual(es) el cliente prefiere su producto?"	71
4.15 pregunta número siete de la encuesta. "La empresa concibe su mercado en términos de.."	72
4.16 Pregunta numero ocho de la encuesta. "Mencione la actividad de mercado que le otorga una mayor respuesta a clientes"	72

INTRODUCCIÓN.

De las pequeñas empresas provienen la inmensa mayoría de los nuevos empleos. Ellas producen el crecimiento más grande en cuanto a exportaciones que ha experimentado la economía ya que atraen y enriquecen a diversos sectores, pues ofrecen más oportunidades para las minorías, de las que ofrecen los grandes consorcios. Por otro lado, la participación de las pequeñas empresas en el total de puestos de trabajos sigue creciendo, mientras que la de las grandes empresas sigue disminuyendo.

Una de las razones por la cual las personas buscan ayuda para iniciar y poner en marcha un negocio es que los riesgos se han incrementado a la par que las recompensas. La tasa de quiebras en los negocios se ha duplicado en la última década. Tradicionalmente, de cada mil negocios, cierran menos de cinco por año. En la actualidad, la cifra ha aumentado a diez o más. La conclusión es obvia: hacer negocios es casi dos veces más arriesgado de lo que solía ser. ¿Por qué? Los mercados son inestables, las innovaciones tecnológicas son más frecuentes y se comercializan rápidamente y la competencia es global.

Existe una enorme necesidad de nuevas propuestas para apoyar el espíritu emprendedor. El ambiente de negocios es diferente: más reto, cambios rápidos y más competencia, y las propuestas tradicionales para la empresa emprendedora y la administración de pequeñas empresas predestinan al fracaso a los negocios de hoy.

La mercadotecnia es uno de los conceptos empresariales más importantes, pues proporcionan estructura a una empresa y a sus actividades, para anticipar y satisfacer las necesidades del cliente antes y mejor que los competidores. Algunos empresarios creen que cuentan con un producto o servicio tan excelente que se comercializará por sí mismo. O tal vez se concentran en ventas personales audaces, en vez de tratar de aumentar la conciencia y el deseo por su producto mediante técnicas más persuasivas o menos directas. Y, por último, la mayoría de quienes pertenecen a una empresa se dan cuenta que su éxito depende del cliente: ¿comprará o no? Han descubierto que su negocio debe incorporar el concepto de mercadotecnia, el cual es sinónimo de orientarse al servicio al cliente como parte de la filosofía empresarial y dentro de las actividades diarias.

La motivación principal para la realización de este trabajo son los problemas culturales y sociales que acompañan al desarrollo del concepto de mercadotecnia y su influencia en la práctica de los pequeños negocios. La gran empresa desarrolla procesos mercadológicos formales, cuyas adaptaciones de mezclas de mercadotecnia, facilitan el proceso de intercambio de sus productos. Sin embargo, el pequeño negocio en muchas

ocasiones desconoce su rumbo y busca imitar las acciones y estrategias de mercado de las grandes empresas. Por otra parte, suele suceder que la falta de consonancia entre lo que el consumidor demanda y lo que el negocio ofrece hace evidente la ausencia de actividades propias de mercado basadas en un claro concepto del negocio y del cliente.

El propósito fundamental de este trabajo consiste en hacer un diagnóstico del comportamiento gerencial del empresario del sector microindustria con respecto a variables de la mercadotecnia, y posteriormente diferenciar actividades y estrategias de mercado para micro y pequeñas empresas.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes y un panorama general de la realidad económica actual del sector y la entidad.

En el segundo capítulo se hace una descripción del sector microindustria, destacando los aspectos más relevantes y con las características propias que distinguen a este sector.

El desarrollo del concepto de mercadotecnia, sus antecedentes, fundamentación teórica y un contraste de los más destacados pensadores en la materia se presentan en el tercer capítulo.

En el cuarto capítulo hago un acercamiento a la realidad interna de las empresas del sector, pretendiendo llevar a cabo esfuerzos por observar un panorama más objetivo de la aplicación y uso de actividades de mercadotecnia. La metodología para llevar a cabo este proceso consiste en la selección de dos subsectores económicos, hoteles y restaurantes, determinar una muestra y someterla a observación y estudio.

Asimismo, en el capítulo cinco destaco las estrategias diseñadas en términos del ambiente y del mercado, y con la disponibilidad de recursos de la organización, no con el estéril afán de imitar, sino de adaptar enfoques innovadores hacia el entorno, de tal manera que éste responda en forma similar, buscando oportunidades de intercambio en beneficio de la organización y de la sociedad a la que sirve.

CAPITULO I
ANTECEDENTES.

CAPITULO I. ANTECEDENTES.

1.1 SITUACIÓN DE LA MICRO EMPRESA LOCAL.

Cuando un negocio tiene un mercado prácticamente garantizado para el flujo abundante de sus productos, no conoce en realidad lo que es un mercado. Actúa como si se desarrollara en una economía planificada, movilizándolo en forma rutinaria. El éxito de la dedicación exclusiva a sus productos y clientes tiende a convencerlos de la solidez y sensatez de lo que están haciendo. Cuando la demanda supera la oferta, el mercado parece garantizado, sin embargo al invertirse estas fuerzas, la mercadotecnia juega un papel importante. El presente capítulo se enfoca a hacer una descripción del problema que atañe al sector microindustria en materia de mercadotecnia.

El fenómeno en cuestión deriva de vivencias personales. La proliferación de establecimientos que imitan a otros para ofrecer el mismo producto; la dificultad de encontrar establecimientos locales abiertos a las cuatro de la tarde para adquirir productos al menudeo; el uso indiscriminado de los medios impresos y electrónicos como únicas vías de comunicación; y el cierre de algunos negocios; son algunas situaciones que han motivado el presente trabajo.

Enfocar la industria como un proceso de satisfacción de los consumidores y no como un proceso de producción de bienes y servicios, es vital para los hombres de empresa, y así deben comprenderlo claramente. Una industria empieza por el consumidor y no con una patente, las materias primas o la habilidad para vender.

Es común observar en los pequeños negocios y el comercio tradicional la existencia de antiguos esquemas de costumbres, hábitos o prácticas que restan efectividad a actividades de mercadotecnia. Por citar un ejemplo, algunos de estos pequeños negocios limitan la disponibilidad de un servicio o de un producto en el mercado; así, pequeñas papelerías, ferreterías, refaccionarias, tiendas de conveniencia, mueblerías, entre muchos otros, suelen desempeñarse con horarios de servicio burocrático, a pesar de los nuevos paradigmas de cultura empresarial que se inyectan al entorno. Otros hábitos similares de pequeños comerciantes, pensando que los productos y servicios que ofrecen son inmejorables, no han modificado sus hábitos de venta desde hace medio siglo, no facilitando el uso de tarjetas de crédito, políticas muy estrictas de reembolso de mercancía, etc. forman parte de un conjunto de costumbres enraizadas en una cultura local y dentro de la cual fermentan pequeños negocios. Parece como si el mercado tuviera que ajustarse a este tipo de cultura.

Este marco socio-cultural resulta poco propicio para comprender la tarea de la mercadotecnia como una herramienta que permita la creación de nuevos ambientes para facilitar el intercambio y la comercialización.

La situación anterior se refleja con la desaparición de pequeñas empresas o negocios que no encuentran los medios adecuados para subsistir en el mercado o competir con empresas nuevas, y bien optan por cambiar de giro o cerrar el negocio, como el cierre de las salas de cine ante los nuevos conceptos de salas, por citar un ejemplo.

Asimismo, lo atractivo que representa actualmente el sector restaurantes para los inversionistas locales, debido a la gran afluencia de gente a establecimientos de alimentos, genera nuevas entradas de unidades de negocios al sector. Sin embargo, es poca o nula la diversificación, pues cuando un bien o servicio demuestra tener éxito en el mercado local, es a tal grado imitado por otros hasta llegar a una producción excesiva que satura el mercado. Tal "estrategia" de imitación es alimentada por la creencia de un crecimiento de la población. En opinión de Theodore Levitt, citado por Fernández Arenas en su obra compiladora "Lecturas Escogidas en Marketing", esta forma de pensar es lo que se conoce como el "ciclo de autoengaño" al mencionar: "*las industrias que consideran su posición como si estuvieran sobre alguna escalera automática de crecimiento, invariablemente se estancan al considerar que el crecimiento se asegura con una población afluyente, que no hay sustituto competidor, demasiada fe en la producción en masa, y el interés en un solo producto.*"¹. Según Levitt, estas condiciones no garantizan propiamente el éxito de un negocio.

Por otra parte, la aparición de asociaciones del sector empresarial y los programas de gobierno en apoyo al sector microindustria, diseñan mecanismos de financiamiento a la microempresa principalmente por los problemas de liquidez que presentan para la cobertura de sus compromisos a corto plazo. Los micro créditos para emprendedores de negocios forman una modalidad de inversión en el sector, sin pasar por alto los organismos institucionales que promueven una cultura de empresa y negocios, y apoyos para capacitación, asesoría y gestión en proyectos de negocios.

Los viejos hábitos o esquemas de trabajo, la imitación, la fe en el crecimiento de la población, los apoyos financieros, etc., han sido hasta ahora, algunos impulsores del negocio en pequeño. Se suma a esto la intervención de una nueva corriente de servicios profesionales en el sector creando una rápida solución a problemas de la empresa vía la asesoría y la capacitación de personal.

No obstante el crecimiento de este sector de la economía, es poco el esfuerzo que se hace para distinguir el rol de la mercadotecnia como un mecanismo activador del pequeño negocio en aras de diseñar nuevas formas de comercialización. La búsqueda de sistemas innovadores para facilitar el

¹ Fernández Arenas, José Antonio, Facultad de Comercio y Administración, UNAM; *Lecturas Escogidas en Marketing*; "La Miopía de la Gerencia" de Theodore Levitt; ICAME; México 1981; Pág. 22.

intercambio de productos pareciera concebirse como propios de empresas grandes.

Dado que la empresa no es una isla y sin lugar a dudas se encuentra afectada por las condiciones del entorno, todos los recursos disponibles como capacitación, financiamiento, tecnología, información, etc., deben estar encauzados a dar una respuesta al ambiente que sea rentable a la organización. Por lo tanto, el principal problema que presenta el subsector es la escasa atención al entorno general, al sector, y por ende, a la falta de cultura de mercadotecnia para definir conceptos de negocios que orienten la búsqueda de nuevas alternativas para facilitar la interacción de productos y servicios con el mercado, y así ejercer acciones que identifiquen más clientes.

Para J.B. McKitterick, citado por Fernández Arenas en su compilación "Lecturas Escogidas en Marketing", la tarea de la mercadotecnia es: *"no tanto ser hábil en hacer que el consumidor haga lo que le interesa a la empresa, sino más bien en ser hábil en concebir y hacer que la empresa se ajuste a las necesidades del consumidor."*²

De nada serviría una fuerte dosis de recursos al negocio si aún no se tiene bien definido un producto, un cliente, lo que se va a comunicar al mercado y cómo se va a hacer. Una empresa puede tener el personal mejor capacitado, el equipo más sofisticado, lo último en tecnología, pero si no tiene a quien venderle, entonces, ¿hay negocio?

La capacitación, el financiamiento, la tecnología, la información y los recursos de la empresa no serán rentables sin el cliente. Por lo tanto, es imprescindible para la empresa preguntarse: ¿quién es mi cliente?, ¿en dónde está?, ¿en qué negocio me encuentro?, ¿dónde está ubicado mi negocio?

El concepto de negocio proporciona un enfoque de guía y dirección que puede permitir la orientación de esfuerzos de mercadotecnia y la creación de nuevas oportunidades para el intercambio.

¿Por qué el microempresario se enfoca a fomentar el crecimiento y la expansión de su negocio a través de la inversión, el financiamiento y la capacitación, sin antes definir su concepto de negocio para diseñar procesos propios de intercambio y formas nuevas de comercialización?

¿Por qué no es utilizada la mercadotecnia en las microempresas desde la perspectiva de buscar nuevas formas de promover el intercambio?

² Fernández Arenas, José Antonio, Facultad de Comercio y Administración, UNAM; *Lecturas Escogidas en Marketing*; "El Concepto de Marketing Management" de J. B. McKitterick; ICAME; México 1981; Pág. 16.

1.2 PANORAMA DE LA ECONOMIA LOCAL.

La vocación turística concebida como un sector económico de desarrollo puede propiciar el nacimiento de subsectores que ofrecen oportunidades para pequeños negocios. El subsector económico de hoteles y restaurantes evidentemente se deriva del sector turismo.

El estado de Campeche compuesto por 11 municipios y enclavado en la Península de Yucatán, ha sido una región cuna del vasto florecimiento de la cultura maya, junto con la parte norte de América Central. Se encuentra particularmente en una etapa de transición entre lo rural y lo urbano, generando productos que abastecen al mercado local, nacional y con algunos al mercado internacional.

Al parecer, la economía del estado de Campeche se sustenta básicamente en la actividad pesquera, sin embargo con una producción en este sector dependiendo en su gran mayoría de algunos productos de exportación (principalmente camarón) a menudo llevados a su máximo desarrollo en una explotación a gran escala y con la consecuente carencia de diversificación que hacen más estrecho el abastecimiento del mercado local, perfilan a este sector con un carácter de subsistencia, y por lo mismo de poco impulso para otros subsectores económicos del municipio y del estado. La infraestructura existente en este rubro como astilleros, congeladoras, muelles y atracaderos, granjas acuícolas, bodegas refrigeradas, centros de capacitación pesquera entre otros, hacen que este sector participe con un 3.6% de la producción nacional pesquera ocupando el lugar número 7.³

Hacia mediados de la década de los 70 el descubrimiento de yacimientos petroleros en la sonda de Campeche trajo consigo un flujo de bienes, servicios e inversiones especulando un auge petrolero que proyectara al estado y fortaleciera el incipiente sector industrial y comercial. Muchos pequeños industriales y comerciantes locales al mayoreo, de la ciudad de Campeche, se diversificaron e invirtieron en subsectores de servicios principalmente alojamiento y alimentos en aras de la nueva industria y de que aún no se vislumbraban los servicios relacionados con ella. El complejo petrolero desarrollado en Ciudad del Carmen para la producción de crudo, dispuso algunas expectativas de desarrollo de los nuevos hoteleros y restauranteros, un poco debido quizá al desconocimiento de las acciones del gobierno y otro tal vez por cuestiones de mercado para mantener el recién abierto negocio.

A pesar de los programas de gobierno para el fomento y desarrollo pesquero, así como para el fomento de empresas subsidiarias al petróleo, estas industrias no tuvieron, ni han tenido, el impacto económico esperado en la entidad. Nuevamente se hace evidente el afán por la inversión en pequeños negocios

³ Fuente: SAGARPA. Anuario Estadístico de Pesca, 2000. México, 2001.

sobre todo en giros como el comercio al por mayor y los establecimientos de alimentos, generándose así una producción en masa que hizo que los pequeños negocios empezaran a ocuparse un poco de actividades de mercadotecnia. Ciertas cocinas económicas y restaurantes caseros surtían, y aun surten, pedidos a domicilio sobre todo en fines de semana. Las ventas y la distribución hacen las veces de la mercadotecnia.

El crecimiento de la población y las pocas oportunidades de ocupación que ofrecen otras industrias fomentan el autoempleo, trayendo como consecuencia el crecimiento y la expansión de pequeños negocios. A partir de entonces, y con la participación de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial y el Gobierno estatal y municipal, se han diseñado apoyos financieros a la microempresa, programas para el fomento de proyectos productivos de creatividad empresarial, y la creación de organismos institucionales que promuevan una cultura de empresa y negocios, como el caso del programa “Trasformando Campeche” y el organismo “Desarrollo Empresarial de Campeche”, que ofrecen gestión y vinculación para proyectos turísticos y de negocios.

Para analizar los efectos de acciones similares, los resultados económicos del Censo 2000 arrojan que las empresas del sector comercio en la entidad aumentan en un 63% de 1994 a 1999, el personal ocupado aumenta en un 48.2%, pero en cambio los ingresos caen 1.9 puntos porcentuales al pasar de 61.1 a 59.2%.

Las microempresas de hasta dos personas ocupadas destacan en su participación relativa aumentando en un 85.7% de 1994 a 1999, el personal ocupado se incrementa en un 50.8%, pero los ingresos caen 0.7 puntos en su aportación.⁴

Se han desencadenado mecanismos que permiten liberar recursos para el crecimiento, financiamiento, capacitación, asesoría, etc., del sector microindustria. Sin embargo, no se ha hecho un alto para verificar los problemas que presenta en la recuperación de sus ingresos, aunque los servicios profesionales a pequeños negocios hayan ido en aumento.

3.3 PERSPECTIVAS ECONOMICAS.

El estado de Campeche ha perfilado nuevas oportunidades de desarrollo para el espíritu emprendedor, pero también nuevos retos. La gestación y crecimiento paralelo de industrias como el Turismo y la Industria Maquiladora han generado una derrama económica interna que ha activado otros subsectores económicos. Con el nombramiento de la ciudad de Campeche como Patrimonio Cultural de la Humanidad, la industria Turística ha mostrado mayor crecimiento, fomentando la atracción de actividades económicas complementarias. Construcción,

⁴ Fuente: INEGI, Dirección General de Estadística, México, 2001

comunicaciones, servicios y facilidades de alojamiento, alimentación, amenidades, transporte, solo por mencionar algunas de ellas. El subsector económico hoteles y restaurantes encuentra un ambiente propicio para su desarrollo, colocándose como la tercera actividad económica en la ciudad de Campeche.⁵ Asimismo, es el tercer subsector más especializado de la entidad.⁶

La transición hacia la vertiginosa apertura a la modernidad y la globalización no se limita al plano económico y comercial, importamos también cultura. Se modifican los patrones de demanda, que se traducen en nuevas exigencias, no solo de bienes y servicios, sino de nuevas y mejores oportunidades de empleo.

La micro y pequeña empresa juega un papel importante en esta transición económica y social. Lo corroboran las nuevas políticas de gobierno, los programas de apoyo y las organizaciones de carácter empresarial. Sin embargo, vale la pena contribuir a encontrar mecanismos de impulso propio para la micro y pequeña empresa. En el presente trabajo se proponen estrategias genéricas que permitan hacer de la mercadotecnia un instrumento de valor y de impulso para el microempresario.

El desarrollo de las actividades de mercado sugeridas por estas estrategias genéricas, permitirá al negocio enfocarse en una de las siguientes líneas: la primera, hacia una constante planeación para aumentar el tamaño de su mercado; y la segunda, hacia la búsqueda de un mercado más limitado o especializado para atenderlo mejor. *La geografía y el producto especializado proporcionan mercados servidos eficazmente por negocios pequeños, ya que el hombre de negocios en pequeño generalmente está más cerca de los clientes y de los empleados.*⁷ La esencia de estas actividades permitirá entonces ayudar a los pequeños negocios a concentrarse en una posición en la cual no se preocupen por desplazar a sus competidores de un lugar que tienen en el mercado, sino más bien en la creación de nuevos mercados o nuevos negocios en su propio entorno cambiante, y así permanecer mas cerca de sus clientes.

Tales esfuerzos habrán de permitir al negocio:

a) Encontrar beneficios de mercado, ya que el empresario en pequeño, al proporcionar una atención íntima y personal a sus relaciones con clientes y empleados, puede mejorar la posición competitiva de su negocio.

⁵ Fuente: Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado. Dirección de Estadística e Información. Departamento de Estadística.

⁶ Suárez-Meaney, Tonatiuh; Vega, Ricardo; González, Daniel; Artículo "Coordenadas para emprender"; Revista Entrepreneur; Edit. Impresiones Aéreas, S.A.; vol. 10; número 9; septiembre, 2002; Págs. 40 y 41.

⁷ Broom, H. N., Longenecker, Justin; "Administración de Negocios"; Edit. CECSA; México, 1983; Págs. 23 y 24.

b) Encontrar mejores economías para el negocio, reflejadas en costos o ingresos ya sea por la mayor especialización, o por la diversificación en la búsqueda de otros usos o atributos para el producto o servicio.

c) Fomentar la competencia para la economía local, ya que al mantenerse todos los competidores de este subsector deberá generarse una situación de mercado con una oferta muy variada. Así, se esfuerzan por prosperar contribuyendo a un nivel de vida más alto al desempeñar más y nuevas tareas, de tal forma que, no sólo se deben mantener los empleos actuales, sino generar otros, ayudando a seguir impulsando al sector microindustria, y por ende, a la economía local.

3.4 OBJETIVOS.

Objetivo General.

Diagnosticar las acciones y la actitud del microempresario de los subsectores hoteles y restaurantes con respecto a la mercadotecnia, y diferenciar actividades y estrategias de mercado.

Objetivos particulares.

Describir las características básicas de ejecución de actividades de mercadotecnia.

Establecer diferencias de ejecución en actividades de mercadotecnia para las microempresas de los subsectores hoteles y restaurantes.

3.5 HIPÓTESIS

Para efectos del presente trabajo fue diseñada la siguiente hipótesis:

Cuerpo:

En tanto exista una escasa o incorrecta utilización de las herramientas y acciones de mercadotecnia, habrá menos desarrollo e impulso propio de las microempresas de los subsectores hoteles y restaurantes.

Base: Escasa o incorrecta utilización.

Variable independiente: Herramientas y acciones de mercadotecnia.

Variable dependiente: Desarrollo e impulso propio.

Unidad de análisis: Microempresas de los subsectores hoteles y restaurantes.

Aventurarse al mundo de los negocios con un arsenal de subsidios, financiamiento, capacitación, apoyos, asesorías, etc. constituyen un conjunto de

“víveres” para la subsistencia temporal. Un sistema económico se hará más eficiente tanto cuanto incremente la productividad de cada una de sus unidades de producción impulsándose a sí mismo en función de sus propios medios. Por lo tanto, es evidente la necesidad de que cada entidad económica active motores de impulso propio contribuyendo tanto a la sociedad que sirve como a sí misma. Versa un famoso proverbio: si deseas ayudar al prójimo, no le des un pez, dale una caña de pescar.

En una época de productos estandarizados en términos de calidad en donde la homogeneidad hace que el cliente encuentre mínimas diferencias para seleccionar bienes y servicios, la mercadotecnia debe encontrar las respuestas de valor agregado y diferenciación para lograr ventajas competitivas.

La frase “el cliente siempre tiene la razón”, ha sido un concepto muy trillado y poco comprendido por quienes ejercen la práctica de los negocios. Y no es de asombrarse que detrás de este famoso enunciado se esconda una actitud de complacencia: corregir lo que no salió bien o cambiar el producto que no cumplió con las expectativas. Alguien dijo que la primera impresión es vital, jamás se olvida. La atención y el buen trato no son un servicio, son parte de la naturaleza misma de un producto, son sus componentes intrínsecos.

Las actividades de mercadotecnia sugeridas en las estrategias genéricas permitirán abrir vertientes de movilización de los negocios dirigidas a aumentar el tamaño de su mercado, a diversificarse con nuevos productos y servicios, a promover nuevos usos para los productos ya existentes, a buscar nuevos consumidores que no hayan usado el producto, o bien, a especializarse en un mercado específico y diferente, pretendiendo un esquema de mercado cuya rivalidad entre los participantes no desemboque en un afán por el desplazamiento, sino en una continuada existencia que fomente la competencia y la innovación.

CAPITULO II

“PANORAMA ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”.

CAPITULO II. “PANORAMA ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

El sector económico de las pequeñas empresas y las nuevas empresas ofrece un tremendo potencial para todos. Por ello, cada vez más gente busca ideas y métodos para lograr ser empresarios emprendedores o gerentes de pequeñas empresas y, si ya se encuentran trabajando en este sector vital, esto también explica el porqué buscan nuevos y mejores métodos e ideas. Por lo menos, ésta es una de las razones. El presente capítulo aporta una descripción de las empresas del sector microindustria, destacando sus fortalezas, debilidades, constitución y el papel cada vez más importante que desempeñan en la economía y la sociedad.

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

2.1.1 Su naturaleza.

Una empresa tiene su origen en la raíz de toda nueva iniciativa que late a partir de la idea de una persona, promotora o emprendedora, que con la vista en los posibles beneficios derivados de sus esfuerzos, pone en marcha una actividad productiva, para ofrecer bienes, servicios o ambos, arriesgando en ocasiones su propio patrimonio.

La empresa es fundamentalmente un sistema generador de valor añadido para sus promotores, dueños o propietarios, que mediante procesos de emisión de facturas a sus clientes y abono de facturas a sus proveedores, crea dicho valor entre la diferencia de ambos procesos, y con él se retribuye a los trabajadores y al capital.

Pero la vocación de toda empresa ha de mirar a la satisfacción de necesidades humanas, innatas o artificiales, que se entrelazan unas a otras dentro de un medio ambiente dinámico y cambiante. Es precisamente esa vocación de servicio a la sociedad lo que le otorga a la empresa su razón de ser y la ha de mantener viva dentro de su entorno.

2.1.2 Definición.

Es muy variada la terminología para hacer referencia a una organización, existen nombres como *compañía, empresa, firma, asociación*, etc.; sin embargo, es importante hacer distinciones entre organizaciones y empresas; aun cuando ambos términos suelen utilizarse como sinónimos, tienen significados diferentes que ayudan a comprender mejor la administración. Las organizaciones son cualquier tipo de instituciones sociales: la familia, un sindicato, un equipo de fútbol o una iglesia. ¿Qué es una organización? Según Garza Treviño, por organización se entiende “*el conjunto de personas,*

empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones, y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, costumbres, valores y políticas propias, y tienen un objetivo específico"⁸ La empresa es una modalidad específica de una organización. Su finalidad es económica. La organización es el género, la empresa una especie del complejo mundo de las organizaciones.

Por otra parte, podemos encontrar una diversidad de definiciones de empresa según el punto de vista de cada teoría y área de conocimiento. Por empresa se entiende "*un sistema funcional de información y toma de decisiones para efectuar las operaciones comerciales normales*"⁹. Cada teoría y su definición correspondiente se desarrollaron para un propósito diferente y ninguna es aplicable en todo tipo de circunstancias. Diversos objetivos o grupos de objetivos pueden ser adecuados para resolver distintos problemas. El diccionario de Marketing define la empresa como "*unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.*"¹⁰, esta segunda definición proporciona elementos de valor como unidad económica, producción y necesidad.

2.1.3 La empresa como un sistema.

Al hacer referencia a una empresa u organización es sencillo concebir un grupo de personas que están trabajando en distintas áreas pero con un fin determinado, lo cual hace recordar y contemplar la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado; hay que tener en cuenta que la sociedad es un sistema dinámico que interactúa y responde a los factores que la afectan, lo mismo ocurre con la empresa. De tal manera, hay que entender como primer aspecto que cuando nos referimos al término empresa en un sentido amplio se hace referencia a toda ejecución de un plan de gran alcance; para lograr éste, se requiere la colaboración permanente de varias personas para hacerla realidad. No hay que olvidar al empresario, ya que sin éste la empresa sería un ente muerto en nuestra sociedad pues éstos toman las decisiones más adecuadas para la empresa, tanto en las decisiones cuantitativas en las que se hace referencia al análisis de los valores en los libros contables de la empresa, el aumento y la disminución de precios, cantidades de producción y ventas, etc., como en las decisiones empíricas que se basan en la experiencia de situaciones anteriores y de la observación del medio que rodea la empresa, ya que la empresa, como se anotó anteriormente, se retroalimenta de su entorno, que es su mercado. Con estas facetas se puede manejar la telaraña de tareas y acciones que están

⁸ Garza Treviño, Juan Gerardo; "*Administración Contemporánea*"; Edit. Alambra Mexicana; México 1996; Pág. 198.

⁹ Webb, Samuel; "*Economía de la Empresa*"; Edit Limusa; México 1994; Pág. 25

¹⁰ Diccionario de Marketing; Instituto de Empresa; Madrid, 1999; Pág. 110.

relacionadas en una empresa debido que es un sistema relacionado de procesos administrativos, productivos y funcionales para lograr un objetivo.

Vale la pena recordar un elemento que destaca, por la importancia que tiene éste para el funcionamiento de una empresa en sus mejores condiciones, que es la sinergia social, que integra las partes de la empresa. Hay que tener en cuenta si en la practica esta sinergia funciona de la misma manera que se escucha, ya que el hombre es un ser social por naturaleza y con esta necesidad de comunicarse constantemente asume posiciones que lo pueden alejar de lo que es realmente la sinergia social.

Por lo anterior, los conocimientos de los administradores son fundamentales para llevar a cabo los objetivos planteados en la empresa y así lograr las metas establecidas por las personas que tienen intereses propios en la misma.

En el proceso administrativo se realiza una serie de pautas necesarias para llegar eficientemente a los objetivos deseados por la empresa, para esto se utiliza la dirección, que posee la tarea de liderar con motivación y comunicación al equipo de trabajo, esto se debe a que el personal trabaja en distintas áreas las cuales tienen una tarea propia y todas estas fuerzas se deben equilibrar para realizar los objetivos o metas de la empresa, sin dejar de un lado la administración de los recursos que posee una empresa ya que sin éstos tampoco se lograría llegar al punto deseado.

La empresa es, por lo tanto, un conjunto de muchos subsistemas que interactúan de manera sistemática para hacer que ésta funcione debidamente. Esos patrones de interdependencia dan como resultado un proceso unificado, ya sea en forma de un producto o de un servicio que la empresa proporciona para satisfacer las necesidades de un mercado, cumpliendo así con su misión en una sociedad.

2.1.4 Concepto económico de empresa.

En general existe un relativo acuerdo en la ciencia económica, en cuanto a que en la empresa hay combinación de trabajo humano y de organización, pero en torno a esos elementos los economistas hacen múltiples elaboraciones dispares entre sí, de tal modo que existen discrepancias en torno a la definición de empresa. La ciencia económica hace énfasis en conceptos de escasez y en factores productivos que son, de alguna manera escasos, como el capital y trabajo; por otra parte, el factor tierra es el elemento conocido como *recursos naturales*. Preliminarmente, propongo el concepto de empresa como *la unidad de producción encargada de combinar los factores productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para generar bienes y servicios que después se venden en el mercado.*

2.1.5 Concepto jurídico de empresa.

En lo que respecta a la ciencia jurídica, nuestro Código de Comercio menciona entre los actos de comercio a ciertas empresas. La fuente de esa norma es el Código de Comercio francés, en que la empresa se introduce en el Derecho Comercial, por la vía que le ofrece la fábrica. Pero en el Código francés la palabra empresa hace referencia a actividades comerciales. No se manejaba, entonces, el concepto económico de la misma. La doctrina que comentó y estudió el Derecho Comercial codificado le prestó poca atención a la empresa.

Fue recién de la primera Guerra Mundial que el concepto de empresa comenzó a incorporarse en el ámbito jurídico, en virtud de la importancia con que se destacó en el campo de la economía. La doctrina que desarrolló los estudios jurídicos sobre la empresa, pretendió hacer de ésta el centro del Derecho Comercial, sosteniendo algunos autores que el Derecho Comercial es el Derecho de las empresas y otros, con más precisión, que el Derecho Comercial es el Derecho de las empresas comerciales.

Cabe observar que la elaboración doctrinaria respecto de la empresa no sólo se hizo en el campo del Derecho Comercial. Como en la empresa coinciden diversos elementos personales y materiales, que están sometidos a la vez a distintas disciplinas del Derecho, los estudiosos de cada una de ellas se han preocupado de este tema. A la empresa le interesa no sólo el Derecho Comercial, sino también, el Laboral, el Tributario y el Administrativo, entre otros. Por otra parte, en nuestro Derecho Positivo existen muchas normas que, de una manera u otra, se refieren a la empresa, especialmente en el campo del Derecho Laboral, de la previsión social y del Derecho Tributario¹¹.

Debemos estudiar la empresa para saber lo que es y lo que no es desde el punto de vista jurídico, con el fin determinar el régimen jurídico que debe serle aplicado. Al considerar la empresa debemos precisar que esta palabra, "empresa", en cierto modo se ha incorporado al lenguaje común; es un término cómodo, penetrante, siendo frecuente su uso en distintos ámbitos. Se debe precisar su alcance jurídico, si es que lo tiene, porque en el campo del Derecho no se puede hacer el mismo uso del término que en el lenguaje corriente. Debe dársele, si se puede, una dimensión jurídica o definirse como mera realidad económica, pero descartando su utilización ambigua.

¹¹ Anzola Rojas, Sérvulo; "*Administración de Pequeñas Empresas*", Edit. McGraw-Hill; México, 1994.

2.2 LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

2.2.1 Definición y Características

La empresa puede ser clasificada en términos de su finalidad, su origen de capital, su estructura legal y su giro o actividad principal. Sin embargo nos atañe la idea de lo que es una pequeña empresa. Existen características cualitativas y cuantitativas para definir un negocio pequeño. *“En un pequeño negocio la administración es independiente, por lo general el gerente es también el propietario, el capital es poseído por un individuo y el radio de operaciones es principalmente local (Broom et al., 1983)”*¹² Sin embargo, estas características pueden ser relativas si se comparan con otras unidades en su campo; asimismo, cada persona y organización pueden definir características propias en relación a un pequeño negocio. El tamaño de la categoría superior varía mucho, de manera que lo que podría parecer grande en un campo, sería pequeño en otro. En términos cualitativos, existen variados conceptos para definir al pequeño negocio. Puede usarse también cierto número de variables cuantitativas para calificar a las empresas sobre la base de su tamaño. Aun cuando varias de estas pueden ser útiles para propósitos particulares, las sugeridas por Garza Treviño como *personal empleado y ventas anuales*, nos servirán para describir a las empresas por su tamaño. *Las microempresas son aquellas que tienen hasta 15 empleados y ventas netas anuales de hasta 900 mil pesos; la pequeña empresa cuenta con hasta 100 empleados y ventas anuales de hasta 9 millones de pesos; la mediana empresa cuenta con hasta 250 empleados y ventas anuales de hasta 20 millones de pesos.*¹³

De acuerdo al decreto que aprueba el Programa de Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña (publicada en el Diario Oficial de la federación del 11 de enero de 1988), las características de la micro y pequeña industria contenidas en el artículo 5º. son las siguientes¹⁴:

- a. *Micro industria*: empresas que ocupan hasta 15 personas y cuyas ventas no excedan los 300 millones al año.
- b. *Pequeña industria*: empresas que ocupen entre 16 y 100 personas y cuyas ventas sean superiores a los 300 millones de pesos, pero no mayores a 3 mil 400 millones de pesos al año.

¹² Broom, H. N., Longenecker, Justin; *“Administración de Negocios”*; Editorial. CECOSA; México, 1983; Pág. 17.

¹³ Garza Treviño, Juan Gerardo. *“Administración Contemporánea”*. Lectura *¿Que son las Organizaciones?* Edit. Alambra Mexicana. México 1996. Pág. 230

¹⁴ Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC); *“Desarrollo de Emprendedores”* ; Edit. McGraw-Hill; México, 1993. Pág. 24.

De una manera más sintética, la clasificación dentro del sector industrial, la microempresa es aquella que cuenta con menos de 30 empleados, la pequeña debe tener menos de 100 y la mediana menos de 500. En el sector comercial las cifras son: micro menos de 5, pequeña menos de 20 y mediana menos de 100. En el sector de servicios, la micro menos de 20, la pequeña menos de 50 y la mediana menos de 100.¹⁵

Además de las características cuantitativas de las definiciones dadas, hay que tener en cuenta las siguientes:¹⁶

- a) *El carácter tan personal que adquiere la administración.* Esto significa, por una parte, que la empresa se identifica con la dirección y que está expuesta a grandes problemas de supervivencia; y, por otra, que el proceso de decisiones es muy simple y rápido, ya que funciona según el esquema: intuición- decisión-acción.
- b) *La no especialización,* al grado de que la dirección cumple con tareas de dirección y de operaciones, además empleados, que frecuentemente desempeñan varias tareas.
- c) *Un sistema de información interna poco complejo,* que permite una difusión rápida, en sentido ascendente y descendente, entre la dirección y los empleados.
- d) *Un sistema sencillo de información externa,* debido a que el mercado está psicológica y geográficamente cercano.
- e) *La búsqueda de un entorno estable,* lo que es esencial, debido al poco peso que la micro y pequeña empresa tienen sobre su medio socioeconómico.

Una pequeña empresa es una institución con propietarios y administración interdependientes; que no domina el sector de la actividad que opera; cuya estructura organizacional es sencilla; que no ocupa más de 100 empleados, y cuya operación no sobrepasa los 3 mil 400 millones de pesos.

2.2.2 Introspección a la microempresa mexicana

2.2.2.1 Datos Económicos

La pequeña empresa mexicana en su gran mayoría, está dedicada a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación más estrecha entre productor-consumidor.

¹⁵ Macías Herrera, Santiago; *Artículo "Apoyos para el Desarrollo de las Empresas"*; Revista Ejecutivos de Finanzas; Edit. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.; año XXIX, No. 5; México, D.F., Mayo 2000. Pág. 40.

¹⁶ Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC); *"Desarrollo de Emprendedores"*; Edit. McGraw-Hill; México, 1993. Pág. 25.

En México, la pequeña empresa está dedicada a la venta al menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más competitivos y que deja menor margen de utilidades; pero considerando que de este tipo de pequeñas empresas se hace relativamente fácil y los riesgos que les presentan sus operaciones lo consideran menor, resulta atractivo. Las empresas medianas y grandes representan un porcentaje muy alto en actividad productiva al igual que en la comercialización al mayoreo, pues ellas mismas tienen sus propias distribuciones. La actividad comercial tiene una importancia fundamental dentro de la vida empresarial, pues el 80% del total de empresas corresponden al tipo comercial y el otro 20% son empresas de transformación¹⁷.

Con respecto a las micro empresas, ¿que importancia revisten para la economía? El 98% de establecimientos comerciales en el país son microempresarios y ocupan el 67.5% del personal del sector. En el sector servicios 96.7% de los establecimientos son microempresarios y dan empleo a 55.95% del sector. Las manufacturas es donde tienen menor presencia ya que las microempresas representan solo el 86.7% de los establecimientos y el 14% del empleo.¹⁸

De acuerdo a la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México (Fundes, 2000), dentro de la composición del universo empresarial en México, la empresa micro, principalmente de autoempleo, representa el 59%. Su contribución económica es del 10% al Producto Interno Bruto (PIB), generando el 22% de los empleos.¹⁹

2.2.2.2 Características²⁰

Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:

- a. Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como Sociedad Anónima. En esta característica, el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- b. La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, su actual local de operaciones es, por lo general, el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean

¹⁷ Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC); “Desarrollo de Emprendedores”; Edit. McGraw-Hill; México, 1993. Pág. 28.

¹⁸ Garza Treviño, Juan Gerardo. “Administración Contemporánea”. Lectura ¿Que son las Organizaciones? Edit. Alambra Mexicana. México 1996. Pág. 230

¹⁹ Sousa Vidal, Alejandro; G. Zevallos, Emilio; Artículo “Pequeña y Mediana Empresa. Fomento y Desarrollo”; Revista Ejecutivos de Finanzas; Edit. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.; año XXIX, No. 5; México, D.F., Mayo 2000. Pág. 31.

²⁰ Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC); “Desarrollo de Emprendedores”; Edit. McGraw-Hill; México, 1993. Pág. 29.

- tener una relación estrecha con su clientela, ya que existe una estimación, por parte del dueño, de que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- c. El mercado predominante de la pequeña empresa es comúnmente local regional.
 - d. La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, sin contar con el apoyo técnico financiero y significativo ni de instituciones privadas ni del gobierno, que garantice su desarrollo.
 - e. Las actividades se centran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la empresa misma.

Actualmente, en la pequeña empresa se observa un desconocimiento en cuanto a los instrumentos de apoyo financiero y técnico que existen. El programa de fomento a la pequeña y mediana industria por parte de Nacional Financiera, la CANACO (Cámara Nacional de Comercio) y la Secretaría de Economía.

2.2.2.3 Estructura²¹

La pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. Se confunde el trabajo que realiza el dueño de la empresa como hombre orquesta y se atribuye a él mismo su especialidad interna. Generalmente reemplaza la asesoría financiera externa, lo que concuerda con el manejo contable y financiero por parte de un contador externo o consultor, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

Las áreas de ventas y producción de la pequeña empresa son las más fuertes. La pequeña empresa puede competir satisfactoriamente en su mercado, pues, por la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mercado y la premura en la toma de decisiones sobre la marcha, el dueño de la empresa hace que las acciones estratégicas se realicen en forma ágil, dando lugar a la adaptación rápida del producto al mercado. *El contacto constante del dueño de la empresa con su clientela, le permite conocer más detalladamente el mercado del producto que vende.*

La atención que el dueño de la pequeña empresa dedica a su empresa, hace que la administración general sea un punto relevante dentro de su actividad. Para eso es necesario que el dueño adquiera una habilidad especial en el manejo de la empresa, ya que fácilmente puede tener empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo.

²¹ Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC); “Desarrollo de Emprendedores”; Edit. McGraw-Hill; México, 1993. Pág. 30.

La función de controles, en general, la más abandonada por parte del dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar su éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es casi nulo (la mayoría de los casos se debe a falta de conocimiento adecuado de ellas). El tipo de control se deriva en forma lógica de la planeación inadecuada que utiliza.

2.2.2.4 *El dueño y la pequeña empresa.*

Una gran parte de los empresarios, antes de convertirse en dueños de su pequeña empresa, fueron empleados asalariados. Se cree que lo que más influyó en ese cambio ha sido el deseo de independencia y las molestias de cierta rutina en su trabajo como asalariados. El deseo de independencia los motivó poseer su propia empresa y tener el control y dirección total de la misma.

Por haber sido empleado antes que propietario, el dueño tiene experiencia, que le ayudará en forma positiva a llevar las riendas de su empresa y enfrentarse con decisión a las acciones que deberán tomar.

Las proyecciones futuras del dueño de la empresa se centran fundamentalmente en incrementar la participación en el mercado con su mismo producto; pero sin salirse del mercado local que conoce y maneja, creando nuevas sucursales y tratando de dar un mejor servicio, la mayoría de las veces sin los estudios previos a este compromiso.

La pequeña empresa representa un soporte de apoyo para el desarrollo de las grandes empresas, ya que de ella depende que el producto llegue en condiciones satisfactorias a su mercado, y sirve de enlace en actividades a que difícilmente la gran empresa podría llegar, por su estructura compleja; se puede decir que las necesidades de proveer bienes y servicios al cliente, en ventas al menudeo; la incapacidad de la empresa grande de poder manejar pequeñas empresas, como lavanderías, estéticas, etc., y la relación estrecha del empresario en pequeño y la comunidad que sirve, son factores que hacen pensar en una tendencia de conservación próspera para la empresa.

Por otro lado, los factores que impiden este desarrollo, son el crédito insuficiente y la falta de asistencia técnica-financiera. El pequeño empresario se ve limitado por:²²

²² Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC); "*Desarrollo de Emprendedores*"; Edit. McGraw-Hill; México, 1993. Pág. 31.

- a) Crédito insuficiente.
- b) Falta de conocimiento de la existencia de estos organismos de apoyo financiero y técnico.
- c) Apoyo preferente a empresas grandes de transformación y, preferiblemente, a las ya existentes.
- d) Temor a los trámites legales burocráticos que implican el pedir algún apoyo financiero o técnico.
- e) Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula cualquier funcionamiento de apoyo a la pequeña empresa.
- f) Falta de una promoción en masa que dé al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para que se desarrolle.
- g) Falta de personal calificado; a lo anterior se agrega una falta de capacidad o habilidad técnico-administrativa en la dirección de empresas.

Es muy importante la intervención del padre fundador en el manejo de la empresa, tanto en su inicio como en su situación actual. Este padre constituye el propietario de la misma. Lo anterior sucede debido a que, en muchas empresas, la época de transición familiar apenas se está manifestando y, por tanto, es lógico pensar que la participación familiar de esposa, hijos y demás personal en la toma de decisiones es mínima y a veces nula, pues el padre no quiere dejar las riendas del poder en manos ajenas a su persona.

Las causas que pueden dar origen a algún problema familiar, generalmente se representan cuando se da un cambio (el hijo del dueño como gerente) o inconformidad en el manejo de la empresa y por la falta de confianza, especialmente del directivo, todo lo cual da como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o pérdida de tiempo.

2.3 LAS EMPRESAS FAMILIARES.

La empresa familiar es uno de los modelos de organización más antiguos en todas las civilizaciones. La familia, como grupo social primario, se ha relacionado desde la antigüedad con el trabajo. La familia trabajó primero para conseguir su propia supervivencia.

Familia y trabajo se integraron para lograr la autosuficiencia y en muchas ocasiones, para el autoconsumo. La familia siembra y cosecha para poder satisfacer sus necesidades más inmediatas. La familia produce y vende sus excedentes a terceras personas. Las rudimentarias empresas familiares han encontrado desde siempre que el trabajo en equipo, la confianza y el apoyo mutuo, han logrado desarrollar su tarea común, sin saber en muchas ocasiones de qué manera se han formalizado en una organización productiva, que crece y exige más de su tiempo y de su dedicación.

La empresa familiar desarrolla y acumula una experiencia que se trasmite de padres a hijos. Principios y criterios de acción que cada generación debe seguir para conservar, consolidar o mejorar el negocio. En el siglo XIX, en el medio latinoamericano eran muy común que las compañías llevaran en su razón social, no sólo el nombre del propietario, sino el de hijos y/o sucesores. Industrias y comercios ostentaban orgullosamente el nombre del fundador, y como consecuencia, la razón de ser empresas familiares: Antonio Fernández y Sucs; López Arriaga e Hijos. Esta modalidad en el nombre de las empresas fue imitada del continente europeo. Los estadounidenses se inclinaron por el modelo de la empresa como sociedad anónima.

¿Qué caracteriza a la empresa familiar? ¿Cuáles son sus rasgos distintivos? ¿Qué condiciones la hacen diferentes de otras modalidades de organización?²³

- a) El fundador o un miembro de la familia, es el presidente o director general de la empresa.
- b) Los miembros de la familia son empleados y/o consejeros en la organización.
- c) Existe una motivación o relación emocional con el negocio, porque la familia no sólo arriesga el negocio, sino sus recursos y prestigio personal.
- d) La familia está dispuesta a sacrificar beneficios en el corto plazo. Todos los recursos se comprometen para asegurar la buena marcha del negocio.
- e) La dedicación en tiempo y esfuerzo por parte de los miembros de la familia es superior al compromiso de cualquier empleado o trabajador.
- f) La confidencialidad es uno de los rasgos de la empresa familiar. Es la manera de mantener en secreto la forma de manejar o administrar en secreto el negocio.
- g) El negocio es una prolongación de la familia. En el sentido de perpetuarse a través de sus descendientes.

Las organizaciones tienen ciclos, etapas que pueden ser diferenciadas, porque tienen reglas de comportamiento peculiar. Estas etapas pueden identificarse, diagnosticarse, predecirse. ¿Cómo clasificar a la empresa familiar en etapas claramente identificables? Un intento de hacerlo es el siguiente²⁴:

²³ Garza Treviño, Juan Gerardo; “*Administración Contemporánea*”; Edit. Alambra Mexicana; México 1996; Pág. 787

²⁴ Garza Treviño, Juan Gerardo; “*Administración Contemporánea*”; Edit. Alambra Mexicana; México 1996; Pág. 791.

- a) *Primera etapa.* Un emprendedor inicia el negocio. Requiere habilidades, conocimientos, pero sobre todo espíritu de reto. Capital más conocimiento en manos de un emprendedor hacen surgir a la empresa. El capital o los recursos pueden ser limitados, pero el espíritu de reto tiene que permanecer o acrecentarse con el tiempo.
- b) *Segunda etapa.* El emprendedor convierte su negocio en familiar desde el momento en que la empresa es apoyada por la familia. Este apoyo es de recursos económicos pero principalmente con su trabajo personal. Los lazos de parentesco son importantes, porque crean un clima de confianza y dedicación o apego a las tareas. En esta etapa los parientes colaboran aportando lo que más necesita el negocio: esfuerzo, dedicación, perseverancia.
- c) *Tercera etapa.* La situación de la empresa comienza a volverse difícil. No es suficiente el sentido común y la aplicación de los conocimientos, se requiere incorporar la administración profesional.
- d) *Cuarta etapa.* La empresa familiar puede enfrentar el dilema de requerir capital adicional o nuevos socios con el riesgo de que la familia pierda el control de la empresa.
- e) *Quinta etapa.* La pérdida del control familiar puede presentarse por la venta de la empresa a otros socios y por la subdivisión del negocio entre los mismos miembros de la familia.

2.3.1 Fortalezas

Los negocios familiares tienen condiciones singulares diferentes de otro tipo de negocios. La integración de personas que comparten afinidad en el parentesco y el trabajo común. Los nombres de empresas mundialmente famosas están asociadas, por el apellido, a un grupo familiar: Mercedes Benz, Guillete, Ford, Hoteles Marriot, Du Pont, etcétera.

En seguida se mencionan algunas de las fortalezas de las empresas familiares. Muchas de ellas tienen como contexto la forma de ser de los mexicanos y su forma de entender sus relaciones familiares. Estas creencias y valores dan oportunidad a convertirse en condiciones constructivas cuando se administra un negocio familiar. Las fortalezas de las empresas familiares:²⁵

- Los familiares son en los que se puede confiar.
- La motivación de asegurar el futuro de la familia.
- Las carencias de capital o tecnología se suplen con trabajo.
- Se sacrifica sueldo, a cambio de propiedad y utilidades.
- Mantienen altos niveles de confidencialidad de las decisiones.
- La motivación de trabajar en algo propio es insustituible.

²⁵ Garza Treviño, Juan Gerardo; “*Administración Contemporánea*”; Edit. Alambra Mexicana; México 1996; Pág. 791.

2.3.2 Debilidades.

Las empresas familiares también tienen limitaciones o carencias que pueden no sólo hacer difícil la operación del negocio, sino poner en riesgo la continuidad y supervivencia de la empresa. Algunas de las más frecuentes limitaciones se mencionan a continuación²⁶:

- La participación de la familia política en el negocio.
- Diferencias de estilo directivo entre padre e hijo.
- El conflicto entre la experiencia y la preparación profesional.
- El papel de las hijas como accionistas y administradoras.
- El desinterés o apatía de los hijos en el negocio.
- La aceptación en el negocio de familiares sin talento o capacidad.
- La ausencia de un consejo de administración institucional y eficaz.
- El retiro del fundador o la transición del liderazgo empresarial.
- Las rivalidades entre hijos, hermanos o parientes.
- El nepotismo y control de los puestos clave.
- El riesgo de que los problemas de la familia afecten al negocio.
- La sucesión a destiempo en el negocio.
- La empresa como refugio para todos los descendientes.
- El deseo de cambio e innovación frente a una cultura conservadora.
- Atraer y retener a empleados competentes para los puestos clave del negocio.

2.3.3 Principales Problemas.

Es un riesgo hablar de empresa familiar e incorporar bajo este criterio a todas las empresas fundadas o desarrolladas por personas emparentadas. Es muy importante reconocer que el estilo de la familia determina cómo sea la empresa. La familia tiene tradiciones, costumbres, creencias y valores. Asimismo, quienes la integran poseen conocimientos, habilidades, experiencia y desarrollan en torno al núcleo familiar una actitud de respeto e integración o, por el contrario, de alto nivel de egoísmo y competencia individual.

Uno de los problemas potenciales más importantes en la empresa familiar es la trasmisión del poder. Un buen plan que permita administrar la transmisión del poder en la empresa familiar disminuirá los conflictos que se presenten en estos casos.

²⁶ Garza Treviño, Juan Gerardo; “*Administración Contemporánea*”; Edit. Alambra Mexicana; México 1996; Pág. 792.

La sucesión empresarial es reconocer que las personas en una organización son transitorias y que toda empresa debe convertirse en institución y sobrevivir a sus fundadores. Este es uno de los dilemas más delicados en las compañías, dado que puede poner en peligro su existencia. El problema principal en la transmisión o sucesión del poder en el negocio familiar es que no siempre se heredan la motivación o el talento.

Saber emprender y desarrollar un negocio son habilidades empresariales más fáciles de encontrar que el talento y la madurez que supone el saber retirarse a tiempo. La importancia del empresario radica no sólo en su capacidad para correr riesgos, innovar y crear nuevas organizaciones, sino fundamentalmente en su capacidad para dejar tras de sí una organización de fundamento eficaz, en la que la función empresarial pueda transmitirse a otras personas.

2.4 EL PEQUEÑO NEGOCIO EN LA ECONOMÍA.

2.4.1 Fomento a la Competencia

En una situación competitiva, el empresario es motivado a actuar en una forma socialmente deseable por el impulso del propio interés individual. A este respecto expresa Adam Smith, citado por Broom y Longenecker en su obra *Administración de Negocios* (1983): “No es por la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero que esperamos nuestros alimentos, sino por la consideración a su propio interés. Nos vestimos, no por su humanidad, sino por su amor a ellos mismos, y nunca les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas”²⁷. Es la competencia la que actúa como reguladora para transformar el egoísmo en servicio.

Cuando el monopolio reemplaza a la competencia, el cliente queda a merced del monopolista. Éste puede fijar un precio exorbitante, ocultar un desarrollo tecnológico, excluir a los nuevos competidores o abusar en otras formas en su posición de fuerza. En realidad, existen pocos monopolistas absolutos, pero la concentración en número de industrias se aproxima a esta condición. El precio administrado ha reemplazado al precio determinado por el mercado en muchas áreas de la economía.

Los números solos no garantizan la competencia. Muchas firmas muy pequeñas no pueden enfrentarse a una gran empresa o incluso a varias firmas que dominen una industria. Sin embargo, hablando en términos generales, la existencia de muchos prósperos negocios pequeños en una industria, constituye una barrera contra el monopolio. Las unidades de negocios pequeños pueden considerarse, en consecuencia, como un baluarte del sistema capitalista.

²⁷ Broom, H. N., Longenecker, Justin; “*Administración de Negocios*”; Editorial. CECSA; México, 1983; Pág. 27.

2.4.2 Virtudes Sociales

Los factores ya discutidos no agotan los valores inherentes a los negocios pequeños. Entre otros que son de importancia tenemos los siguientes (Broom et al., 1983).²⁸:

- a. La operación del pequeño negocio es un pequeño medio de autoempleo para las personas de edad, físicamente incapacitadas, y para los grupos minoritarios que encuentran dificultades en conseguir un buen empleo en otra parte.
- b. Los empresarios individuales se benefician en la experiencia administrativa y con la práctica en el arte de la dirección como empresarios si permanecen como tales o se emplean posteriormente en alguna empresa grande. Así, su contribución a la sociedad estará enriquecida por el servicio prestado como hombres de pequeños negocios
- c. Las grandes empresas comerciales, excepto por la vía de la fusión, no principian por lo general como tales. Casi todos los gigantes industriales de hoy principiaron como negocios pequeños poseídos y operados por un único propietario. Por lo tanto, el negocio pequeño es el progenitor de las grandes empresas.

2.4.3 Interdependencia de los negocios

La interdependencia de toda clase de negocios es una de las realidades básicas de la vida económica. El hecho de que las funciones sean desempeñadas con más pericia por los negocios pequeños, los capacita a contribuir al éxito de las grandes empresas. Si los negocios pequeños desaparecieran de pronto de la escena contemporánea, las grandes empresas se encontrarían cargadas con una miríada de actividades que sólo podrían desempeñar sin eficacia.

Por ejemplo, considérese el proceso de la distribución. Pocos fabricantes de artículos para el consumidor encuentran conveniente poseer todas sus salidas al mayoreo o menudeo. Las cadenas de tiendas y otras grandes organizaciones para el menudeo son negocios gigantes, pero representan menos de la mitad de las ventas al menudeo. Este hecho del dominio de los negocios pequeños en el menudeo, muestra claramente el papel vital que representan en la distribución de los productos de los grandes y pequeños fabricantes.

²⁸ Broom, H. N., Longenecker, Justin; “*Administración de Negocios*”; Editorial. CECSA; México, 1983.

El servicio como proveedores y como subcontratistas para las grandes empresas constituye otro papel de importancia de los negocios pequeños. Las grandes compañías automotrices compran servicios y productos a muchos miles de pequeños negocios, más de las tres cuartas partes de los cuales emplean menos de 100 personas (Broom et al., 1983)²⁹.

Aun cuando las funciones de distribución y abasto representan la ayuda más grande de los pequeños negocios a las grandes empresas, éste no es el límite de sus contribuciones. Los negocios pequeños compran materias primas, equipo y suministros a las grandes empresas. Además, ofrecen una gran variedad de servicios a ellas, como lo demuestran los talleres mecánicos, el servicio de camiones de carga y de abastecimiento. También pueden ser clasificados como negocios pequeños los servicios profesionales ofrecidos a las grandes empresas tales como los contadores, abogados y médicos. Los grandes negocios también se benefician por los servicios que las empresas pequeñas rinden a los compradores de productos hechos por las grandes fábricas. Los servicios de reparaciones eléctricas y otros, son típicos de tales firmas.

2.4.4 Fortalezas

El pequeño negocio ha demostrado su habilidad para controlar un segmento importante en los negocios. Parece que existe una justificación económica en la existencia y el éxito de las unidades pequeñas. Cabe destacar los siguientes factores (Broom et al., 1983) como ventajas económicas³⁰:

- a) Uno de estos factores es la presencia misma de los grandes negocios, los cuales necesitan de muchos pequeños negocios como proveedores, como proporcionadores de servicios para los clientes y como vendedores al menudeo de los productos de las grandes empresas.
- b) Otro factor es la imposibilidad y la impracticabilidad de dirigir algunas líneas de negocios, excepto como negocios pequeños. Entre estos se encuentran las tiendas de novedades, los servicios de reparación, las peluquerías, las florerías, lavanderías y muchos otros
- c) Un tercer factor es la relación íntima y personal del hombre de negocios en pequeño con los clientes y con los empleados. Los empresarios en pequeño, al proporcionar una atención adecuada a las relaciones con el personal y con el cliente, pueden mejorar considerablemente la posición competitiva de sus negocios, También disfrutan de otras ventajas como operadores de negocios pequeños. Entre ellas están los impuestos más

²⁹ Broom, H. N., Longenecker, Justin; “*Administración de Negocios*”; Editorial. CECSA; México, 1983; Pág. 25.

³⁰ Broom, H. N., Longenecker, Justin; “*Administración de Negocios*”; Editorial. CECSA; México, 1983; Pág. 28.

bajos, menos reglamentaciones del gobierno, una administración más flexible y menos gastos indirectos.

Los empresarios en pequeños se enfrentan a ciertas desventajas, por supuesto. Carecen de los servicios del personal como habilidades altamente especializadas en administración. Por lo general no pueden sostener una investigación industrial en la organización. El aumento de capital no se encuentra fácilmente cuando se necesita. La limitación al mercado local también puede impedir la expansión.

No obstante, el pequeño negocio posee la habilidad para enfrentarse a estos problemas y sostener su mercado. Los pequeños negocios muestran típicamente mayores variaciones en utilidades y pérdidas en el ciclo comercial, el porcentaje de declinación en los periodos de receso es mayor que para las grandes empresas. Pero la mayoría de los negocios pequeños tienen utilidades y se abren paso, proporcionando al mismo tiempo satisfacción en el trabajo e independencia al empresario mismo.

2.4.5 Hacia una economía de servicios.

Lo único que sabemos acerca del futuro es que será distinto del presente. En el mundo de los negocios, el futuro entrañará distintos mercados, distintos deseos de los clientes, otros productos y servicios, diferentes canales de distribución, distintas técnicas de producción, diferentes enfoques de publicidad y ventas, otros métodos de financiamiento y otros conceptos administrativos. Los negocios pequeños nacen, funcionan y frecuentemente mueren en este ambiente social y de negocios que cambian con rapidez.

Un principal cambio estructural que favorece a los negocios pequeños es el de una economía de fabricación a una economía de servicio. El segmento de fabricación, en el cual predominan las grandes empresas, actualmente está declinando en su importancia relativa. Por otra parte, los servicios, el menudeo y el mayoreo están creciendo en su importancia relativa. Estas últimas áreas son campos en los cuales el pequeño negocio ha sido tradicionalmente fuerte.

La supervivencia del pequeño negocio dependerá de su habilidad para adaptarse a su ambiente cambiante en el cual funciona. Las firmas que continúan vendiendo los mismos productos y que siguen las mismas prácticas que los hacen lucrativos en la actualidad, pueden encontrarse en dificultades mañana, porque mañana será distinto de hoy. Las fuerzas que trabajan alterarán inevitablemente las instituciones y prácticas comerciales del futuro. Las innovaciones de hoy se convierten en los productos y métodos de mañana. Las computadoras electrónicas hacen que la contabilidad y la

investigación de hoy, por ejemplo, sean muy distintas de las de hace una década, y sus aplicaciones y desarrollos futuros continuarán afectando a estos campos durante varias décadas.

No existe ninguna razón por la cual el cambio deba favorecer sólo a las grandes empresas y obstaculice al negocio pequeño. En realidad la innovación puede proporcionar al negocio pequeño una poderosa arma competitiva. Algunos desarrollos en mercadotecnia y producción también beneficiarán completamente a los grandes negocios, al requerirse tecnología e inversiones que están fuera de los recursos de los negocios pequeños. De modo que, otros desarrollos, hacen a los negocios pequeños aún más competitivos. La adaptación de las computadoras electrónicas al uso de las pequeñas empresas, y el desarrollo de máquinas herramientas controladas automática y numéricamente, con la flexibilidad requerida por los negocios pequeños, proporcionará nuevos bríos a las empresas pequeñas en su lucha competitiva con las grandes empresas altamente automatizadas.

El éxito en el futuro pertenece a las firmas cuyos gerentes sean sensibles a las condiciones cambiantes de la escena de los negocios y que estén preparados para capitalizar estas oportunidades. Un gran tamaño no garantiza la adaptabilidad al cambio en las condiciones e incluso puede estorbarlo. La misma pequeñez del negocio, por otra parte, puede contribuir a su flexibilidad. La calidad de la administración del negocio pequeño, por lo tanto, determina el papel en el futuro para este negocio.

No se puede negar que la sociedad mexicana se encuentra frente a problemas económicos importantes, entre los que la falta de empleos es una de los mas graves y mas urgentes de resolver. Desde hace algunos años mucha gente ha llegado a pensar que el Gobierno y la gran empresa son las principales fuentes de empleo, desarrollo y bienestar económico. Sin embargo, es hora de cuestionar realmente la capacidad de estas dos instituciones como principales impulsores económicos.

Los factores tradicionales de la producción ya no son los únicos generadores de riqueza de una sociedad, sino la inteligencia y la capacidad creativa e innovadora de sus ciudadanos. Una de las actividades que tendrá como encomienda el generar trabajo para nuestra sociedad es precisamente el aumento de micro y pequeñas empresas.

A pesar de sus múltiples debilidades, la micro y pequeña empresa no sólo justifica su papel en la economía por el autoempleo, sino por lo poco práctico y hasta casi imposible que resulta para la gran empresa desarrollar líneas de negocios al menudeo y como proveedoras de servicios a clientes al por menor. Por lo tanto, la existencia y el éxito de las unidades pequeñas están basados en ciertas ventajas económicas y tecnológicas que las capacitan a contribuir al éxito de las grandes empresas. Asimismo, la existencia de

muchos pequeños negocios en una industria constituye un frente común para el monopolio.

Peter Drucker ha calificado el conocimiento como el nuevo factor de la producción, y es menester hacer uso de él como un recurso para contribuir a la existencia y éxito del sector micro y pequeña empresa.

CAPITULO III

“LA MERCADOTECNIA EN LOS NEGOCIOS”.

CAPITULO III. “LA MERCADOTECNIA EN LOS NEGOCIOS”.

¿Qué significa el término mercadotecnia?, Muchas personas piensan que la mercadotecnia sólo concierne a las ventas y la publicidad. Y eso no es de sorprender: todos los días nos bombardean con comerciales televisados, anuncios en los periódicos, campaña de correo directo y llamadas de ventas.

Sin embargo, las ventas y la publicidad sólo son la punta del iceberg de la mercadotecnia. Aun cuando son importantes, son solo dos de las muchas funciones que aquella tiene y a menudo no son las más importantes. Hoy en día, la mercadotecnia se debe comprender no sólo en el viejo sentido de hacer una venta, de “hablar y vender”, sino el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes. Si el vendedor hace una buena labor al comprender las necesidades del cliente, desarrolla productos que proporciona un valor superior, determina sus precios, los distribuye y los promueve en una forma efectiva, esos productos se venderán con mucha facilidad. Por consiguiente, las ventas y la publicidad sólo son parte de una “mezcla de mercadotecnia” más vasta, una serie de instrumentos de mercadotecnia que operan juntos para afectar al mercado.

El presente capítulo aporta elementos para comprender el funcionamiento de la mercadotecnia y el concepto de mercadotecnia a partir de determinar los beneficios que un consumidor percibe de un producto.

3.1 ANTECEDENTES DE LA MERCADOTECNIA.

La orientación de las empresas ha evolucionado con el paso de los años. Durante mucho tiempo, fue producir, después el objetivo primordial era vender lo ya producido. Actualmente, la orientación está dirigida hacia el consumidor: este es el eje de todas las actividades, incluyendo la producción de ventas. Las distintas orientaciones que los empresarios han tenido son las siguientes:

Etapa de autosuficiencia económica.

En una primera etapa, el hombre primitivo tuvo como principal actividad la obtención de los medios físicos indispensables para vivir; dependía de lo que la naturaleza le daba y satisfacía sus necesidades de alimento por medio de recolección de frutas, hojas o raíces. No conocía ningún instrumento que le permitiera defenderse de la naturaleza y sus peligros, por eso vivía en cuevas para refugiarse y protegerse de los animales.

Etapa del consumismo primitivo.

La destreza del hombre y su necesidad de sobrevivir, lo llevaron a los primeros descubrimientos; el arco y la flecha, las lanzas, el uso y la forma de mantener y encender el fuego. Esto le permitió hacer frente a las inclemencias de la naturaleza y desarrollar los primeros indicios de trabajo.

Posteriormente, el hombre se vuelve sedentario y comprende la utilidad de agruparse, surgen entonces los primeros grupos tribales. En principio, todos los hombres hacen de todo la única especialización, es la impuesta por la edad y el sexo los hombres son generalmente cazadores mientras las mujeres se dedican preferentemente a la recolección. No existen excedentes económicos y debido a la organización del grupo y a la igualdad en la posesión de los medios de producción no hay indicios de explotación, ni diferencias sociales. Tampoco hay intercambios ya que todos trabajan para todos y el bien de la comunidad es el bien individual.

Etapa del trueque.

Ya sedentario el hombre pasa de recolector a productor. Descubre y perfecciona la ganadería y como los grupos tribales empiezan a crecer, el trabajo se reparte y surge la especialización (alfarería, metalurgia del cobre, bronce y otros metales, tejidos, etc.)

Todo esto da lugar a la aparición de una división social de trabajo, basada en la especialización permanente de actividades ya no ligadas al sexo ni a la edad.

La especialización da como resultado producir más de lo que necesita y cambiar estos excedentes por artículos que satisfacen necesidades básicas; así se da por primera vez el intercambio, aparecen por lo tanto los primeros vendedores y los principios elementales de la mercadotecnia:

- ◇ Existencia de una necesidad.
- ◇ Fabricación de un bien.
- ◇ Búsqueda de quien lo necesita.
- ◇ Intercambio de bienes.

Etapa de los mercados locales.

La especialización que favoreció el trueque se transformó en especialización por aldeas, tribus, grupos, etc., surgida la necesidad por intercambiar los bienes sobrantes de una aldea con otra que tuviera en exceso otro tipo de satisfactores, para ello se requirió de ciertos lugares en los cuales periódicamente se efectuará el intercambio de bienes y servicios.

El Incipiente vendedor de la etapa del trueque simple se transformó en el vendedor formal, en el cual no se limitaba a vender el producto por su valor intrínseco sino que agregaba lo siguiente:

- ◇ Valor de forma (el producto se adapta al cliente)
- ◇ Valor del tiempo (el comprador satisface sus deseos en el momento en que los necesita)
- ◇ Valor del lugar (se lleva el producto al sitio donde lo requiere)
- ◇ Valor de información (el vendedor explica las características, beneficios, conservación, uso etc., del producto)

Etapa de la economía monetaria.

El trueque empezó a tener dificultades cuando los productores tenían que cambiar sus artículos por otros bienes que no necesitaban, o que ya habían adquirido recientes cambios, ya no era fácil intercambiar los bienes producidos, no tanto porque no se necesitaban sino porque el beneficio del cambio era menor. Por esto aparece el “valor del cambio” como algo aceptado por todas las comunidades y para cualquier producto.

Anteriormente se pensó en algo más duradero y el metal fue la solución, pues presentó una gran ventaja para los comerciantes, ya que no importaban las costumbres, el idioma o el objeto de venta; simplemente el conocer la diferencia de los metales era suficiente.

Sin embargo, transportar a pie, en animales o en naves tanto mercancía como monedas, representaba un riesgo. El peso del metal, los asaltos y los naufragios llevaron al ser humano a idear otro tipo de valor de cambio diferente a la moneda. Fueron los venecianos, los que al fin de cuentas, resolvieron el problema: crearon la letra de cambio, los bancos y finalmente el papel de moneda.

Etapa del capitalismo primitivo.

Después de varios siglos, la humanidad llegó a la edad media; el régimen que caracterizó a ésta fue el feudalismo, en el cual, solo habían dos clases sociales: los poderosos y los dominados. Dentro de los poderosos estaban los señores feudales, los nobles, la iglesia y el ejército. Los dominados eran los siervos, quienes constituyeron la base del sistema.

El feudalismo dio lugar al sistema capitalista que estuvo precedido por el periodo mercantil o precapitalista, en el que el intercambio de mercancías tuvo cada vez mayor importancia, así mismo, los estados fomentaron la industria y la acumulación de metales preciosos con el fin de delimitar el feudalismo. En esta época se efectuó la concentración de riquezas suficientes para que sus dueños desarrollaran industrias típicamente capitalistas.

Etapa de la producción.

Hubo diversos acontecimientos, como los descubrimientos científicos y geográficos: la imprenta, ciertas invenciones (telares mecánicos, máquinas de vapor, etc.) más y mejores comunicaciones; que se fueron combinando poco a poco hasta desembocar en la revolución industrial. Esta revolución tuvo su origen en Inglaterra (1760) y posteriormente se dio en el resto de Europa y América; se debió, entre otras causas a que el comercio creció considerablemente y la producción no. Fue entonces cuando se abandonaron los talleres medievales, los empresarios se reunieron en instituciones mayores y se estableció una elaborada división de trabajo. Al repetir un trabajador constantemente la misma operación, llegó a ser fácil sustituir su actividad manual por la acción de una máquina de mayor eficiencia y rendimiento.

Hasta aquella época los fabricantes solo se habían interesado en satisfacer las necesidades básicas como alimento, vivienda y vestido.

Etapa de las ventas.

La competencia fue evolucionando casi en todas las industrias y los fabricantes que habían disfrutado del monopolio virtual se encontraron con que era preciso mejorar la calidad y variedad de los artículos. En esta etapa lo importante era vender, además los hombres de empresa vieron en las ventas la mejor vía para incrementar las utilidades. El fabricante ya no podía limitarse sencillamente a producir artículos con la seguridad de que alguien los compraría, ahora la competencia del mercado favorecía ligeramente a los consumidores: habían más productos que demanda.

Incluso así, las compañías seguían prestando poca atención a la satisfacción de los deseos de los consumidores; la empresa producía lo que quería sin importarle la verdadera necesidad del consumidor. Las líneas de producción seguían operando y la industria creció tanto que las actividades de ventas tuvieron que delegarse, así aparecieron los primeros vendedores especialistas en sus productos, y los supervisores de ventas

Etapa de la mercadotecnia.

Para la mayoría de las compañías, la etapa de las ventas se prolongó hasta la década de los cincuenta. Luego, algunos fabricantes empezaron a comprender que el impulsar sus productos en el Mercado no era tan eficaz como buscar la satisfacción en el consumidor a través del uso de aquellos.

La era de la mercadotecnia surgió cuando los empresarios adoptaron la idea de que el solo hecho de refabricar productos en forma eficiente y promocionarlos con intensidad a través de la venta directa y la publicidad no iban a lograr que el

consumidor los comprara. Desde entonces entendieron que primero debían determinar cuáles eran los deseos y necesidades del consumidor, después había que satisfacerlos a través de la producción de bienes y servicios, en lugar de fabricar artículos y luego tratar de satisfacer las necesidades del cliente con lo ya fabricado. Comprendieron que el simple hecho de lograr que la gente adquiriera un producto, aunque no cubriera sus necesidades y deseos, no aseguraba que la adquisición se repitiera. Asimismo, si las personas estaban contentas con lo que compraban no sólo repetirían la operación, si no que era probable que lo comunicaran a sus amigos para que obtuvieran la misma satisfacción. El resultado: las compras repetidas, son el fundamento de cualquier negocio con éxito, pues se traducen en un incremento en las ventas y por tanto un incremento en las utilidades.

En resumen, durante la etapa de la mercadotecnia, el esfuerzo total de una compañía debe estar orientado por la demanda del consumidor y por la búsqueda de la satisfacción de los deseos y necesidades de éste.

3.2 ¿COMO FUNCIONA LA MERCADOTECNIA?

El escepticismo que puede existir entre quienes ejercen la práctica de los negocios con respecto a la mercadotecnia puede llegar a ser justificable cuando con la sola aplicación de ciertas actividades propagandísticas o publicitarias se hace suficiente afirmar que se están aplicando “estrategias de mercadotecnia”. Hemos llegado a concebir procesos mercadológicos a partir de actividades aisladas y con ausencia de coordinación con objetivos y mercados definidos, o bajo la falaz premisa de que las actividades publicitarias suplirán el trabajo y los resultados de un inteligente proceso de mercadotecnia. Y cuando estos resultados no son los esperados, la mercadotecnia pierde créditos.

Ciertamente el ejercicio de prácticas publicitarias, fijación de precios, promoción, distribución, etc., conciernen a la mercadotecnia; sin embargo, sin una clara concepción del entorno, sus necesidades, deseos y características, haremos adaptaciones infructuosas de nuestras acciones de mercado.

Para comprender mejor el papel de la mercadotecnia partiremos desde una analogía de relación de un ente con su entorno. Todo ser vivo se comunica e interactúa con su entorno o ambiente generando una sinergia entre ambos. Seres biológicos, como plantas y animales, nacen, crecen, se nutren, se reproducen y mueren en un ambiente que les proporciona las condiciones necesarias para la continuidad de su especie. Existe una comunicación de recepción y respuesta de información entre ambos sistemas para beneficio mutuo.

Una organización es un ser vivo, un ente social que se comunica con su ambiente, se nutre de él y responde a él de manera similar. La tarea de lograr una comunicación exitosa con el ambiente de la organización corresponde a la Mercadotecnia. Sin hacer un llamado a muchas de las definiciones que existen de esta disciplina, la concebiremos como un proceso social, (o ¿por qué no ciencia?), que comunica y relaciona de manera exitosa, a la organización con su ambiente.

Como todo ser vivo, es necesario identificar todos los nutrientes que el ambiente proporciona a la organización, y comprender la dinámica de cada uno de esos elementos esenciales para la sobrevivencia y crecimiento de la misma. De esta manera, haremos de la mercadotecnia un instrumento (llámese ciencia, disciplina, técnica o arte) de valor para la organización.

Este punto de vista clínico de la mercadotecnia, debe proporcionar un estado saludable a la empresa a partir de la creación de relaciones y oportunidades de intercambio que sean benéficas para la organización y su ambiente. Digamos entonces que la mercadotecnia debe cumplir con un doble propósito de intercambio en su papel de proceso social y administrativo.

Los elementos esenciales de este proceso de mercadotecnia son los siguientes:

Necesidades, deseos y demandas.

La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos (alimento, vestido, seguridad, sentido de pertenencia, estimación, etc.)

Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Si bien las necesidades humanas básicas son pocas, los deseos son muchos. Éstos están siendo modelados y remodelados de manera continua por fuerzas sociales e instituciones: iglesias, escuelas, familias, corporaciones comerciales.

Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldadas por el poder adquisitivo.

Estas distinciones deslindan las críticas frecuentes que se le hacen a la mercadotecnia en el sentido que “crea necesidades” o de que “hace que la gente compre cosas que no quiere”. La mercadotecnia, junto con otras influencias en la sociedad, influyen en los deseos. Ellos son los que sugieren al consumidor que un Mercedes satisfará sus necesidades de posición social. Sin embargo, la mercadotecnia no crea la necesidad de posición o status social; por el contrario, ésta influye en la demanda haciendo que los productos resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para el consumidor al que van dirigidos.

Productos

Producto es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacerse una necesidad o un deseo. La importancia no consiste tanto en la posesión, sino es disfrutar los beneficios que los productos ofrecen. A su vez, los servicios administrados por otros vehículos como personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas,

Valor, costos y satisfacciones.

Ante cada requerimiento, al consumidor se le presenta una batería de productos que enfrentará con su conjunto de necesidades. Cada producto tiene diferente capacidad para satisfacer sus diversas necesidades. De alguna manera, el consumidor debe decidir que producto le brindará mayor satisfacción. El concepto guía es el valor para el consumidor. Este hará una estimación del valor de cada producto para satisfacer sus necesidades; puede clasificar esos productos en orden jerárquico del más al menos satisfactorio. Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades.

Puesto que cada producto involucra un costo de compra, el consumidor considerará el valor del producto y su precio antes de hacer la elección; elegirá el producto que retribuya el máximo valor a cambio de su dinero.

Los teóricos actuales de la conducta del consumidor han trascendido las estrechas suposiciones económicas en cuanto a la manera en que éste concibe el valor en su mente y elige el producto. Estas teorías son importantes para los especialistas, porque todo el plan de mercadotecnia se sustenta en hipótesis.

Intercambio, transacciones y relaciones.

El hecho de que la gente tenga necesidades, deseos y sea capaz de conferir un valor a los productos no define de manera total la mercadotecnia. Ésta surge cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio. Para que un intercambio tenga lugar, deben reunirse cinco condiciones:

- a). Que existan al menos dos partes.
- b). Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte.
- c). Que cada parte sea capaz de comunicarse.
- d). Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
- e). Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Si existen estas condiciones, hay posibilidades potenciales para el intercambio. El que éste tenga lugar depende, en realidad, de que ambas partes convengan en los términos del intercambio, lo que les permitiría quedar en mejores circunstancias, o al menos no peor que en las que se encontraban antes de negociar. Es en este sentido en que se describe al intercambio como un proceso de generación de valor: por lo general, hace que ambas partes queden en mejor situación de la que se encontraban antes de llevarlo a cabo.

El intercambio debe considerarse como un proceso: dos partes intervienen en un intercambio si entablan negociaciones y se encaminan a un acuerdo; si se llega a un acuerdo se dice que tiene lugar una transacción (unidad básica del intercambio). Una transacción consiste en el comercio de valores entre dos partes.

Una transacción comprende varias dimensiones: al menos dos objetos de valor, acuerdo sobre las condiciones, un tiempo convenido y un lugar convenido. Por lo común se genera un sistema legal para apoyar y dar cumplimiento a estas negociaciones.

Una transacción difiere de una transferencia, dado que en esta última se da pero no se recibe nada a cambio (subsidios, contribuciones de beneficencia, etc.). Al parecer, la mercadotecnia debería limitarse al estudio de las transacciones y no de las transferencias; sin embargo, el comportamiento de la transferencia también puede entenderse a través del concepto de intercambio. Por lo general, la transferencia contiene ciertas expectativas al otorgarse un obsequio, como obtener gratitud o buscar un buen comportamiento del receptor. Por ello, actualmente se ha ampliado el concepto de mercadotecnia para incluir el estudio de la conducta de transferencia y transacción.

En el sentido más genérico, la mercadotecnia busca provocar una respuesta conductual de la otra parte. La mercadotecnia consiste en acciones que se emprenden para provocar las respuestas que se desean por parte de un público meta, hacia algún objetivo.

La transacción de mercadotecnia es parte de un concepto más amplio: relaciones de mercadotecnia. Los empresarios hábiles tratan de establecer relaciones a lo largo plazo, confiables y seguras con clientes, distribuidores, comerciantes y proveedores. Eso se logra prometiendo y entregando a la otra parte, alta calidad, buen servicio y justo precio todo el tiempo. Se consigue fortaleciendo los lazos económicos, técnicos y sociales con las otras partes. Las relaciones de mercadotecnia reducen los costos y el tiempo en las transacciones. El resultado final de estas relaciones es la estructuración de un bien único de la empresa: red de mercadotecnia. Una red de mercadotecnia está formada por la empresa y la compañía con las cuales ha establecido relaciones comerciales sólidas y confiables. Cada vez más la mercadotecnia está tratando

de sustituir la maximación de utilidades en cada transacción individual por la maximación de las relaciones provechosas con las otras partes.

Mercado.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Así, el tamaño del mercado depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestas a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean.

En su acepción original, el término *mercado* se refería al lugar donde compradores y vendedores se congregaban para intercambiar sus mercancías. Los economistas usan el mismo término para referirse al conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones de un producto específico o una clase de producto. En mercadotecnia, sin embargo, se considera que los vendedores constituyen la industria y los compradores el mercado.

Los hombres de negocios usan coloquialmente el término mercado para designar a varios grupos de clientes. Hablan de necesidad, los mercados de producto, los mercados geográficos, los mercados demográficos. También amplían el concepto de manera que abarque grupos de no clientes, como mercados de votantes, mercados de trabajo etc.

3.3 EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.

3.3.1 Fundamentación Teórica.

Modelo Teórico Básico.

Quiero iniciar desde la perspectiva de Peter F. Drucker, pensador contemporáneo de la administración, que basa sus principios y sus teoría administrativa en una nueva concepción de esta corriente de pensamiento al mencionar que los nuevos paradigmas de la administración están basados en el conocimiento: *“proporcionar conocimientos a fin de averiguar cómo aplicar el que ya existe para obtener resultados, es lo que conocemos ahora por administración.”*³¹ Dentro de esta nueva revolución del pensamiento de Drucker, subyace el supuesto de que el conocimiento, el “saber cómo”, o la tecnología no es privativo de una sola organización: *Se cruzan constantemente en todas direcciones. Permanentemente algún elemento tecnológico del que los integrantes de una industria determinada apenas están enterados revoluciona*

³¹ Drucker, Peter F.; *“La Sociedad Postcapitalista”*; Grupo Editorial Norma; México; 1994; Pág. 47.

una industria y su tecnología. Permanentemente esas tecnologías exteriores fuerzan a una industria a aprender, adquirir, adaptar, cambiar su mentalidad misma.”³² En consecuencia, la organización ahora tiene que partir del supuesto que las fuerzas externas marcan la pauta para una política administrativa.

Otra implicación crítica es el supuesto de que los fundamentos de una estrategia administrativa están basados en “los valores del cliente y sus decisiones.”³³ La empresa debe orientarse hacia lo que los clientes consideran de valor.

Esta nueva concepción teórica de Drucker me proporciona un nuevo marco de referencia para hacer alusión al pensamiento de Westfall y Boyd, citado por Fernández Arenas en su compilación “Lecturas Escogidas en Marketing” sobre el concepto de mercadotecnia: “La empresa debe considerarse no como fabricante de productos, sino como proveedora de satisfacciones valiosas capaces de crear mas clientes”³⁴

El papel de la administración.

Toda empresa u organización supone una estructura que define relaciones y funciones, puestos y tareas; asimismo, una cantidad de recursos que le permiten desarrollar esas tareas con eficiencia y eficacia. Elementos tangibles tales como edificios, instalaciones, equipos, herramientas, productos, valores, efectivo, etc., se clasifican dentro del denominado rubro de *materiales*; otros intangibles como, patentes, marcas, políticas, pueden considerarse como los *sistemas* de la empresa; las fórmulas, recetas, métodos de trabajo, conocimientos, suelen formar parte de la *tecnología* de la empresa; por otra parte, el elemento que impulsa, opera y coordina los anteriores lo constituye el *hombre*, para algunas empresas el “recurso humano”. Es el elemento sensible y tal vez el más importante de la organización, ya que el hombre es quien aporta vida a los demás recursos.

Es la administración la responsable de reunir y combinar estos recursos o factores de la producción incrementando la productividad de los distintos sectores de la economía a través de la efectividad y la eficiencia. La administración logra el mejor funcionamiento de un sistema, la obtención del máximo efecto útil con el mínimo de esfuerzos y gastos. Robbins define la administración como “el proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente por medio de personas”³⁵. Por otra parte, la clásica

³² Drucker, Peter F.; “*Los Desafíos de la Administración del Siglo XXI*”; Editorial Sudamericana; Buenos Aires, 1999; Pág. 36.

³³ Drucker, Peter F.; “*Los Desafíos de la Administración del Siglo XXI*”; Editorial Sudamericana; Buenos Aires, 1999; Pág. 41.

³⁴ Fernández Arenas, José Antonio, Facultad de Comercio y Administración, UNAM; *Lecturas Escogidas en Marketing*; “*La administración de la Mercadotecnia*” de Ralph Westfall y Harper W. Boyd; ICAME; México 1981; Pág. 4

³⁵ Robbins, Stephen; *Administración. Teoría y Práctica*; Edit. Prentice Hall Hispanoamericana; México, 1994; Pág. 5.

definición de Reyes Ponce incluye el concepto *recursos* diciendo que la administración es *“la disciplina social que busca alcanzar objetivos o resultados de manera eficaz y eficiente a través de la coordinación de recursos”*.³⁶

Sin embargo, para lograr efectos útiles y máximos beneficios para la empresa, la administración ya no puede considerar como punto de partida el propio producto o servicio, ni siquiera los usos finales conocidos de los productos. *“El punto de partida debe ser lo que los clientes consideran de valor. Debe ser el supuesto de que el cliente nunca compra lo que el proveedor vende. Lo que vale para el cliente es siempre algo muy diferente de lo que vale o es de calidad para la empresa y el proveedor.”*³⁷

El cliente y el mercado.

Que es un cliente?, un cliente es quien adquiere la mercancía, el producto o el servicio que ofrece una empresa u organización. Sin embargo, podemos encontrar diferentes acepciones como “consumidor”, “comprador”, “usuario”, entre otras, que hacen referencia al *cliente*. El cliente es un solo individuo, pero en ocasiones está representado por una serie de actores que intervienen en la adquisición de un producto. Cuando una ama de casa compra una corbata para su marido, ¿el cliente es ella o es él?, en este caso, quien actúa como *comprador*, el ama de casa, es diferente al *usuario* del producto, el esposo. Sin embargo, quien haya tomado la decisión, es el legítimo cliente. De acuerdo a la definición de Majaro, *un cliente es una mezcla de comprador, usuario y toma de decisiones*.³⁸

Por otra parte, Sandhusen define al cliente como *unidad de toma de decisiones y actividades involucradas en la evaluación, adquisición, uso y disposición de bienes y servicios*.³⁹ El Diccionario de Marketing define el término cliente como *la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente el bien adquirido, o comprar para otro. Resulta la parte de la población mas importante para la compañía*.⁴⁰

Diferentes grupos de clientes forman un mercado. Por mercado se entiende el *grupo de compradores actuales y potenciales que comparten una determinada necesidad, con autoridad, capacidad y deseo de adquirir un producto en orden de satisfacer esa necesidad*.⁴¹

³⁶ Reyes Ponce, Agustín; *Administración de Empresas, Parte I*; Edit. Limusa; México, 1987.

³⁷ Drucker, Peter F.; *Los desafíos de la administración del siglo XXI*; Editorial Sudamericana; Buenos Aires, 1999; Pág. 40.

³⁸ Majaro, Simón; *La Esencia de la Mercadotecnia*; Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996, Pág. 17.

³⁹ Sandhusen, Richard; *Marketing. A Business Review Book*. Barron's Educational Series, Inc.; USA, 2000. Pág. 217.

⁴⁰ Diccionario de Marketing; Instituto de Empresa; Madrid, 1999; Pág. 54.

⁴¹ Sandhusen, Richard; *Marketing. A Business Review Book*. Barron's Educational Series, Inc.; USA, 2000. Pág. 4.

El valor que el cliente espera de un producto o servicio debe ser la “punta de lanza” que dirige a toda la compañía y que nos permitirá definir segmentos de mercado. En opinión de Westfall y Boyd, citado por Fernández Arenas en “Lecturas Escogidas en Marketing”, *El segmento de mercado que se pretende lograr gobernará la vida total de los negocios.*⁴² Un segmento de mercado es *un grupo de compradores que poseen los mismos atributos*⁴³ Sandhusen proporciona una definición mas amplia al mencionar que *un segmento de mercado es un grupo de compradores altamente potenciales con características y necesidades comunes que requieren un tratamiento diferenciado y distinto del mercado total.*⁴⁴

El concepto de mercadotecnia.

La tarea de buscar ese valor para el cliente es lo que va a definir el concepto de mercado y de negocio. Según McKitterick, citado en la obra compiladora de Fernández Arenas, *la médula del concepto de mercadotecnia dentro de la estructura de los negocios, es que su principal propósito nace de la necesidad de resolver algunos problemas del entorno y mejorar la situación del cliente.*⁴⁵ Por lo tanto, sin el cliente, la empresa no tiene razón de ser ni de existir. Para decirlo de otra manera y de acuerdo a J. Paul Peter: “*el concepto de mercadotecnia significa que la empresa debe buscar utilidades al atender las necesidades de los grupos de clientes.*”⁴⁶ El concepto es claro y reviste una gran cantidad de validez de sentido común, por eso a menudo se comprende mal o se mal entiende.

Por lo tanto, **Se debe buscar el concepto del negocio y del mercado en términos del valor y los beneficios que el cliente percibe del producto.** A este respecto, Westfall y Boyd, citados por F. Arenas en su compilación, recurren al pensamiento de T. Levitt: “*La organización debe aprender a pensar de si misma no como productora de bienes o servicios sino como compradora de clientes, haciendo las cosas que crearan en la gente el deseo de negociar con ella.*”⁴⁷ A la luz de esta teoría se sustenta el concepto de mercadotecnia para definir los objetivos de la empresa.

⁴² Fernández Arenas, José Antonio, Facultad de Comercio y Administración, UNAM; *Lecturas Escogidas en Marketing*; “*La administración de Mercadotecnia*” de Ralph Westfall y Harper W. Boyd; ICAME; México 1981; Pág. 5.

⁴³ White, Sarah; *Mercadotecnia Fácil*; Edit. Prentice Hal Hispanoamericana, S.A.; 1997; Pág. 104.

⁴⁴ Sandhusen, Richard; *Marketing. A Business Review Book*. Barron’s Educational Series, Inc.; USA, 2000. Pág. 274.

⁴⁵ Fernández Arenas, José Antonio, Facultad de Comercio y Administración, UNAM; *Lecturas Escogidas en Marketing*; “*El Concepto de Marketing Management*” de J. B. McKitterick; ICAME; México 1981; Pág. 16.

⁴⁶ J. Paul Peter; “*Marketing para no conocedores*”; Edit. McGraw-Hill; México, 1997; Pág. 3.

⁴⁷ Fernández Arenas, José Antonio, Facultad de Comercio y Administración, UNAM; *Lecturas Escogidas en Marketing*; “*La administración de la Mercadotecnia*” de Ralph Westfall y Harper W. Boyd; ICAME; México 1981; Pág. 4

La mercadotecnia es una disciplina que apunta a resolver todos los requerimientos mencionados hasta ahora. El cliente integra mercados con necesidades diferentes, las cuales deben quedar extintas mediante la creación de valor y beneficios que el producto sea capaz de otorgar. La tarea de la mercadotecnia es crear esas satisfacciones a través de definir conceptos de valor que el cliente espera. Así, cuando los clientes compran focos, compran “iluminación”; cuando compran una póliza de seguros compran “tranquilidad”. La empresa que define su concepto de mercadotecnia, identifica soluciones de valor a los problemas que el cliente espera, en lugar proporcionar productos discretos.

Hughes define la mercadotecnia como *el conjunto de actividades que relacionan con éxito a la organización con su ambiente.*⁴⁸ Sin embargo, el éxito puede ser medido de diferentes formas. Kotler proporciona una definición que hace alusión al concepto de mercadotecnia, al mencionar que la mercadotecnia *“es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando satisfactores con valor para ellos”*⁴⁹

Los conceptos de *valor* e *intercambio* que Kotler aporta en su definición hacen más dinámico el proceso, pues el valor debe llegar al cliente a través de promover el intercambio. Holloway y Hancock, citados por Schewe y Smith en su texto, definen la mercadotecnia como *“un conjunto de actividades necesarias e incidentales para generar relaciones de intercambio en un sistema económico”*⁵⁰ Para Richard Sandhusen, *la mercadotecnia es una disciplina que crea oportunidades para el intercambio mediante la combinación armónica de los elementos de la mezcla de mercadotecnia de manera tal que satisfaga necesidades individuales del mercado y objetivos organizacionales.*⁵¹ La mezcla de mercadotecnia es una parte esencial del concepto de mercadotecnia.

La mezcla de mercadotecnia está formada por *diferentes combinaciones de las herramientas de la mercadotecnia que el administrador debe coordinar eficientemente para satisfacer los requerimientos del cliente y los objetivos organizacionales.*⁵² Desde la perspectiva del cliente constituye la oferta. Estas herramientas de la mercadotecnia son cuatro componentes fundamentales conocidos como las cuatro “P” de la mercadotecnia:

⁴⁸ Hughes, G. David; *Mercadotecnia. Planeación Estratégica*; Edit. Adison –Wesley Iberoamericana; USA, 1986, Pág. 3

⁴⁹ Diccionario de Marketing; Instituto de Empresa; Madrid, 1999, Pág. 197.

⁵⁰ Schewe, Charles; Smith, Reuben; *Mercadotecnia. Conceptos y Aplicaciones*; Edit. McGraw-Hill; México, 1988. Pág. 17.

⁵¹ Sandhusen, Richard; *Marketing. A Business Review Book*. Barron’s Educational Series, Inc.; USA, 2000. Pág. 19.

⁵² Sandhusen, Richard; *Marketing. A Business Review Book*. Barron’s Educational Series, Inc.; USA, 2000. Pág. 4.

- *Producto*: cualquier cosa tangible o intangible ofrecida para su consumo, capaz de satisfacer necesidades. Incluye objetos, gente, servicios, lugares e ideas.
- *Precio*. El valor del producto expresado en términos monetarios.
- *Plaza*: se refiere al lugar donde el producto se encuentra disponible para su adquisición. Incluye canales de distribución desde el fabricante hasta el consumidor final, así como transporte, almacenamiento e instalaciones.
- *Promoción*: programas diseñados para persuadir al cliente a adquirir el producto. Incluye venta personal, publicidad, propaganda, y actividades de venta que estimulan la compra de un producto.⁵³

Este modelo puede ser un poco más elaborado porque cada una de las cuatro "P" por lo común se desglosa en subcomponentes y varía de industria en industria con relación a diferentes estrategias de mercadotecnia. En este punto es suficiente enfatizar que la capacidad para realizar la "mezcla óptima" para crear valor, es una parte esencial de la mercadotecnia efectiva.

3.3.2 Filosofías de negocios para la empresa.

¿Cuál es la filosofía que debe guiar los esfuerzos de la mercadotecnia? ¿Qué importancia debe darse a los intereses de la organización, de los clientes y de la sociedad? Estos intereses con frecuencia entran en conflicto, por lo que resulta evidente que estas actividades deben llevarse a cabo bajo una filosofía muy bien pensada de una mercadotecnia eficaz, efectiva y responsable.

Hay cuatro conceptos de competencia, bajo los cuales las organizaciones orientan su actividad mercantil.

A. *El concepto de producción.*

Afirma que los consumidores favorecerán a aquellos productos que están ampliamente disponibles y tengan bajo costo. Los directivos de organizaciones orientadas hacia la producción concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia en la producción y una cobertura amplia de distribución.

La suposición de que el interés primordial de los consumidores es la disponibilidad del producto y su bajo costo se fundamenta, por lo menos, en dos situaciones. La primera es cuando la demanda de un producto excede a la oferta: los clientes manifiestan más interés en obtener el producto que en sus cualidades. Los proveedores, en consecuencia, concentrarán sus esfuerzos en discernir métodos para incrementar la producción. La segunda situación se da cuando el costo del producto es alto y tiene que reducirse mediante el aumento de la producción, con el fin de ampliar el mercado. Algunas organizaciones que

⁵³ Majaro, Simón; *La Esencia de la Mercadotecnia*; Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996, Pág. 21.

brindan servicios también se apegan al concepto de producción. Gran parte del ejercicio médico y dental está organizado con base en los principios de la línea de ensamble, al igual que algunas entidades gubernamentales.

B. El concepto del producto.

Plantea que los consumidores favorecerán a aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento o características novedosas. Los directivos de organizaciones orientadas hacia el producto canalizan su energía a la producción de buenos productos y a mejorarlos conforme transcurre el tiempo.

Estos ejecutivos suponen que el comprador admira los productos bien hechos y es capaz de apreciar su calidad y rendimiento. Estos directivos están enamorados de su producto, y no alcanzan a darse cuenta de que el mercado quizás no se mostrará tan receptivo. La administración de mercadotecnia es una víctima propicia de la falacia que consiste en la “trampa más refinada”, al pensar que cuanto más refinada sea la trampa más clientes caerán en ella. Las empresas orientadas hacia el producto emprenden el diseño sin tomar en cuenta opiniones de los consumidores. Confían en que sus ingenieros sabrán como diseñar o mejorar el producto. Con frecuencia ni siquiera analizan los productos que ofrecen los competidores aduciendo que “aquí no inventamos eso”. El concepto de producto llega a la “miopía de mercadotecnia”, es decir a una desmedida concentración en el producto y no en la necesidad.

C. El concepto de venta.

Afirma que si se les deja solos, los consumidores por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.

Este concepto supone que los consumidores siempre manifiestan inercia o resistencia de compra y que tienen que ser persuadidos para que compren más, y que las empresas disponen de un gran acervo de herramientas de promoción y ventas para estimular más compras. La práctica más agresiva del concepto tiene que ver con las mercaderías no buscadas, que son aquellas que los compradores por lo general no piensan adquirir, como por ejemplo, seguros, enciclopedias, etc. Estas empresas han perfeccionado varias técnicas de ventas para encontrar compradores potenciales a quienes convencer del beneficio de sus productos. Las ventas agresivas también tienen lugar con mercancías cuya demanda es considerable. El concepto de venta también se practica en áreas no lucrativas, por ejemplo, partidos políticos.

La mayoría de las empresas practica el concepto de venta cuando tiene capacidad excedente. Su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea. En la moderna economía industrial la capacidad productiva ha sido estructurada a tal grado que la mayor parte de los mercados es de

compradores (es decir, los compradores dominan) y los vendedores tienen que trabajar duro para ganar clientes. Los compradores potenciales son bombardeados con comerciales por televisión, anuncios en los diarios, correo directo, y llamadas de venta.

Puede suponerse que siempre habrá necesidad de vender algo no obstante que el objetivo de la mercadotecnia es hacer que las ventas sean superfluas. El objetivo de la mercadotecnia es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o servicio se adecue a él y se venda por sí mismo. En su acepción ideal, la mercadotecnia debe dar por resultado un cliente que esté listo para comprar en cuyo caso todo lo que se requiera es que el producto o servicio se encuentre disponible.

De esta manera, las ventas para que sean efectivas, deben estar precedidas de varias actividades de mercadotecnia, como la evaluación de las necesidades, investigación de mercado, desarrollo del producto, fijación del precio y distribución.

En realidad, la mercadotecnia que se fundamenta en ventas agresivas conlleva altos riesgos. Supone que los clientes que son persuadidos para comprar un cierto producto gustarán de él y en caso contrario, no lo desacreditarán entre sus amigos o se quejarán ante organizaciones de consumidores, y probablemente olvidarán su decepción y lo adquirirán de nuevo. Estas son hipótesis injustificadas, ya que está demostrado que los clientes desilusionados desacreditan el producto con sus conocidos.

D. El concepto de mercadotecnia.

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar sus metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor; la mercadotecnia en las necesidades del comprador. Las ventas se preocupan con la necesidad del comprador de convertir su dinero a efectivo; la mercadotecnia lo hace con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo lo relacionado con su creación, entrega y consumo final. El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro pilares fundamentales, que son:

- a. Mercado meta: ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Tampoco puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso. Las empresas funcionan mejor cuando definen con cuidado sus mercados meta, y realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta.

- b. Necesidades del consumidor: Una empresa puede definir su mercado meta pero tal vez incurra en omisiones en cuanto a comprender por completo las necesidades del cliente. Si bien la mercadotecnia trata de satisfacer las “necesidades con rentabilidad”, en realidad su logro no es tarea fácil. Los clientes se expresan utilizando un código que requiere de ser interpretado. Responder a las necesidades que expresa el cliente requiere, a menudo, influir para que cambie, de alguna manera, de opinión. Una mentalidad orientada hacia el cliente requiere que la empresa defina cuidadosamente las necesidades del mismo, es decir, desde el punto de vista del cliente y no desde el suyo. Todo producto implica alternativas mediadas y la administración no puede saber cuáles sin hablar o investigar a los clientes.

En general una compañía puede responder a las demandas de los clientes proporcionándoles lo que desea o aquello que en realidad necesitan. Cada nivel exige investigar más y el resultado serán clientes que expresen su agradecimiento. La clave de la mercadotecnia profesional reside en satisfacer las necesidades reales de los clientes, mejor de lo que puede hacerlo cualquier competidor.

¿Por qué es de extrema importancia lograr la satisfacción del cliente? Básicamente porque las ventas periódicas de una empresa provienen de dos grupos: los nuevos clientes y los clientes asiduos. Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los asiduos. Por tanto, la conservación del cliente es más importante que la atracción del cliente. Un cliente satisfecho compra más y es leal durante más tiempo, compra productos adicionales conforme la compañía introduce y mejora sus productos, presta menos atención a los productos y publicidad de la competencia y es menos sensible a los precios, ofrece ideas sobre productos y servicios a la compañía. Por otra parte cuesta menos servirles a clientes nuevos porque las transacciones se realizan en forma rutinaria.

Una empresa orientada hacia el cliente seguirá la huella de su nivel de satisfacción en cada periodo de ventas y establecerá metas de perfeccionamiento. Si sus utilidades se incrementan pero la satisfacción de sus clientes disminuye, está en el camino equivocado. Las utilidades podrían subir o bajar en un año por muchas razones, inclusive la elevación de costos, la caída de precios, nuevas inversiones importantes y otras causas, pero la característica principal de la salud de la empresa es que el índice de satisfacción del cliente sea alto y que continúe incrementándose, La satisfacción del cliente es el mejor indicador de las utilidades futuras de la empresa.

- c. **Actividades coordinadas.** Las actividades coordinadas significan dos cosas. Primero, que varias de las funciones de mercadotecnia –personal de ventas, publicidad, investigación de mercados, etc.- deben coordinarse entre sí. Con mucha frecuencia los vendedores se disgustan porque la empresa “fija precios muy elevados” o un “volumen muy elevado como meta”, o bien existe desacuerdo sobre la mejor campaña de publicidad para la marca. Estas funciones de mercadotecnia deben coordinarse desde el punto de vista del cliente. Segundo, la mercadotecnia debe de estar bien coordinada con los otros departamentos de la empresa. La mercadotecnia no funciona cuando sólo un departamento y sus empleados se percatan que tienen la satisfacción del cliente. El concepto de mercadotecnia requiere que la empresa realice mercadotecnia interna y externa. La mercadotecnia interna es la actividad de contratar, capacitar y motivar con éxito a empleados capaces y deseosos de servir bien al cliente. La mercadotecnia interna debe preceder a la externa, pues no tiene sentido prometer un servicio excelente antes que el personal de la empresa esté preparado para proporcionarlo.
- d. **Rentabilidad:** El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.

La mayor parte de las empresas no adoptan cabalmente el concepto de mercadotecnia hasta que las circunstancias la inducen a él. Situaciones como las siguientes pueden estimularlas: declinación de ventas, crecimiento latente, patrones cambiantes de compra, aumento de la competencia, aumento de los gastos de mercado.

En el transcurso de su transformación a empresas orientadas hacia el mercado, las organizaciones pueden enfrentar tres obstáculos:

1. *Resistencia organizada:* A algunos de los departamentos de las empresas no les agrada estar estructurados con base en la mercadotecnia, porque con esto se ve amenazada su fuerza en la organización. Inicialmente la función de la mercadotecnia se ve como una de las diferentes funciones de la empresa, de igual importancia, en una relación de verificación y equilibrio. Pero la ausencia de demanda suele llevar a que los encargados de la mercadotecnia argumenten que su función es un poco más importante que las otras. Algunos entusiastas de la mercadotecnia van aún más lejos, y afirman que la mercadotecnia es la función más importante de la empresa, ya que ésta no existiría sin sus clientes. Por otra parte, ponderan a la mercadotecnia sobre las otras funciones de la empresa considerándolas de apoyo. Este punto de vista irrita a otros directivos

quienes no quieren pensar en verse trabajando para la mercadotecnia. Los directivos brillantes resuelven este problema al darle prioridad al cliente y no a la mercadotecnia en la compañía. Aducen que se trata de una orientación hacia el cliente, en la cual todas las funciones se desempeñan conjuntamente para comprender, servir y satisfacer al cliente. Por último, algunos mercadólogos afirman que la mercadotecnia debe de ocupar una posición central en la empresa, si es que las necesidades del cliente han de reinterpretarse correctamente y de satisfacerse con eficiencia.

Los argumentos que justifican el concepto de negocios, son los siguientes:

- Los activos de la empresa tiene poco valor sin la existencia de clientes;
- Por lo tanto, la labor clave de la empresa es atraer y retener a los clientes;
- Los clientes se atraen por medio de ofertas superiores a las de la competencia y se retienen mediante su satisfacción;
- La labor de la mercadotecnia consiste en definir una oferta adecuada para el cliente y asegurar que se le brinde satisfacción;
- La satisfacción que el cliente recibe se ve afectada por el desempeño de la empresa en otras áreas;
- La mercadotecnia necesita ejercer influencia o control sobre esas otras áreas, si los clientes han de recibir las satisfacciones que esperan.

A pesar de estos argumentos, aún existe resistencia hacia la mercadotecnia, y esta resistencia es en particular intensa en industrias donde la mercadotecnia se introduce o propone por primera vez, por ejemplo: hospitales, estudios jurídicos, universidades.

2. *Lento aprendizaje.* A pesar de que encuentra cierta resistencia, muchas organizaciones se las han arreglado para introducir la mercadotecnia en su organización. El gerente de la empresa establece un departamento de mercadotecnia, recontrata personal externo especializado; los administradores clave asisten a seminarios sobre mercadotecnia; se incrementa en gran medida el presupuesto destinado a mercadotecnia: se introducen sistemas para planeación y control de mercadotecnia. Aún si emprenden estas actividades, el aprendizaje en cuanto a que es la mercadotecnia fluye con lentitud.

3. *Olvido rápido.* Aún después que la mercadotecnia se ha instituido, la administración debe luchar contra una marcada tendencia a olvidar los principios básicos. La administrador tiende a este olvido a raíz de su éxito.

3.4 LA MERCADOTECNIA SOCIAL.

3.4.1 El Concepto de mercadotecnia social

En años recientes, algunas personas dudaban que el concepto de mercadotecnia fuese una filosofía organizacional adecuada en una era de deterioro ecológico, escasez de recursos, crecimiento demográfico explosivo, hambre en el mundo, pobreza y falta de servicios sociales. La pregunta es si las empresas que realizan una excelente labor de comprensión, servicio y satisfacción de los deseos individuales del consumidor están necesariamente actuando para satisfacer de la mejor manera, los intereses del consumidor y de la sociedad a largo plazo. El concepto de mercadotecnia evade los conflictos potenciales entre los deseos del consumidor, los intereses del consumidor y el bienestar social a largo plazo.

El concepto mercadotecnia social afirma que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entregarles los satisfactores deseados, en forma más eficaz o eficiente que la competencia, de tal manera que se proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad.

Este concepto hace un llamado a los empresarios para que ponderen tres consideraciones al establecer sus políticas de mercadotecnia: las utilidades de la empresa, la satisfacción de los deseos del consumidor y el interés público. Las empresas, en principio, basaban sus decisiones de mercadotecnia en términos de maximizar las utilidades en el plazo inmediato. Sin embargo, empezaron a aceptar la importancia que tenía, a la larga, el satisfacer los deseos del consumidor, y así, fue como se introdujo el concepto de mercadotecnia. Ahora empiezan a considerar los intereses de la sociedad en su toma decisiones.

3.4.2 Objetivos de la mercadotecnia.

Una empresa debe de formular, además del contenido de la misión, una amplia gama de objetivos contra los cuales pueda estimar su comportamiento. Las áreas clave estimadas para el establecimiento de objetivos.

Un negocio debe ser, en primer lugar, capaz de crear una clientela. Existe, por consiguiente, la necesidad de un *objetivo de mercadotecnia*. El negocio debe ser capaz de innovarse, en caso contrario sus competidores lo volverán obsoleto. Existe la necesidad de un *objetivo de innovación*. Todos los negocios dependen de tres factores de producción en la economía: *los recursos humanos, recursos de capital y recursos físicos*. Debe haber objetivos para sus suministros, su empleo y su desarrollo. Los recursos se deben emplear de modo productivo, y su productividad tiene que crecer si el negocio quiere sobrevivir. Por consiguiente, los *objetivos para la productividad* son necesarios. Los negocios existen en una sociedad y en una comunidad y, por consiguiente, tiene el

negocio que cumplir con responsabilidades sociales, al menos hasta el punto a donde llega su responsabilidad por su impacto sobre el ambiente. Por consiguiente, se requiere objetivos con respecto a las *dimensiones sociales* del negocio. Por último, existe una necesidad de *beneficio*; de otra forma, no se alcanzaría ninguno de los otros objetivos. Todos ellos requieren esfuerzo, es decir, costo, y ellos pueden financiarse sólo a partir de los beneficios de un negocio. Todos ellos implican riesgos y por consiguiente requiere una ganancia que cubran las pérdidas potenciales del riesgo. La ganancia no es un objetivo, sino un requisito que debe ser determinado objetivamente respecto al negocio individual, sus estrategias, necesidades y riesgos.

El beneficio debe traerse a su lugar adecuado, haciendo notar que es esencial para la sobrevivencia de la empresa, ya que también proporciona los medios para satisfacer las expectativas de los accionistas. Entre los posibles objetivos corporativos están el crecimiento y la participación de mercado, el entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, el número de productos nuevos, intereses sobre el capital invertido, beneficio de la tasa de crecimiento, límites de deuda, reducción de la energía y estándares de contaminación. Cuando los objetivos corporativos son generales, es importante que se hagan más específicos en los niveles inferiores de la organización. Además, cada unidad básica del negocio de una corporación debe tener sus propios objetivos. Los objetivos deben ser realistas y específicos, de modo que la gerencia pueda estimar el progreso hacia su logro. Los objetivos ayudan a realizar la misión organizacional al traducirla a los resultados deseados. Cuando se alcanzan, dichos objetivos deben de reorientar a la empresa hacia el curso marcado por la gerencia. Los objetivos establecen prioridades y muestran qué estrategias corporativa y de mercadotecnia deben lograrse.

3.4.3 El concepto de mercadotecnia y el aspecto social.

Algunos críticos han visto el concepto de mercadotecnia más como un truco publicitario que como una verdadera filosofía de la administración. Sin embargo, en la realidad, el concepto de mercadotecnia simplemente subraya el hecho de que pocos negocios sobreviven a largo plazo si toman un enfoque de "nosotros contra ellos". Para que una organización, lucrativa o no lucrativa, permanezca viable, sus innovaciones en mercadotecnia se deben percibir como beneficios mutuamente.

Se ha dicho, no obstante, que la percepción de un beneficio mutuo no es suficiente, que el concepto de mercadotecnia está fallando en el ambiente actual, porque aunque las organizaciones respondan a los grupos de clientes, no responden de manera suficiente a la sociedad. Al proporcionar a grupos de clientes definidos lo que ellos desean origina la venta de cuchillos, armas, cohetes, automóviles de alta velocidad, alimentos chatarra y muchos otros productos potencialmente perjudiciales. La satisfacción de los clientes pueden ser elevada, pero el impacto en la sociedad en general será negativo.

Los críticos que sostienen esos puntos de vista piden un concepto de mercadotecnia que haga “bonita” a la sociedad. Esto requerirá que la administración de la empresa “considerara las consecuencias sociales de sus procesos de decisión y del manejo de sus procedimientos de control”. Aunque es posible que la responsabilidad social esté involucrada en el concepto de mercadotecnia, el consumismo y los aspectos sociales relacionados acentúan su importancia. Cada día más empresas, como Mc Donald’s y Xerox, incluyen un compromiso más fuerte con la sociedad en sus objetivos corporativos y reconocen que la satisfacción de los clientes deben tomarse en consideración con el impacto social del uso de un producto.

2.4.5 Enfoques de tecnología y ventas.

La sección anterior se enfocó en las organizaciones orientadas al cliente o al mercado, pero apenas se hizo mención de otras orientaciones básicas que puedan existir en las organizaciones. Las compañías que no están orientadas al mercado están, con frecuencia, orientadas a la tecnología o al producto, a la manufactura (producción) o a las ventas.

Una orientación a la tecnología o a un producto se presenta, con frecuencia, en las empresas que han tenido un producto altamente exitoso. Donde existe esa orientación, la administración considera, implícitamente: “Si usted construye algo mejor, el mundo entero tocará a su puerta”.

Es verdad que con suficiente publicidad, una innovación tecnológica deslumbrante para algún tiempo creará su mercado propio, pero inevitablemente se desarrolla la competencia y, en ocasiones, llega la obsolescencia del producto original. Se ha acusado a Texas Instruments de ser una compañía orientada hacia la tecnología porque, cuando se fundó, sus productos de tecnología avanzada parecían venderse por sí mismos. Sin embargo, en años recientes la competencia y las fallas de la empresa para adaptarse han dificultado la entrada al mercado de sus computadoras personales. La industria de la computadora personal, en general, ha sido criticada por su orientación al producto.

3.5 LOS NUEVOS DESAFIOS DE LOS NEGOCIOS.

Para comprender el papel crítico que juega la mercadotecnia en las organizaciones y en la sociedad, los nuevos desafíos que deben enfrentar las empresas consisten en:

- ◇ Luchar contra el incremento de la competencia a nivel mundial.
- ◇ El deterioro ecológico
- ◇ La negligencia con respecto a la infraestructura
- ◇ El estancamiento económico.

- ◇ Escasez de mano de obra calificada y muchos otros problemas de índole política, económica y social.

Si bien los anteriores son problemas, también son oportunidades. El mercado globalizado significa que las empresas pueden confiar en un mercado potencial mucho mayor donde ofrecer sus bienes y servicios, pero también donde deberán enfrentar una considerable cantidad de competidores.

Asimismo, el deterioro del ambiente presenta incontables oportunidades para empresas capaces de concebir métodos más efectivos para depurar de contaminantes el entorno ambiental.

La negligencia respecto a la infraestructura ofrece oportunidades para las industrias como la construcción, el transporte y las comunicaciones.

El estancamiento económico y la recesión favorecen a las empresas capaces de producir y comercializar sin necesidad de apoyos.

La carencia de mano de obra calificada planteará retos importantes a empresas educativas y que se ocupan de la capacitación, para que diseñen programas efectivos que contribuyan a perfeccionar las destrezas humanas.

Adicionalmente, hay que considerar las oportunidades que ofrecen los avances científicos y tecnológicos, como en ingeniería genética, robótica, inteligencia artificial, superconductores, y muchos progresos que involucran a las empresas.

La mercadotecnia ocurre cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos por medio de un intercambio. Intercambio es el acto de obtener de alguien algo deseado, ofreciendo una satisfacción a cambio. El intercambio es una de las muchas formas en las cuales las personas pueden obtener lo deseado. Por ejemplo, las personas hambrientas podrían encontrar alimento cazando, pescando, o cortando frutos. Podrían mendigar el alimento o quitarlo a alguien más. O podrían ofrecer dinero, otro bien, o un servicio a cambio de alimento.

Como un medio de satisfacer necesidades, el intercambio tiene mucho en su favor. Las personas no tienen que despojar ni depender de donaciones. Y tampoco deben poseer las habilidades para producir ellas mismas todo lo que necesitan. Se pueden concentrar en hacer cosas en las cuales son competentes y cambiarlas por los artículos necesarios que hacen otros. Por consiguiente, el intercambio permite que una sociedad produzca mucho más de lo que podría producir con cualquier sistema alternativo.

La mercadotecnia tiene lugar cuando, por lo menos, una parte que participa en un intercambio piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras personas.

La mercadotecnia crea intercambios y transacciones como una parte del concepto ampliado de las relaciones de un ente con su entorno. Además de impulsar el desarrollo de transacciones a corto plazo, la mercadotecnia debe desarrollar relaciones a largo plazo con clientes, representantes y proveedores valiosos. Establece vínculos económicos y sociales poderosos al prometer y proporcionar constantemente productos de alta calidad, buen servicio, precios justos. Cada vez más, la mercadotecnia está cambiando; de tratar de incrementar al máximo las utilidades de cada transacción individual, a desarrollar relaciones mutuamente benéficas con los consumidores y con otras partes. La hipótesis operante es: si se crean buenas relaciones con el entorno, sobrevendrán las transacciones que dejan utilidades.

CAPITULO IV

“DESCRIPCION DE LA MERCADOTECNIA EN LOS SUBSECTORES HOTELES Y RESTAURANTES”.

CAPITULO IV. DESCRIPCION DE LA MERCADOTECNIA EN LOS SUBSECTORES HOTELES Y RESTAURANTES.

Muchos esfuerzos para la creación de pequeños negocios tienen pilares de naturaleza empírica, sustentados en el deseo de independencia y de tomar las riendas de la dirección y control total de una empresa propia. Estas iniciativas individuales son loables en el sentido de contribuir, de manera implícita, a la constante activación de una economía. Sin embargo, las acciones internas del negocio tendrán impacto en la comunicación con el entorno, y éste, hace las veces del "hábitat" natural para la supervivencia de la empresa. En el presente capítulo se pretende abordar la realidad de la labor directiva en la microempresa en función a la ejecución de actividades de mercadotecnia.

4.1 EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

4.1.1 La Metodología.

El tipo de estudio para el presente trabajo es situacional, en virtud de que se pretende describir un fenómeno o hecho que se suscita actualmente.

El enfoque del presente trabajo se divide en los siguientes aspectos:

1. Investigación.

A. La observación de los hechos, a través de las acciones administrativas y de mercado que lleva a cabo el propietario del negocio en pequeño.

B. La encuesta, para describir la mayor frecuencia de actividades de mercadotecnia y la actitud del empresario con respecto a estas actividades.

2. Propuesta.

Diferenciar las actividades y estrategias de mercado para micro y pequeñas empresas.

Parámetros de la investigación.

Variables conductuales. Acciones, intenciones, actitudes y conductas pasadas y presentes, así como futuros cursos de acción que probablemente siga el empresario con respecto al negocio y a la mercadotecnia.

Variables de estado. Proprietarios y directivos de pequeñas y micro empresas.

Definición operacional de microempresario. Propietario de un negocio pequeño con un número de empleados no mayor a quince, registrado como persona física con actividades empresariales.

Población. Dado que no siempre un estudio será mejor por tener una población más grande, para efectos del presente trabajo he delimitado a la población con los parámetros de investigación y seleccionando subsectores por giro de microempresas que estuvieran registradas ante autoridades municipales, y que se conociera el número de ellas por subsector. Se seleccionaron dos giros con un número total de 87 empresas que reúnen las características mencionadas, como se muestra en el cuadro 4.1

Cuadro 4.1 Número de establecimientos de alimentos y bebidas, y alojamiento en la ciudad de Campeche*

Estratos	Subsector por giro	Unidades de negocios
1	Hoteles	29
2	Restaurantes	58
	Total	87

*H. Ayuntamiento de Campeche. Dirección Municipal de Turismo. 2001

Procedimiento muestral.

Parámetro muestral. Establecimientos de dos subsectores económicos del sector microindustria asentados en la ciudad de Campeche.

Marco muestral. Relación de establecimientos registrados ante las autoridades municipales. Por lo tanto, se conoce el tamaño de la población de cada subsector.

Con la finalidad de que todos los elementos de la población tuvieran la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra, se optó por un procedimiento muestral del tipo probabilístico aleatorio y estratificado.

Determinación de la muestra. Dada mi población como $N = 87$, pretendo encontrar una probabilidad de ocurrencia de un propietario por empresa (\bar{y}), de 0.9535, y que mi estimado de \bar{y} se acerque a N , el valor real de la población. Fije un error estándar de 0.020 para esta fluctuación promedio de mi estimado y con respecto a los valores reales de la población N , de tal manera que no sea mayor a 0.020, es decir que de cada 100 casos 98 veces mi predicción sea correcta y que el valor de \bar{y} se sitúe en un intervalo de confianza que comprenda el valor de N . ¿cuál es entonces el número de empresas n que tengo que entrevistar para tener un error estándar menor de 0.020 dada que mi población total es de 87? Mis valores:

$N = 87$

$y =$ valor promedio de la variable = 1 propietario o directivo por empresa.

Se = error estándar o desviación estándar. La diferencia entre la población y la muestra, 0.020.

Vp = Varianza de la población. Es el error estándar al cuadrado. (Se)².

Vm = Varianza de la muestra. Determinado por probabilidades. $Vm = p(1 - p)$.

Procedimiento.

1. Tamaño provisional de la muestra.

$$n' = Vm/Vp$$

donde:

$$Vm = p(1-p) = 0.9535(1 - 0.9535) = 0.044$$

$$Vp = (0.020)^2 = 0.0004$$

entonces:

$$n' = Vm/Vp = 0.044/0.0004 = 110$$

2. Tamaño de la muestra.

$$n = n'/(1 + (n'/N))$$

$$n = 110/(1 + (110/87))$$

$$n = 49$$

Muestra estratificada. Una vez determinado el tamaño de la muestra, $n = 49$ microempresas, la situación ahora es estratificar esta n a fin de que los elementos muestrales o unidades de análisis que poseen un mismo atributo sean un número proporcional a n . El atributo es el subsector de cada empresa. Se procede a determinar subpoblaciones seleccionando una muestra para cada estrato. La muestra n se divide entre la población total N , y la fracción resultante se aplica como una constante para obtener el tamaño de la muestra por estrato. Así tenemos:

$$\text{Fracción constante} = n/N = 49/87 = 0.5632$$

El muestreo estratificado consiste en dividir a la población en categorías que exhiban una gran semejanza. Se procedió a dividir los subsectores por giro: hoteles y restaurantes, como se muestra en el cuadro 4.2

Cuadro 4.2 Estratificación la muestra*

Estratos	Subsector por Giro	Empresas del Subsector	Fracción constante	Muestra Estratificada.
1	Hoteles	29	0.5632	17
2	Restaurantes	58	0.5632	32
Tamaño de la población:		87	Tamaño de la muestra:	49

*Hernández S.; Fernández C.; Baptista L.

Para eliminar tendenciosidad por conocimiento, relaciones, amistad o de cualquier otra índole, dentro de cada estrato o categoría se seleccionaron los elementos utilizando una tabla de números aleatorios.

Técnicas e Instrumentos.

El método de observación se efectuó mediante la aplicación de un test de autodiagnóstico, que consiste en un autochequeo por parte del empresario para hacer una caracterización de sus acciones de mercado y el grado de familiaridad y conocimiento que tiene con respecto a su negocio. El Test se compone de los siguientes apartados:

- a. Empresa y mercado
- b. Dirección y motivación de personal.
- c. Productos, servicios, precios
- d. Marca e imagen
- e. Dirección y organización de ventas
- f. Distribución y logística.
- g. Publicidad y promoción.

La encuesta se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario directo estructurado a las empresas incluidas en la muestra, con la finalidad de describir y complementar los propósitos de la investigación. Asimismo, se efectuaron entrevistas a los directivos y propietarios de los negocios como elementos testimoniales en la concepción de diferentes actitudes y conductas con respecto a la ejecución de acciones de mercadotecnia.

4.1.2 La observación de los hechos.

El presente tipo de estudio es una *observación estructurada*, ya que conocemos las características y actividades que identificamos y registramos con el empleo de un instrumento estructurado: el test de autodiagnóstico, que nos permitirá recopilar elementos pertinentes de la situación particular de estudio. Esta técnica se presenta como una investigación de carácter exploratorio, en virtud que las ideas que se generen se considerarán en vistas de un examen posterior. Una breve explicación y descripción mínima de lo que se ha observado, ha complementado la información como parte de una entrevista de seguimiento.

Para efectos de identificar a las empresas encuestadas en el proceso de análisis de la información, diecisiete hoteles y treinta y dos restaurantes, se codificó el nombre de cada una de ellas asignándole una clave compuesta por la inicial del subsector al que pertenece y un número progresivo. Así, para identificar a cada uno de los restaurantes, se tomó la letra R, y los números del 1 al 32, quedando la empresa uno como R1, y sucesivamente. En el caso de los Hoteles se utilizó la literal H con diecisiete empresas.

CUADRO 4.3 RESULTADOS DEL TEST DE VALORACIONES REALIZADAS POR EL EMPRESARIO CON RESPECTO A SU NEGOCIO*. (Autochequeo para Directivos)

Número	Empresa	Empresa y Mercado	Dirección y Motivación de personal	Productos, Servicios, Precios	Marca e Imagen	Dirección y Organización de Ventas	Distribución y Logística	Publicidad y Promoción	Promedio por Empresa
1	R1	6	6.5	7	6	6	5	6	6
2	R2	5	7	6	6	6.5	5.5	6	6
3	R3	3	5.5	5.5	6	6	5.5	6	5.25
4	R4	7	4	6	6	6.7	4	7	5.67
5	R5	7.5	4.5	6	6	6	6	7.5	6.3
6	R6	6	4	7	6	6.2	6.5	7	6
7	R7	6	5.5	3.5	7	4	5	7.6	5.5
8	R8	6.5	7	6.5	4	3	4	6	4.8
9	R9	4	6	6	4.5	3	4.5	5.5	4.75
10	R10	6	5.5	6	6.5	7.7	7	6	6.25
11	R11	6.5	4.5	7	3	6	7	6	5.8
12	R12	6	6	5	4.5	6.2	6	6	5.8
13	R13	8	7	8	8	7.2	7	8	7.67
14	R14	5	6	7.5	7	4	4	6	5.33
15	R15	4.5	6	7	8	5	7	3	6
16	R16	6	5	4.5	7	8	6	6	6.07
17	R17	6	3.5	6	6.5	4.5	6.5	6.5	5.64
18	R18	7	4	6	7	5	7	6.5	6
19	R19	8	5.5	6	6.5	5	4.5	7	6.17
20	R20	6	4	6.5	4.5	5.5	6	8	5.79
21	R21	4	5.5	5	8	6.5	6.5	7	6.07
22	R22	4.5	6	4	8	3.5	4	7.5	5.36
23	R23	4.5	6	4	7.5	4	5.5	6.5	5.43
24	R24	5.5	6	3	6	4.5	6.5	7	5.5
25	R25	6.5	6.5	6	6.5	5.5	6.5	7	6.36
26	R26	7	7	6	6.5	4	3.5	8	6
27	R27	6.5	7.5	7.5	6	4	4	7	6.07
28	R28	7.5	8	7	6	5	6	6.5	6.57
29	R29	4.5	6.5	6.5	6	6	6	5	5.79
30	R30	4	6	7	6	6.5	6	6	5.93
31	R31	5.5	6.5	6	7.5	4	6	6	5.93
32	R32	6	5.5	4	8	5.5	7	7.5	6.21
33	H1	5	3.5	8	8.5	3.5	4.5	8	5.86
34	H2	5	4	5	7	4	3.5	7	5.07
35	H3	4.5	3.5	6.5	4.5	4	6	7	5.14
36	H4	4	4	6	6	6.5	6	6	5.5
37	H5	3.5	4	3.5	5.5	6	3	8	4.79
38	H6	4.5	6	6	5	6.5	3	8	5.57
39	H7	8	5	5	6	6	6	5.5	5.93
40	H8	7.7	6	7.5	7	5.5	5	4	6.1
41	H9	6.5	6	8	6	6	6.5	5	6.29
42	H10	6	7	6.5	6	6	4	4.5	5.71
43	H11	6	7.5	7	6.5	5.5	4	7	6.21
44	H12	5	8	5	6	3.5	6	7	5.79
45	H13	4.5	6.5	6	5.5	6.5	6.5	6.5	6

Número	Empresa	Empresa y Mercado	Dirección y Motivación de Personal	Productos, Servicios, Precios	Marca e Imagen	Dirección y organización de ventas	Distribución y Logística	Publicidad y Promoción	Promedio por empresa
46	H14	7	7	4.5	8	5	6	6	6.21
47	H15	7.5	8	5.5	7	5.5	6	7	6.64
48	H16	8	6	5	4.5	4.5	5.5	7.5	5.86
49	H17	4	6	6.5	6	5	6	7	5.79
Promedio por área		5.77	5.82	5.94	6.34	5.10	5.49	6.5	

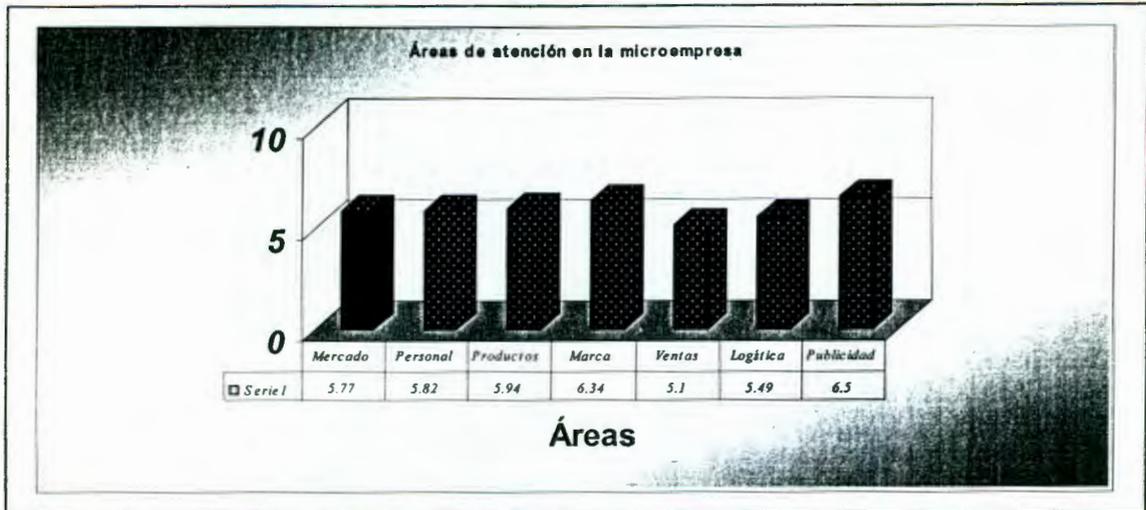
* Manzanilla

Los resultados del test aplicado a los directivos o propietarios de los negocios incluidos en la muestra figuran en el cuadro anterior. Este esquema arroja la puntuación de las actividades que el mismo empresario ha considerado de valor para el negocio en términos de los beneficios que cada actividad le representa para llevarla a cabo. Refleja la actividad directiva del negocio.

En cada una de las áreas de atención en el negocio se determinó una media aritmética con las 49 unidades sometidas a este test de autochequeo. La observación de los hechos realizada por medio de este instrumento, hace notar lo siguiente:

- La publicidad y la promoción parecen ser una de las actividades a la que más atención dedica el empresario, pues la puntuación promedio de esta actividad es la más alta con 6.5 puntos; mientras que la actividad que parece tener menos atención es la dirección y organización de las ventas con una puntuación de 5.1, como la más baja.
- Otra área que parece tener más atención por parte del empresario es el cuidado de la marca y la imagen del negocio, con una puntuación promedio de 6.34 puntos.
- A manera de resumen, el orden a seguir de acuerdo a la puntuación arrojada por el test de autochequeo es el siguiente:
 1. Publicidad y Promoción, 6.5 puntos.
 2. Marca e Imagen, 6.34 puntos.
 3. Productos, Servicios y Precios, 5.94 puntos.
 4. Dirección y Motivación de Personal, 5.82 puntos.
 5. Empresa y Mercado, 5.77 puntos.
 6. Distribución y Logística, 5.49 puntos.
 7. Dirección y Organización de las Ventas, 5.10 puntos.

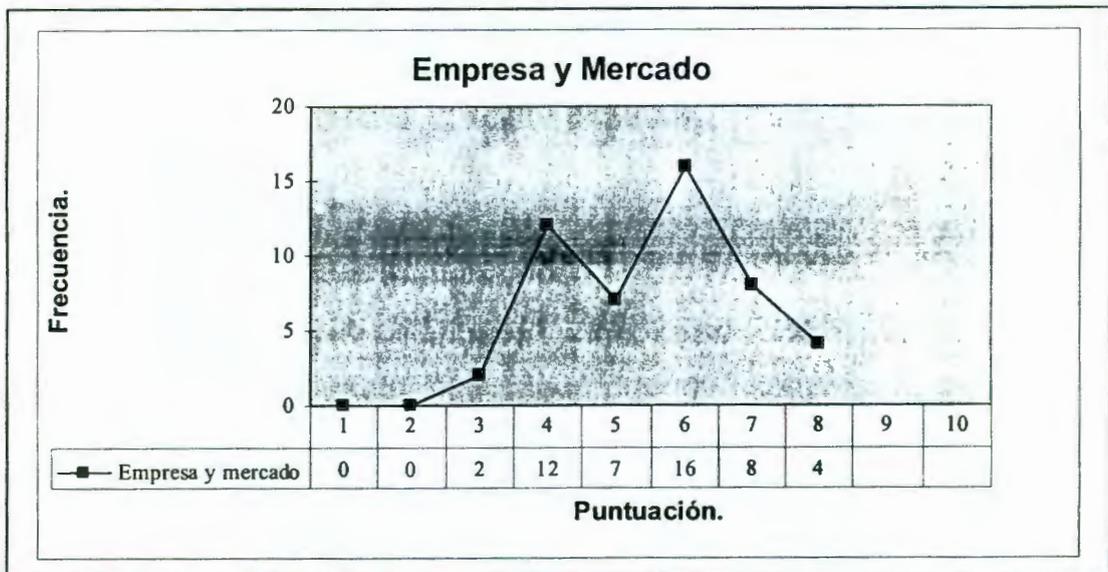
La figura 4.1 permite observar los promedios obtenidos en las áreas de autochequeo de la empresa.



Manzanilla

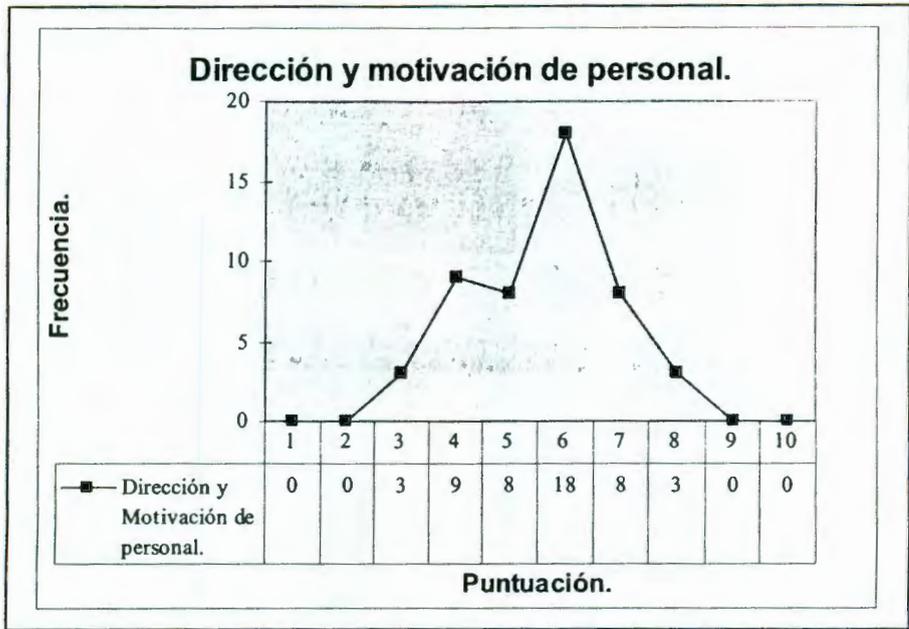
Figura 4.1 Promedios obtenidos en las áreas de autochequeo del negocio. Se observa una mayor atención a la Publicidad y a la Marca por parte del microempresario.

Resultados de la puntuación obtenida en cada una de las áreas del test de autochequeo.



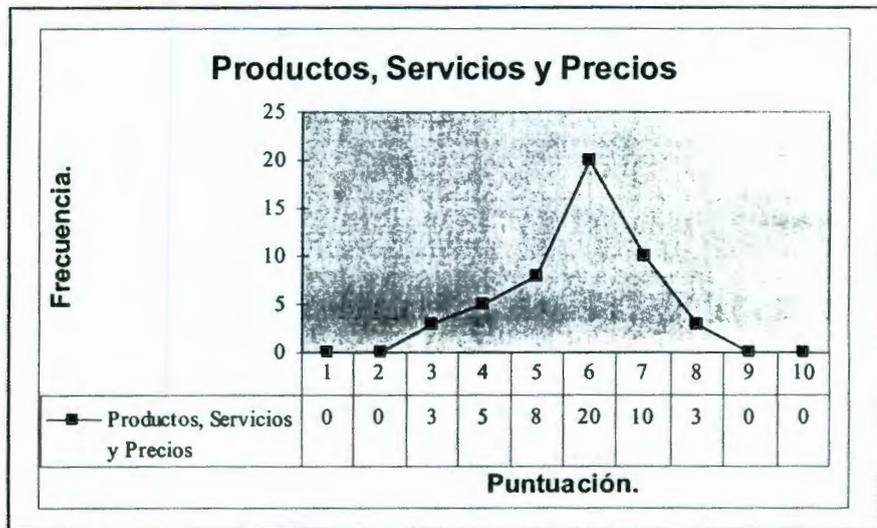
Manzanilla

Figura 4.2 Cambios en la puntuación obtenida en el área Empresa y Mercado. Dieciséis de la cuarenta y nueve empresas obtuvieron una calificación de seis, solo cuatro empresas obtuvieron una calificación de ocho.



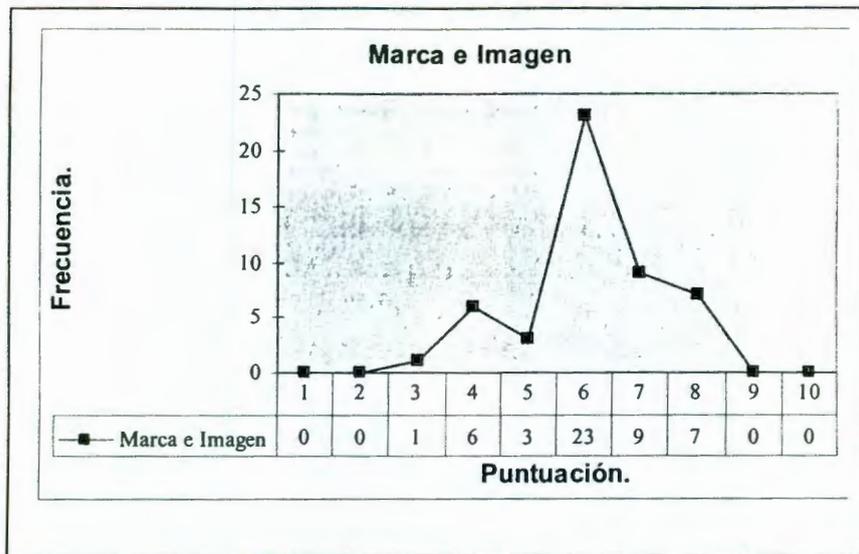
Manzanilla.

Figura 4.3 Cambios en la puntuación obtenida en el área Dirección y Motivación de Personal. Dieciocho empresas obtuvieron una calificación de seis, tres empresas obtuvieron una calificación de ocho.



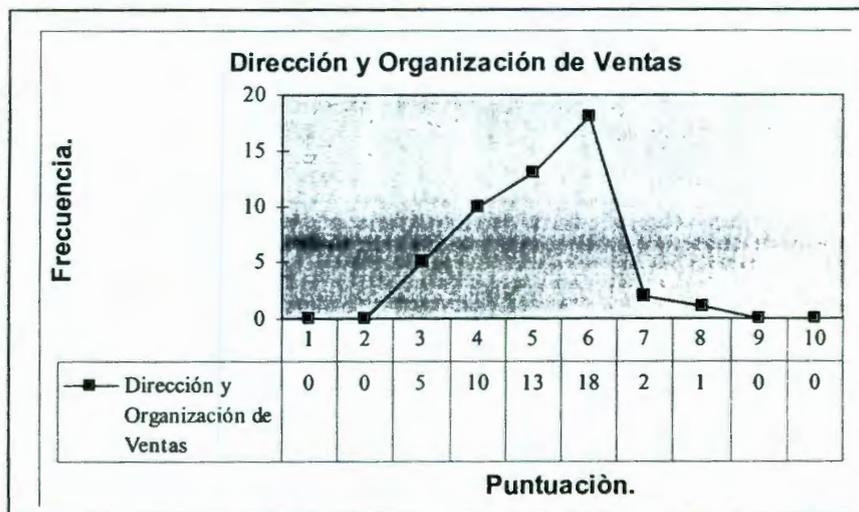
Manzanilla

Figura 4.4 Cambios en la puntuación obtenida en el área Productos, Servicios y Precios. Veinte empresas obtuvieron una calificación de seis, tres empresas obtuvieron una calificación de ocho.



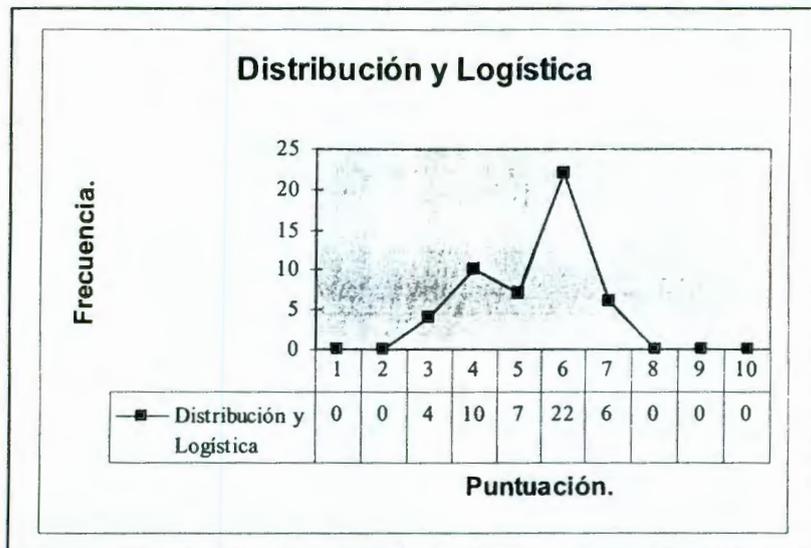
Manzanilla

Figura 4.5 Cambios en la puntuación obtenida en el área Marca e Imagen. Veintitrés empresas obtuvieron una calificación de seis, siete empresas obtuvieron una calificación de ocho.



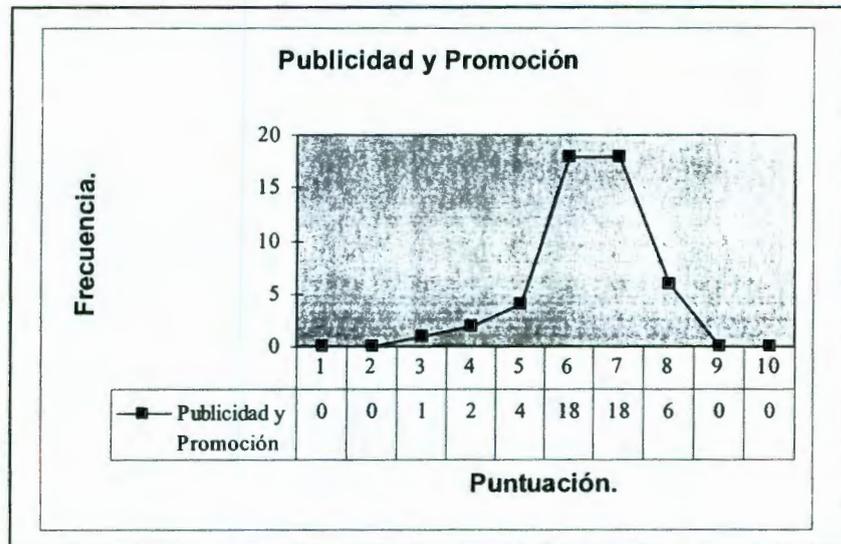
Manzanilla

Figura 4.6 Cambios en la puntuación obtenida en el área Dirección y Organización de las Ventas. Dieciocho empresas obtuvieron una calificación de seis, solo una empresa alcanzó una puntuación de ocho.



Manzanilla

Figura 4.7 Cambios en la puntuación obtenida en el área Distribución y Logística. Veintidós empresas obtuvieron una calificación de seis, y seis empresas obtuvieron una calificación de siete.



Manzanilla

Figura 4.8 Cambios en la puntuación obtenida en el área Publicidad y Promoción. Dieciocho empresas obtuvieron una calificación de seis, otras dieciocho obtuvieron siete en su puntuación, y seis empresas obtuvieron una calificación de ocho.

4.1.3 La Encuesta.

El siguiente tipo de estudio al que fue sometida la muestra es la Encuesta. Como el comportamiento privado no siempre es observable, hemos de basarnos en una comunicación más directa con el respondiente para dar respuesta a otras interrogantes. Lo mismo sucede con lo que piensa, sólo él lo sabe, y si bien la observación es de mucha utilidad en la investigación, a menudo se requiere conseguir información situada más cerca del presente y de la realidad.

En la investigación por encuesta se establece comunicación con la muestra a fin de determinar las características y el comportamiento de la población que representan. Para efectos del presente estudio, éste método básico de investigación tiene por objeto conseguir información sobre el valor inmediato de las variables conductuales del respondiente, definidas en términos de acciones, actitudes y conductas con respecto a la mercadotecnia.

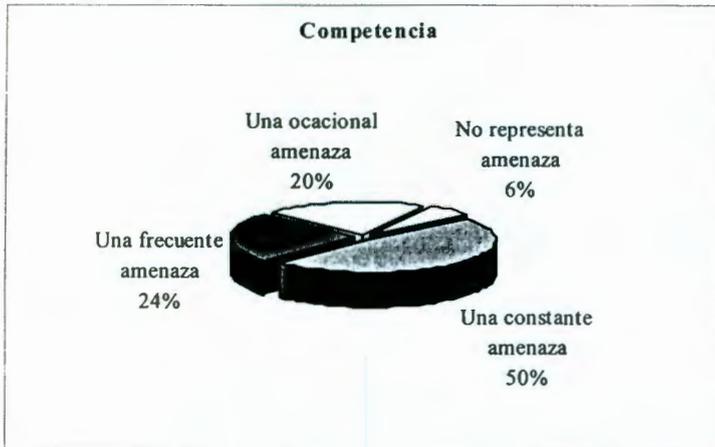
Los instrumentos guía utilizados en este proceso comunicativo, o encuesta, son el cuestionario y la entrevista. Estos instrumentos han sido construidos en función a la naturaleza de la información que se busca.

En el cuestionario se ha pretendido evitar las generalizaciones con respecto al tema de estudio: la mercadotecnia; para ello, las variables conductuales van dirigidas a las siguientes áreas de esta disciplina: el Entorno (competencia, clientes, mercado); el Concepto de Mercadotecnia; los beneficios obtenidos de la aplicación de actividades de mercado. Se diseñó un cuestionario directo estructurado con preguntas de opción múltiple.

Para obtener respuestas más completas y básicas a preguntas que podrían contestarse a un nivel superficial planteadas en la encuesta, se utilizó la entrevista personal. Este instrumento ha facilitado al respondiente la expresión de sus actitudes y motivos, ya que durante la entrevista no se corrigió al entrevistado ni se le sugirieron respuestas. La entrevista ha dado la ventaja de ampliar y profundizar la información. Sin embargo, este instrumento de investigación demanda una considerable inversión de tiempo, como ajustes para fijar el horario de la entrevista, permitir al entrevistado tiempo para responder libremente y evitar que intervenga la subjetividad en la información.

Resultados de la Encuesta.

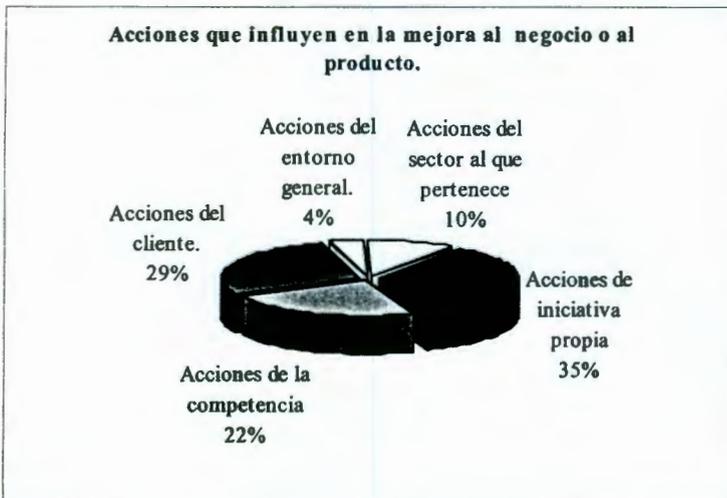
Figura 4.9 Pregunta número uno de la encuesta. La competencia representa para su negocio:



Manzanilla

La competencia siempre ha representado una amenaza para la empresa, y así lo consideran el 94% de los encuestados. Aunque en diferentes grados, la competencia es una de las fuerzas del mercado que ejerce gran presión en las empresas. El 50% de los encuestados considera que la competencia es una constante amenaza, el 24% como frecuente amenaza y el 20% una ocasional amenaza. Para el 6% restante, la competencia no es una amenaza.

Figura 4.10 Pregunta número dos de la encuesta. Una estrategia de adaptación, cambio o mejora al negocio o al producto depende de:



Manzanilla

La mayor parte de las mejoras al negocio o al producto provienen de iniciativas propias del empresario, como lo corroboran el 35% de los encuestados. Los clientes también guían las acciones de cambio en las empresas, según lo constatan el 29% de los encuestados. En tercer lugar se sitúa la competencia como factor que dirige los cambios en el negocio.

Figura 4.11 Pregunta número tres de la encuesta. ¿Mantiene el negocio una lista o bitácora de clientes frecuentes?



Manzanilla

El 31% de los encuestados mantiene un constante seguimiento de clientes frecuentes. El resto de los encuestados lo realiza a menor escala: 33% a veces, 18% frecuentemente, 14% rara vez. Sólo el 4% mencionó que nunca da seguimiento a clientes frecuentes.

Figura 4.12 Pregunta número cuatro de la encuesta. ¿Desarrolla la empresa productos (objetos o servicios) como respuesta a necesidades detectadas?



Manzanilla

La habilidad de detectar necesidades de clientes constituye un enfoque de adaptación de productos, y el 22% de los encuestados lo señalan. Asimismo, esta habilidad parece incrementarse, pues el 38% de los encuestados lo hace ya de manera frecuente; el 24% a veces; el 14% rara vez. Sólo el 2% de los encuestados aun no desarrolla sus productos en función a necesidades detectadas del mercado.

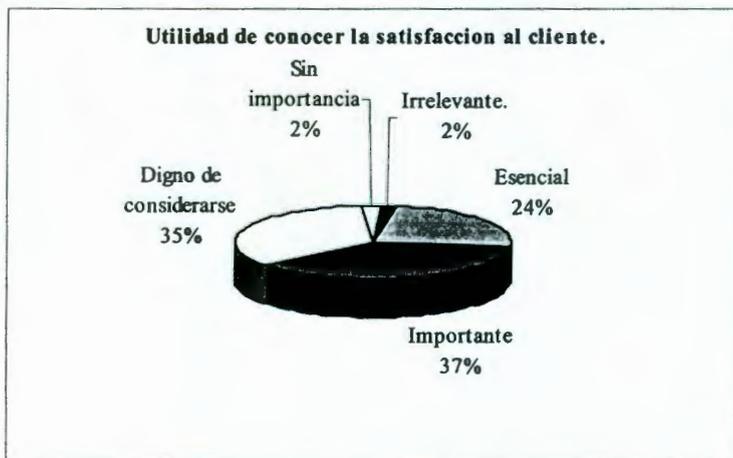
Figura 4.13 Pregunta número cinco de la encuesta. ¿Conoce usted la o las razones por la(s) cual(es) el cliente prefiere su producto?



Manzanilla

Encontrar los beneficios que el producto ofrece al cliente puede ser un paso para la definición del concepto de mercadotecnia. Aunque la mayoría de los encuestados se ocupan de esta labor de manera frecuente, con el 31% de ellos, sólo el 24% mantiene un constante conocimiento sobre los motivos que llevan a sus clientes a elegir sus productos. El 27% lo hace a veces, y el 14% rara vez. El 4% de los encuestados no se ocupa de esta labor.

Figura 4.14 Pregunta número seis de la encuesta. ¿Que tan relevante resulta para usted conocer el o los motivos por el (los) cual(es) el cliente prefiere su producto?



Manzanilla

La información que el empresario recoge de sus clientes, con respecto a los beneficios que sus productos ofrecen, es esencialmente útil para el 24% de los encuestados. El 37% de ellos considera esta información importante, y para el 35% es digna de considerarse. Sólo un 2% de los encuestados considera esta información no importante, y aún otro 2% la considera irrelevante.

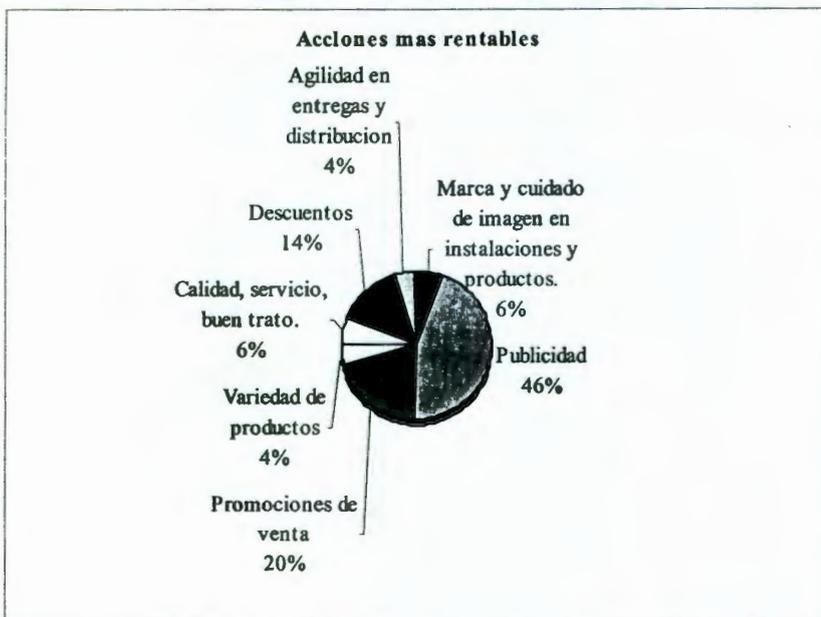
Figura 4.15 Pregunta número siete de la encuesta. La empresa, concibe su mercado en términos de:



Manzanilla

El 30% de los encuestados define su mercado en términos de sus clientes frecuentes, lo que puede perfilar enfoques de diseño hacia nuevas acciones y estrategias de mercado. Para el 29% de los encuestados su mercado está concebido en términos de su territorio de venta. El 27 % de los encuestados concibe su mercado en función de su localidad, ciudad o centro de operaciones. El 8% lo define en términos de su localidad y regiones de distribución y venta.

Figura 4.16 Pregunta número ocho de la encuesta. Mencione la actividad de mercado que le otorga una mayor respuesta de clientes.



Manzanilla

Es notorio que la publicidad es la actividad que mayor respuesta de mercado le otorga al empresario con un 46%, seguida de las promociones de venta, con un 20%, y los descuentos con un 14%.

En base al planteamiento y a los objetivos trazados para efectos de este estudio, y de acuerdo a los resultados generados por los análisis realizados, la hipótesis de trabajo se acepta por las siguientes razones:

- La publicidad representa una de las actividades más utilizadas. Hace las veces de la mercadotecnia.
- Entre los pequeños empresarios de estos sectores, existe mucha atención de lo que hace la competencia. La mitad de las empresas consideran a su competencia una amenaza. Aun prevalecen acciones propias del empresario para dirigir su negocio, pero no se deja de prestar atención a la competencia para saber que hace y como lo hace.
- Empieza a darse una preocupación por adaptar productos de acuerdo a los requerimientos del mercado. Se mantienen listas de clientes frecuentes pero en baja escala.
- Cada unidad entiende y define su mercado de manera diferente. Sin embargo, la mayor parte de las empresas enfoca su mercado hacia sus clientes frecuentes.
- Aun falta interés para saber como concebir el concepto de negocio y de mercadotecnia. Menos de la mitad de las empresas se ocupan por conocer los beneficios que sus productos otorgan al mercado y utilizar esa información para una inteligencia interna de mercadotecnia.

Estas actividades, ejercidas y dirigidas de manera informal, originan una subutilización de acciones de mercado. La mercadotecnia está presente en los pequeños negocios, pero no como un proceso planeado y organizado. El diagnóstico nos lo constata al permitirnos, hasta cierto grado, tomar el pulso de la dirección de acciones de mercado en la microempresa, en donde observamos resultados promedios de cinco, destacando la publicidad y promoción con mayor nivel de resultados.

Es indudable que las acciones de mercadotecnia tienen una gran utilidad en una organización. Los resultados de las encuestas otorgan evidencias de acciones y reacciones que evocan a esta disciplina en función a actividades que crean puentes con el entorno de la organización, sin encerrar matices meramente publicitarios.

El sondeo previo exploratorio, cuyo vehículo de acercamiento ha sido el test de autochequeo, proporciona cierta sintomatología del carácter de la situación de estudio, derivando observaciones previas de hechos que permiten perfilar el enfoque de algunas de las acciones de áreas directivas de la micro y pequeña empresa diseñadas para efectos de este estudio, que pese, quizá, a no ser las más importantes, tal vez si sean las más comunes. Estas observaciones

permiten, a primera instancia, construir ciertas aseveraciones en relación a actividades que mas atañen al empresario como publicidad, imagen y producto.

Por otra parte, la atención que proporciona el empresario a la relación cliente-producto, la observación de las acciones de la competencia, los esfuerzos por definir su mercado, y la evaluación de las acciones que atraen más clientes, permiten vislumbrar los primeros pasos para la concepción del concepto de mercadotecnia, no obstante las insistentes asociaciones que se hacen de la mercadotecnia con la publicidad, que ciertamente se presenta como la actividad mas usada y rentable, no siempre es la única.

CAPITULO V

“LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO”.

CAPITULO V. LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO.

Como hasta ahora se ha observado en este estudio, el uso indiscriminado de la publicidad identifica el término *mercadotecnia*, bajo la premisa de que los medios generan preferencias y atracción de clientes. Suele ser común en la empresa desarrollar acciones que se confunden con el que hacer profesional de la mercadotecnia. Comerciales, anuncios en el periódico, mensajes en la radio, catálogos, trípticos, volantes, uso más o menos indiscriminado de los medios, etc., hacen pensar a la gerencia que está haciendo mercadotecnia. Por otra parte, ocurre que la sola creatividad apoyada en diseños gráficos se considera un elemento que, al concebir un conjunto de símbolos, nombres, gráficas, colores, etc., define los trillados logotipos, leyendas y marcas que habrán de identificar a la empresa como signo de garantía, prestigio y seriedad.

Este fenómeno se traduce en una improvisación de elementos que interpretan una publicidad atractiva, creativa y bonita, a veces espectacular y majestuosa, de tal manera que encontrar una mejor forma de hacerlo es una forma de “*aventajar*” a la competencia. Y luego, le ponemos un nombre: *estrategia*.

Este popular termino “*aventajar a la competencia*”, no tiene relación alguna, ni de forma ni de contenido con una *ventaja competitiva*, por lo que no puede estar sustentado como una estrategia.

Por otra parte, es innumerable la literatura y los servicios que ofrecen una cantidad de formatos y cédulas que hacen las veces de registros internos en el negocio. No existe un patrón universal, pero si es posible encontrar modelos y guías de apoyo. Sin embargo, la creatividad aunada a la experiencia y el conocimiento del negocio son los ingredientes fundamentales para allegarse estos instrumentos en función a requerimientos particulares.

En este capítulo no intente encontrar formatos o diseños de algún tipo. Simplemente ubicaremos su posición en un campo de batalla y definiremos sus recursos para hacer los movimientos más rentables en un entorno cambiante, tratando de que la Mercadotecnia sea su mejor aliado.

5.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Suele suceder que en ocasiones queremos una ventaja competitiva, una posición en el mercado, un lugar, una imagen, pero utilizando las esquemas de grandes empresas. Se requiere de un plan que posicione a la empresa en el entorno de acuerdo a sus propios recursos.

¿Qué entendemos por estrategia? Una estrategia es una anticipación a las oportunidades y amenazas con el fin de fortalecernos y adaptarnos a los cambios, y conseguir una posición competitiva, sostenida en el tiempo.

La visión de distintos autores

Kotler. La empresa óptima es aquella que sabe como adaptarse y responder a un mercado en cambio permanente y practica el arte de la planificación estratégica orientada hacia el mercado, entendiendo este como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de diseñar una estrategia consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocios y productos de la compañía de forma que den beneficios y crecimiento satisfactorio.

Andrews. El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definen en que clase de negocio está la empresa o quiere estar, y que clase de empresa es o quiere ser.

Porter. La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno, y supone emprender acciones ofensivas para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así su rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Beng Karlof. El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva duradera, que rinda buena rentabilidad. La estrategia consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la compañía.

Evolución.

A partir de la década de 1970 las organizaciones empiezan a constatar las grandes dificultades que suponía mantener planificaciones rígidas a mediano y largo plazo. Eran necesarios sistemas más ágiles y, al mismo tiempo, sensibles a los cambios que permitieran a la empresa una mayor rapidez de adaptación. Su evolución se puede resumir de la siguiente forma:

1970. La Planeación estratégica. Se busca una planeación a mediano y largo plazo que asegure la estabilidad y crecimiento de la empresa.

1980. La Dirección estratégica. Incorpora dentro de las tareas de la dirección asegurar la coherencia de las decisiones a corto plazo, con la visión a mediano y largo plazo.

1990. El Pensamiento estratégico. Busca la transformación de *unos pocos piensan, muchos hacen a todos piensan y todos hacen*, es decir, involucrar a

toda la organización en la estrategia de la empresa, incorporando el pensamiento estratégico a toda la organización y acercándolo a la acción.

5.2 ESTRATEGIAS PARA GRANDES EMPRESAS.

Normalmente la grandes empresas requieren periodos más largos en tomas de decisiones por lo que son más lentas además se dirigen a mercados más amplios, ya que son organizaciones que buscan mayores rendimientos, y además sus costos fijos son más elevados.

Ello conlleva que, cuando hablamos de estrategias, se asocie ya la palabra "competitiva" puesto que en mercados globales es algo intrínseco a los rendimientos buscados a medio y largo plazo.

Las estrategias Competitiva- Comparativa tienen como objetivo el luchar para conseguir una posición competitiva, mejor que la de nuestros competidores, esa posición se determina mediante lo que se conoce como ventaja competitiva, que no deja de ser el motivo por el que, el mercado se va a inclinar hacia nosotros en lugar de hacia nuestros competidores, es decir, nuestra diferencia, que puede ser el precio, en calidad, en la funcionalidad, en el servicio, etc.

5.3 ESTRATEGIAS PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. (MYPE)⁵⁴

5.3.1 La Flexibilidad de la Micro y Pequeña Empresa.

Para definir e iniciar un tratamiento sobre estrategias para micro y pequeñas empresas, haré alusión al siguiente pensamiento de Broom y Longenecker:

*La geografía y el producto especializado proporcionan mercados servidos eficazmente por negocios pequeños, ya que el hombre de negocios en pequeño generalmente está más cerca de los clientes y de los empleados.*⁵⁵

Como es lógico, las micro y pequeñas empresas no poseen las mismas fortalezas que las grandes empresas, por ejemplo, recursos en marketing, recursos en investigación y desarrollo, canales de distribución o puntos de venta, estructura organizativa, tecnología, etc. Esto hace suponer que su forma y método para obtener unos resultados y un crecimiento sostenido no pueden ser los mismos.

Por lo tanto, para que la micro empresa ubique su posición deseada, se define primero una ventaja que la hace diferente de la empresa grande: *flexibilidad de*

⁵⁴ Para efectos de este apartado, nos referiremos a la Micro y Pequeña Empresa con las siglas *MYPE*, con el fin de diferenciar a la Pequeña y Mediana Empresa (*PYME*)

⁵⁵ Broom. H. N., Longenecker, Justin; "Administración de Negocios"; Edit. CECSA; México, 1983; Págs. 23 y 24.

movimiento. La micro y pequeña empresa, al gozar de esta ventaja tiene la opción de definir estrategias en función a este elemento.

5.3.2 Los movimientos estratégicos de la Micro y Pequeña Empresa.

Los movimientos de la micro y pequeña empresa los vamos a ubicar en dos vertientes:

- A. *Centrarse más en el cliente que en la competencia*, a esto se le denominará *estrategia de acercamiento*, y juega un papel fundamental el hecho de que en la micro y pequeña empresa los órganos de decisión se encuentran mucho más cercanos al cliente que en la gran empresa.
- B. Detectar más rápidamente las oportunidades que se generan continuamente en el mercado. La micro y pequeña empresa al no disponer de los recursos humanos, materiales y financieros que posee la grande, necesita rentabilizar mas a un corto plazo sus inversiones; eso la lleva a aprovechar dos grandes fortalezas: *su mayor conocimiento de las necesidades del cliente, por el contacto, y la mayor agilidad en sus movimientos por la flexibilidad de su estructura*.

A estos movimientos se les denominarán *estrategias de conocimiento*, ya que la micro y pequeña empresa busca continuamente las posiciones de atracción (nichos).

Su principal característica es la rapidez, por lo tanto huya de las posiciones poco atractivas ya que no puede consumir sus recursos durante un largo periodo de tiempo.

5.3.3 Las acciones falaces de la mercadotecnia.

Aventajar a la competencia. Buscar una posición mediante el espionaje a la competencia, puede resultar engañoso para la empresa, pues no se fomenta la diferenciación. La obsesión por la búsqueda de información de la competencia para adelantárseles no forma parte de una ventaja competitiva, pues es sólo una imitación de acciones con la intención de igualarlas o mejorarlas. Lista de precios, diseños de nuevos empaques, productos, servicios, entrega a domicilio, etc. forman parte de la información de una inteligencia competitiva, que de alguna manera hay que mejorar para "aventajar al adversario".

La Propaganda. El uso indiscriminado de los medios de comunicación, la circulación excesiva de "volantes", folletos, anuncios, etc. si no tienen un objetivo definido, es muy probable que tampoco tengan un auditorio definido como público objetivo, un grupo *target* a quien se le debe dirigir los esfuerzos comunicativos; por lo tanto, serán esfuerzos infructuosos para la empresa, como

versa el dicho popular “echar dinero en saco roto”. Los nuevos servicios en proyectos de construcción del Grupo Constructor Alpha, están muy lejos de llegar a interesarle a un estudiante de Derecho, quien recibió un volante de estos servicios en su facultad, ¿Quién o quienes estarían mas interesados en conocer estos nuevos productos?

La Publicidad sin comunicación. No basta saber la existencia de un producto, en estos tiempos es necesario un proceso planeado de lo que se pretende comunicar de un producto: los beneficios, los atributos nuevos o diferentes, las nuevas soluciones. El diseño de un arsenal publicitario, poco impacto tendrá si no conlleva el elemento que despierte el interés y genere la respuesta esperada. Hay que recordar que la comunicación es un proceso de doble vía, y si el receptor no participa de lo que el emisor tiene o posee, la comunicación no se ha consumado. La publicidad es un tipo de comunicación, es un proceso que debe llevar inserto un elemento que origine una respuesta.

¿Qué desea comunicar? La publicidad bonita, creativa, colorida, basta para llamar la atención, y quizá promover el interés, pero no debe detenerse ahí, si ésta no tiene retorno, constituye lo que yo llamo publicidad sin comunicación.

5.3.4 Las estrategias genéricas de la micro y pequeña empresa.

La Estrategia de Acercamiento al cliente. Para preparar el terreno de una estrategia de acercamiento al cliente, se han diseñado los siguientes pasos sugeridos para tales efectos:

Paso uno. No se exceda a la hora de responder a las acciones de sus competidores, o permitirá que ellos dirijan su empresa. La constante vigilancia consume recursos y desvía su atención.

El énfasis en estudiar las acciones de la competencia no debe interpretarse como una invitación a imitar las acciones de los demás. Es probable que sus competidores sean tanto sus colegas como sus maestros; no debe suponer que ellos saben más o que ya han descubierto las respuestas correctas. Todos están inscritos en la misma escuela de negocios. Su meta es encontrar la motivación para alimentar su propia innovación, no fórmulas para el éxito.

Si dedica mucho tiempo a compararse con la competencia, siempre se quedará con algún área desatendida de su negocio. En vez de ello, lleve a cabo algo innovador para asegurar un mercado diferente.

Paso dos. Trate de encontrar las razones o los beneficios por los cuales sus clientes prefieren sus productos. Recopile esa información y utilícela para dirigir su atención hacia ese pequeño espacio del mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de línea de productos, etc.

conforme al cual se alinean las capacidades de la empresa, lo que permite ofrecer mejores precios o lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado. Esto se denomina una estrategia de enfoque o nicho.

Una estrategia de enfoque o nicho puede llegar a otorgarle una ventaja competitiva de diferenciación. Pero prepárese, pues al ofrecer algo diferente, atraerá la mirada de la competencia.

Paso tres. Construya y mantenga la imagen. Este tercer paso para construir su estrategia de mayor acercamiento al cliente, requiere la canalización de recursos: tiempo y dinero. Considérelo: es una inversión.

a. *Haga pruebas con su marca.* Según expertos en publicidad, es suficiente tres miradas a una marca, en diferentes momentos, para poderla describir sin verla. Logrado esto se hace más fácil su posicionamiento. Utilice un nombre corto, no muy elaborado. El nombre debe ser fácil de recordar. Mantenga pocos colores. Debe ser agradable. Después de esto, haga sus pruebas.

b. *Invierta en mantener los mismos elementos corporativos,* logotipo, marca y slogan, en envases, empaques, etiquetas, anuncios, manteles, vajillas, equipo de reparto, etc. La uniformidad en el uso de estos elementos proyecta imagen.

c. Además de los medios de comunicación tradicionales, *seleccione un medio de comunicación con el mercado que lo identifique y distinga de la competencia.* Los medios impresos (prensa, revistas, etc.) y electrónicos (radio y TV), arrojan una gran cantidad de información al entorno, y nuestras percepciones son altamente selectivas en el momento de procesar cúmulos de información, pues la sobrecarga de ella acerca de los productos tiende a confundir al público.

Los productos menos bulliciosos en ocasiones despiertan el interés, pueden promover la recomendación. La publicidad institucional, que va más allá de las típicas camisetas y gorras deja huella. Una servilleta de papel con el logotipo impreso de un restaurante *VIPS*, constituye un medio publicitario cuando sale del restaurante.

No prescinda de los medios tradicionales, por lo contrario, uselos con discreción y agregue a su línea publicitaria el medio que lo habrá de distinguir.

d. *Busque atributos exclusivos para sus productos o servicios:* jabones con la etiqueta de un hotel, diseños con etiquetas de marca propia, etc.

La Estrategia de Conocimiento. Manténgase siempre informado. La innovación se inicia con la búsqueda de necesidades del mercado, de la sociedad, y de la posibilidad y capacidad tecnológica y creativa de las empresas para satisfacerlas

Ahora, no necesita un departamento de mercadotecnia para lograr su estrategia de acercamiento al cliente, observe su ventaja: la flexibilidad de su estructura, lo que le proporciona flexibilidad de movimiento. El propietario, dueño, o representante del negocio, es el departamento de mercadotecnia. Usted es el mejor mercadólogo de su negocio: creatividad, experiencia y conocimiento de su negocio.

Para allegarse información y utilizarla para lograr movimientos en el mercado, se sugieren los siguientes pasos:

Paso uno. Conozca su sector. Su sector industrial es el entorno más cercano a su negocio, y cualquier acción tendrá un impacto directo en su empresa. Conozca sus elementos:

a. *Competencia.* La inteligencia competitiva consiste en utilizar información pública, no en imitar o hurtar secretos. Sus archivos contienen publicaciones del sector (folletos, catálogos, precios, informes, etc.). Informes publicados (Boletines, artículos de periódicos y revistas, casos prácticos o estudios de universidades, informes de instituciones públicas, etc.)

b. *Clientes.* Su propia inteligencia interna. Notas de vendedores, tratamiento de quejas, sugerencias, observaciones de la administración, reportes de venta, estados financieros, desarrollo de productos y servicios, etc.

c. *Proveedores.* Cantidad de proveedores, ubicación, compras significativas, condiciones, negociación, plazos, fuentes alternas, etc. Planee contar con un lugar para guardar todos sus expedientes y un método para mantenerlos al día.

Paso dos. Abra caminos hacia la innovación. Identifique aquellos productos, servicios, procesos, hábitos o prácticas que absorben recursos a la organización y que no son rentables ni producen beneficios, ya que su mantenimiento es un costo que impide el desarrollo y descuida el crecimiento. Es común observar un hábito todavía arraigado en nuestra sociedad: cerrar el negocio para disfrutar la hora de la comida y el descanso.

Mantener y mejorar el desempeño de lo que ya existe y que el cliente percibe como valioso de la organización. Esto le permitirá descubrir cual es el éxito actual y explotarlo mediante la adaptación de un cambio menor

que represente una mejora significativa, nueva y diferente para el consumidor.

Paso tres. Conozca su mezcla comercial y haga que su gente la conozca.

El *Producto*. Como usted lo concibe es diferente a como el cliente lo percibe. Por lo tanto, pensar en el producto es pensar en el *Cliente*. Es el corazón de la estrategia comercial, tal que a través de los atributos de calidad, servicio e imagen constituyen un perfil del producto de particular interés para un espacio del mercado.

El *Precio*. Esta variable tiene una estrecha correspondencia con el valor que el comprador le atribuye al producto, y que por ejemplo, puede ser alto, medio o bajo. Para usted el precio es su *Costo*. Con frecuencia puede manejar los precios por debajo de su valor para ganar la preferencia del cliente, aunque no es raro aumentarlos para que gane el mercado de los "incautos". Por otra parte, el llamado precio de lista a veces puede reducirlo para trasladar al cliente los beneficios de ciertas formas de operación, como por ejemplo descuentos por pagos de contado y pronto pago (mayor liquidez y menores gastos de cobranza); ventas de mayoreo y bodega (reducción de costos); ventas de temporada, día, hora, etc.

La *Promoción*. Su papel es informar, persuadir y reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, promociones (regalos, descuentos, rifas, etc.), relaciones públicas y fuerza de ventas. Considere a promoción como una *Comunicación* efectiva con su mercado.

La *Plaza*. Se plantea el modo en que se mueve el producto desde que usted lo elabora hasta que llega a su cliente o consumidor (canales de distribución). Además de la distribución física de su producto, es de interés pensar en sus flujos de información, existencias, preferencias del cliente, servicios, pagos, etc. Considere la variable plaza como los *Canales* donde fluye su producto y su información.

No olvide el siguiente modelo: las cuatro *P*, se traducen en cuatro *C* para el empresario.

Producto – Cliente.
Precio – Costo
Promoción – Comunicación.
Plaza – Canales

De lo visto aquí podemos concluir que la empresa debe superar con éxito sus tres capacidades básicas.

Capacidad de Mercado. Con un triple objetivo constante:

- a. Incrementar el valor percibido.
- b. Que los costos unitarios disminuyan por unidad.
- c. Que el usuario o cliente supere en percepciones a sus expectativas, valorando cada día más por encima del precio el producto o servicio que le ofrecemos.

Capacidad de gestión.

- a. Incrementando los resultados de la explotación
- b. Recuperando las inversiones en menor plazo.
- c. Disponiendo de financiación suficiente para soportar contingencias cíclicas, como una caída de la demanda, o puntuales, como la aparición de un nuevo competidor.

Capacidad de desarrollo:

Asumiendo que la inversión en productos debe ser constante. Ya que simplificando sólo tenemos dos alternativas: que el producto sea un fracaso, en cuyo caso necesitamos reponerlo o que sea un éxito, en cuyo caso nos imitaran, por lo que debemos acercarnos más al cliente. El objetivo de la capacidad de desarrollo o inversión en procesos debe ser triple y debe permitirnos cumplir los tres enunciados siguientes con claridad:

- Mejorar nuestros costos.
- Mejorar nuestros tiempos.
- Mejorar nuestra calidad.

5.4 LA TECNOLOGIA Y LA ESTRATEGIA.

¿Cuál debe ser el papel de la tecnología en las empresas? La tecnología tiende a estar cada día más cerca y al servicio de las personas y el procedimiento podríamos resumirlo en el siguiente proceso:

- La tecnología al servicio del conocimiento.
- El conocimiento al servicio de la empresa.
- La empresa al servicio de la sociedad.
- La sociedad al servicio de las personas.

La empresa es un ser vivo, y que, como tal, pasa por diferentes ciclos desde su creación hasta su declive, por lo tanto, los procesos y remedios no deben ser siempre los mismos. Como todo ser vivo debe ser importante que le preste la atención adecuada mediante:

La realización de chequeos periódicos → *Diagnóstico*.
Previniendo y anticipándose a posibles dolencias → *Planificación*.
Cuidando su actividad → *Control*.
Manteniéndose en forma → *Formación*.

Muchas empresas depositan la confianza de salud de su empresa en sus directivos y consultores. Recuerde que la dirección se encuentra ante oportunidades y amenazas ilimitadas que sus tiempos y sus recursos son limitados, deben priorizarlo y gestionarlo con la máxima atención.

5.5 NIVELES DE ESTRATEGIA.

Las coyunturas suelen afectar tanto a la gran empresa como a la micro y pequeña empresa, sin embargo, no afecta por igual a las dos tipologías. Una gran parte de la dedicación de la dirección debe emplearse en el proceso de adaptación de la organización a los cambios para ello es interesante recopilar información sobre acuerdos, alianzas, etc., que se realicen en el mercado.

Podemos realizar un análisis del Marketing de la empresa a corto y medio plazo, con dos niveles de actuación diferentes: Un Marketing estratégico y un Marketing competitivo.

Marketing estratégico:

Nos vincula las decisiones de producto/mercado, y determina todas las políticas y estrategias del Marketing competitivo.

Marketing Competitivo:

1. Precio - Costo
2. Producto - Cliente
3. Publicidad – Comunicación.
4. Plaza – Canales de distribución.

5.6 VALORES PERCIBIDOS PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA.

Dentro de la atracción a clientes deberemos trabajar con el valor percibido para formular una estrategia. Incrementar el valor percibido por el usuario o cliente, en especial por su utilidad.

El valor en el cliente viene determinado por los siguientes factores:

- a. *Su experiencia*. Valor de posicionamiento registrado mínimo.
- b. *Necesidades*. Valor funcional mínimo.
- c. *Deseo*. Valor máximo.

Toda empresa, a la hora de plantear un crecimiento en clientes, se debe plantear sus tres estratos de clientes potenciales.

- a. Clientes de la competencia (Experiencias registradas).
- b. Nuevos clientes y usuarios (Deseos).
- c. Clientes repetitivos (Fidelización).

Factores para el mantenimiento y fidelización de clientes.

- a. *Flexibilidad.* La empresa se centra en adaptarse a las necesidades del cliente: ampliando su gama de productos y servicios, disminuyendo los tiempos de entrega o pedido, facilitando los procesos de pedido, pago, etc.
- b. *Vinculación.* La empresa tiene como objetivo incrementar el valor añadido de su servicio o producto, de forma que su vínculo con el cliente sea cada vez más estrecho y no se planteen alternativas en el tipo de servicio o producto que le suministra.
- c. *Innovación.* La empresa dedica todos sus esfuerzos en ofrecer al cliente el servicio o producto más innovador.
- d. *Precio.* La empresa basa su estrategia en la reducción de costo, con el objetivo de ofrecer al cliente un mejor negocio, en relación precio/calidad, el de sus competidores.
- e. *Calidad.* La empresa busca ofrecer el mejor producto o servicio consiguiendo una diferenciación única.

Factores para la atracción por el deseo.

- a. *Emocionales.* Se busca experimentar un sentimiento o emoción. (Destacamos la realización, el amor, la atracción, la risa, etc.)
- b. *Necesidades funcionales.* Se busca eliminar un malestar psicológico (Destacamos la inseguridad o el miedo, la ansiedad o el estrés, la tristeza o soledad, la desesperación, la impotencia o frustración.
- c. *Estatus más alto.* Se busca demostrar el logro. (La exclusividad, el ego, la superioridad, sentirse admirado, envidiado, ejemplo)
- d. *Aceptación social.* Se busca el reconocimiento de la sociedad, es decir, la aceptación social (siguiendo la moda, los estilos, lo que se lleva, etc.)

Niveles de Información para formular una estrategia.

Estratégico.

El nivel estratégico es aquel que nos define las áreas clave o la esencia de la organización y es común para todas las empresas, consiste en:

¿Qué compartimos el mercado?

- Líneas de ingreso.
- Productos o servicio.
- Agrupación o segmentación de clientes y productos.

Operativo.

Responde a como lo llevamos al mercado, es decir, como operamos, y puede ser diferente para empresas del mismo sector, de la misma ciudad:

¿Cuándo lo aportamos? Periodos.

¿Cómo lo aportamos? Distribución.

¿A quién lo aportamos? Clientes.

¿Dónde lo aportamos? Zonas.

¿Quién lo aporta? Ventas.

Conclusión.

Con los dos niveles de información anteriores podemos:

1. Cuantificar.

¿Qué obtenemos del mercado? Facturación.

¿Qué valor nos aporta el mercado? Margen.

¿Cuánto nos cuesta aportarlos? Costo.

La esencia de las actividades de mercadotecnia propuestas en este trabajo pretenden ayudar a los pequeños negocios a concentrarse en una posición en la cual no se preocupen por desplazar a sus competidores de un lugar que tienen en el mercado, sino más bien en la creación de nuevos mercados o nuevos negocios en su propio entorno cambiante, y así permanecer mas cerca de sus clientes.

CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES.

Los puntos concluyentes más sobresalientes de este caso van desde el interés por definir el problema de investigación, las bases teóricas, el método de investigación y las propuestas.

El planteamiento del problema hace alusión a causas de carácter sociales y culturales del microempresario. Para ello, el marco teórico conceptual se desarrolló con un ensayo del perfil de la micro industria en México y de la mercadotecnia.

De acuerdo a los resultados del estudio, falta cierta consonancia entre lo que el consumidor demanda y lo que el negocio produce, lo cuál hace evidente la ausencia de sus propias actividades de mercado basadas en un claro concepto del negocio y del cliente.

En esta propuesta de Estrategias de Mercado no se ha diseñado algo nuevo o no conocido. Se han adaptado las mismas herramientas de la mercadotecnia bajo un enfoque de micro industria, adecuando esa tecnología a necesidades particulares. Peter Drucker menciona que el reto de la administración contemporánea es generar conocimiento para saber como aplicar el que ya existe.

Los principales pasos de esta propuesta son: identificar acciones de mercado engañosas, familiarizarse con las condiciones del entorno, conocer los beneficios que ofrece el producto al mercado, definir objetivos de acciones de mercado, y ofertar mezclas comerciales de beneficio mutuo sociedad-empresario. Un punto clave de esta propuesta es realizar los pasos anteriores de acuerdo a las posibilidades de recursos propios de la empresa.

Las propuestas del Concepto y las Estrategias de Mercadotecnia que abarca este proyecto han sido diseñadas y desarrolladas de manera tal que puedan proporcionarle un panorama claro, concreto y pragmático de los beneficios de uso de actividades de mercadotecnia. No son un dogma.

En el caso de las empresas nuevas o aquellas que tienen flexibilidad para cambiar de productos, la adopción del concepto de mercadotecnia resulta relativamente fácil. Para ello es necesario estudiar las necesidades del mercado y crear productos o servicios expresamente para satisfacerlas. En el caso de las empresas más antiguas y/o con cierta rigidez productiva, la adopción del concepto de mercadotecnia es mucho más difícil.

Esfuércese por fomentar las Relaciones Públicas, interpretando adecuadamente la organización para sus consumidores. Entre los diversos públicos de la micro

empresa están sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, la comunidad, el gobierno y los competidores.

Evalué aquellas acciones que pudieran ser, en su momento, las más adaptables en función a sus necesidades.

El test de autochequeo es un instrumento que le puede permitir evaluar sus acciones. No es una técnica para tomar decisiones.

Los pequeños negocios se enfrentan al futuro con ciertos puntos fuertes básicos que les han permitido permanecer en el pasado, y los propietarios de los pequeños negocios pueden, mediante previsión y flexibilidad, explotar las oportunidades proporcionadas por los cambios que ocurren en el ambiente económico del Estado de Campeche. Aun cuando algunos programas gubernamentales están diseñados para asegurar su futuro, se les debe fomentar a los pequeños negocios mayor confianza en una administración eficiente para enfrentarse a la incertidumbre del mañana.

Los valores que se originan de la existencia de los pequeños negocios deben incluir, entre otros, su contribución a la libertad de oportunidad, mayor eficiencia en ciertas áreas comerciales, apoyo de las empresas comerciales más grandes, aumento de la innovación y el estímulo a la competencia.

Se debe promover la investigación de carácter científico aplicado al fenómeno administrativo que nos perfile verdades más absolutas que relativas para la búsqueda de soluciones inteligentes, objetivas y comprobadas a la luz de un riguroso proceso metodológico en beneficio de los sectores atendidos. Crear centros de investigaciones que se ocupen de trabajar la ciencia y la consultaría especializada profesional.

El presente trabajo se ha promovido para apoyar a la micro y pequeña empresa a encontrar mecanismos de impulso propio, mediante la utilización de actividades de mercado. Constituye un paso para despertar el interés en la definición de nuevas investigaciones al respecto que puedan adecuar, adaptar o inclusive, mejorar los resultados de este estudio. Asimismo, promover y dirigir nuestra mirada hacia el sector microindustria desde otro ángulo.

LITERATURA CITADA.

Libros.

Acerenza, Miguel Angel; "*Administración del Turismo*"; Vol. 1; Edit. Trillas. México, 2000.

Anzola Rojas, Sérvulo; "*Administración de Pequeñas Empresas*"; Edit. McGraw-Hill; México, 1994

Bangs, David H.; "*La Guía de Planificación de Mercado*"; Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1994.

Broom, H. N., Longenecker, Justin; "*Administración de Negocios*"; Edit. CECSA; México, 1983.

De la Garza, Marco; "*Promoción de Ventas*"; Editorial CECSA. (ITESM); México, 2004.

Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC); *Desarrollo de Emprendedores*; Edit. McGraw-Hill. México 1993.

Drucker, Peter F.; "*La Sociedad Postcapitalista*"; Grupo Editorial Norma; Bogotá; 1994.

Drucker, Peter F.; "*Los Desafíos de la Administración del Siglo XXI*"; Editorial Sudamericana; Buenos Aires, 1999.

Fernández Arenas, José Antonio, Facultad de Comercio y Administración, UNAM; "*Lecturas Escogidas en Marketing*"; ICAME; México 1981.

Fernández Fuster, Luis; "*Teoría y Técnica del Turismo*"; tomo I, Madrid, 1978.

Fisher. Laura; "*Mercadotecnia*"; Edit. MacGraw-Hill. México, 1994.

Garza Treviño, Juan Gerardo. "*Administración Contemporánea*". Edit. Alhambra Mexicana. México 1996.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; "*Metodología de la Investigación*"; Edit. McGraw-Hill; México 2000.

Hill, Sam; Rifkin, Glenn; "*Marketing Radical*"; Edit. Norma; México, 2000.

Iniesta, Lorenzo; "*Manual del Consultor de Marketing*"; Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, España, 2000.

Kotler, Phillip; Armstrong, Gary; "*Fundamentos de Mercadotecnia*"; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1991.

Lovelock, Christopher; "*Mercadotecnia de Servicios*"; Edit. McGraw-Hill. México. 1999.

Luna Castillo, Antonio; "*Metodología de la Tesis*"; Edit. Trillas; México. 1998

Majaro, Simón; "*La Esencia de la Mercadotecnia*"; Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México, 1996.

Parmerlee, David; "*Preparación del Plan de Marketing. Herramientas de Marketing de la American Marketing Association*"; Ediciones Granica, S.A.; Barcelona, 1999.

Paul, Peter J.; "*Marketing para no conocedores*". Editorial McGraw-Hill; México, 1997.

Peppers, Don; Rogers, Martha; Dorf, Bob; "*Uno por Uno. Herramientas para poner en práctica su Plan de Marketing*"; Javier Vergara Editor, Grupo Zeta; Buenos Aires, Argentina, 2000.

Porter, Michael E.; "*Ventaja Competitiva*"; Editorial CECSA; México 1992.

Reyes Ponce, Agustín; "*Administración de Empresas, Parte I*"; Edit. Limusa; México, 1987.

Robbins, Stephen; "*Administración. Teoría y Práctica*"; Edit. Prentice Hall Hispanoamericana; México, 1994

Rojas Soriano, Raúl; "*Guía para Realizar Investigaciones Sociales*"; Editorial Plaza y Janez; México, 2003.

Sandhusen, Richard; "*Marketing. A Business Review Book*". Barron's Educational Series, Inc.; USA, 2000.

Schewe, Charles; Smith, Reuben; "*Mercadotecnia. Conceptos Básicos y Aplicaciones*." Edit. McGraw-Hill. México, 1990.

Schmitt, Bernd; "*Experimental Marketing*"; Edit. Deusto Schmitt. 1999.

Stanton, William; "*Mercadotecnia*". Edit. McGraw-Hill; México, 1984.

Treviño, Rubén; *"Publicidad. Comunicación Integral en Marketing"*; Segunda Edición; Editorial McGraw-Hill; México, 2004.

Watson Hiam, Alexander; Wise Olander, Karen; *"Guía del Emprendedor"*; Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1997.

Webb, Samuel; *"Economía de la Empresa"*; Editorial Limusa; México, 1999

Webster, Allen L.; *"Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía"*; 3a. Edición; Editorial Irwin, McGraw-Hill; México, 2002.

Weiers, Ronald M; *"Investigación de Mercados"*; Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. ; México 1997.

White, Sarah; *"Mercadotecnia Fácil"*; Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México, 1997.

Williams, Frank J.; Freud, John E.; Perles, Benjamín M. *"Estadística para la Administración, con Enfoque Moderno"*; Edit. Prentice Hall Hispanoamericana; México, 1990.

Enciclopedias.

Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), Edit. Océano; Madrid, 2000.

Instituto de Empresa; Diccionario de Marketing; Edit Océano; Madrid, 1999.

Revistas.

"Emprendedores" Artículo "Como aprovechar los tropiezos de la competencia", Edición No. 63, Diciembre 2002, Madrid, España.

"Entrepreneur", Vol. 10, número 9 Artículo "Coordenadas para emprender". Septiembre 2002, México.

"Expansión", Artículo: "Los quince vendedores mas grandes del año" Edición No. 830, año XXXII, Diciembre 2001, México.

"Forbes", Artículo de Marketing: "Brushing Off Mom", Volumen 171, Número 3, Febrero 2003, U.S.A.

"Administrate Hoy" Artículo: "Innovaciones tecnológicas" Diciembre 2003, año X, número 116. México

“Ejecutivos de Finanzas”; Artículos: “Apoyo para el Desarrollo de las Empresas”;
“Pequeña y Mediana Empresa. Fomento y Desarrollo”; año XXIX; número 5;
Mayo 2000, México.

Sitios Web.

www.entrepreneur.com

www.merca2.com

www.macdonalds.com

www.cocacola.com

www.colgate.com

www.avon.avon.com

ANEXOS

TEST DE AUTODIAGNOSTICO PARA LAS VALORACIONES INDIVIDUALES DEL EMPRESARIO CON RESPECTO A SU NEGOCIO

Instrucciones. Coloque una marca en la columna *Si*, en caso de que su respuesta sea afirmativa. Marque la columna *No*, en caso de que ésta sea negativa. Coloque una marca en la columna *A veces* si su respuesta es ocasionalmente afirmativa para usted.

A) EMPRESA Y MERCADO	SI (1)	NO (0)	A VECES (0.5)
1. ¿Tengo claros y bien definidos los objetivos de mi negocio?			
2. ¿Conozco exactamente mis puntos débiles?			
3. ¿Conozco exactamente mis actuales puntos fuertes?			
4. ¿Conozco exactamente y al día la realidad de mi mercado?			
5. ¿Aprovecho con agilidad las oportunidades que el mercado me ofrece?			
6. ¿Reacciona mi empresa con prontitud y con acierto ante las amenazas del entorno?			
7. ¿Actúo con previsión, en lugar de improvisando según las circunstancias?			
8. ¿Planifico con acierto y eficacia?			
9. ¿Tengo claramente identificado mi grupo de clientes?			
10. ¿Conozco y reacciono con agilidad ante las acciones de la competencia?			

Puntaje. Sume las respuestas *Si* y las respuestas *A veces*. Cada respuesta *Si* vale un punto (1), cada respuesta *A veces* vale medio punto (0.5). Las respuestas *No*, no tienen valor. Para saber la puntuación de este apartado proceda usted de la siguiente forma:

Número de respuestas *Si* _____ x 1 = _____
 Número de respuestas *A veces* _____ x 0.5 = _____
 Resultado total..... _____

B) DIRECCIÓN / MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.	SI (1)	NO (0)	A VECES (0.5)
1. ¿Delego con eficiencia responsabilidades y atribuciones en mi personal colaborador?			
2. ¿Considero que mi personal está excelentemente motivado para alcanzar los objetivos?			
3. ¿Está mi personal estrechamente integrado con mi empresa, aún en tiempos difíciles?			
4. ¿Estoy absolutamente satisfecho con la capacitación de mi personal?			
5. ¿Es eficaz mi plan de incentivos y remuneración como instrumento motivador?			
6. En definitiva, ¿hemos conseguido crear en la empresa un clima laboral positivo?			
7. ¿Colabora mi personal por si solo en actividades distintas a sus funciones?			
8. ¿Hay un sistema de comunicación eficiente que permite prepararnos para los problemas?			
9. ¿Tengo baja rotación de personal, mis colaboradores tienen buena permanencia en la empresa?			
10. Tengo definido un cuadro de funciones y tareas para cada puesto?			

Puntaje. Sume las respuestas *Si* y las respuestas *A veces*. Cada respuesta *Si* vale un punto (1), cada respuesta *A veces* vale medio punto (0.5). Las respuestas *No*, no tienen valor. Para saber la puntuación de este apartado proceda usted de la siguiente forma:

Número de respuestas *Si* _____ x 1 = _____

Número de respuestas *A veces* _____ x 0.5 = _____

Resultado total..... _____

C) PRODUCTOS / SERVICIOS, PRECIOS Y RENTABILIDAD	SI (1)	NO (0)	A VECES (0.5)
1. ¿Considero plenamente adecuados al mercado mis productos y servicios?			
2. ¿Considero, en su conjunto, acertada nuestra política de precios, conforme a mercados?			
3. ¿Estoy totalmente satisfecho, en general, con la rentabilidad de mi negocio?			
4. Conozco la rentabilidad por producto, líneas de producto o zonas de venta?			
5. ¿Es mi contabilidad suficientemente operativa a la hora de controlar mi negocio?			
6. En definitiva, ¿hemos conseguido crear en la empresa un clima laboral positivo?			
7. ¿Dispongo de un eficiente control de objetivos/ resultados?			
8. ¿Presentan mis productos/ servicios claras ventajas competitivas?			
9. ¿Disponemos, dentro de nuestra oferta, de alguno de los productos más demandado por el mercado?			
10. ¿Todos nuestros productos o servicios desarrollan un papel positivo en la gama de productos?			

Puntaje. Sume las respuestas *Si* y las respuestas *A veces*. Cada respuesta *Si* vale un punto (1), cada respuesta *A veces* vale medio punto (0.5). Las respuestas *No*, no tienen valor. Para saber la puntuación de este apartado proceda usted de la siguiente forma:

Número de respuestas *Si* _____ x 1 = _____

Número de respuestas *A veces* _____ x 0.5 = _____

Resultado total..... _____

D) MARCA, IMAGEN Y SERVICIO	SI (1)	NO (0)	A VECES (0.5)
1. ¿Hay reclamaciones frecuentes?			
2. ¿Estoy definitivamente satisfecho con la imagen de nuestros productos y sus garantías?			
3. Nuestros aspectos tangibles como mobiliario, vajillas accesorios, etc. ¿son óptimamente atractivos y "vendedores"?			
4. ¿Facilitamos al máximo la asesoría y seguimiento sobre el buen uso y aplicaciones de nuestros productos/ servicios ?			
5. El nombre y el "logo" de nuestra marca ¿creo que es el más adecuado y positivo?			
6. ¿Los nombres y "logo" de nuestros productos o servicios son los más adecuados?			
7. ¿Creo que mi marca es suficientemente conocida por el mercado potencial?			
8. ¿Tenemos bien claro cuál es el concepto de marca que el público objetivo atribuye a nuestros productos? (ejemplo: Colgate, artículos de higiene personal. Avon, artículos de belleza)			
9. ¿Me satisface totalmente nuestra situación en el mercado?			
10. ¿Practica mi empresa una política integral de relaciones públicas, o de proyección de imagen ante clientes, proveedores, empleados, gobierno, etc?			

Puntaje. Sume las respuestas *Si* y las respuestas *A veces*. Cada respuesta *Si* vale un punto (1), cada respuesta *A veces* vale medio punto (0.5). Las respuestas *No*, no tienen valor. Para saber la puntuación de este apartado proceda usted de la siguiente forma:

Número de respuestas *Si* _____ x 1 = _____
 Número de respuestas *A veces* _____ x 0.5 = _____
 Resultado total..... _____

E) DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS	SI (0.5)	NO (0)	A VECES (0.25)
1. ¿Disponemos de un plan de ventas bien diseñado, con programas de acción eficaces?			
2. ¿Disponemos de un equipo comercial bien organizado y productivo?			
3. Algunos de mis colaboradores que atienden directamente al público, tienden a marcharse de la empresa, ¿tengo resuelto este problema?			
4. ¿Es adecuado mi actual sistema de comunicación con el equipo de ventas?			
5. ¿Me afilio a cámaras y asociaciones empresariales para promocionarme y estar al día con la información del mercado?			
6. Concretamente, ¿es completa y útil la información que aportan mis comerciales?			
7. ¿Son suficientes y eficientes las reuniones con mi personal?			
8. ¿Hasta qué punto estoy contento con mi actual distribución por zonas?			
9. ¿Dispongo de una buena cartera de clientes?			
10. ¿Dispongo de una buena base de datos de clientes?			
11. Mi plan de publicidad, ¿es el más adecuado a mis necesidades de coberturas?			
12. ¿Llegan con la debida frecuencia mis comerciales a sus clientes?			
13. ¿Es bueno mi actual sistema de formación y reciclaje de comerciales?			
14. ¿Estoy plenamente satisfecho con nuestra política de seguimiento de clientes?			
15. ¿Renuevo con frecuencia mi cartera de clientes?			
16. ¿Aplico algún sistema para incentivar la calidad en las relaciones con los clientes?			
17. ¿Impulso preferentemente aquellas ventas que me producen mayor rentabilidad, sin limitarme a estimular sólo su volumen?			
18. ¿Vigilo evitar la tendencia a excederse en proponer descuentos, etc., para vender?			
19. ¿Tengo establecida una clasificación de clientes por categorías?			
20. ¿Alcanzo los objetivos de venta previstos en mi plan?			

Puntaje. Sume las respuestas *Si* y las respuestas *A veces*. Cada respuesta *Si* vale medio punto (0.5), cada respuesta *A veces* vale un cuarto de punto (0.25). Las respuestas *No*, no tienen valor. Para saber la puntuación de este apartado proceda usted de la siguiente forma:

Número de respuestas *Si* _____ x 0.5 = _____

Número de respuestas *A veces* _____ x 0.25 = _____

Resultado total..... _____

F) DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	SI (1)	NO (0)	A VECES (0.5)
1. ¿Nuestros sistemas de información contable, económica, sectorial y de mercado, son ágiles y precisos?			
2. ¿Tengo sistemas de control de estos sistemas de información?			
3. ¿Tengo periodos definidos para surtirme de materias primas, insumos o materiales auxiliares?			
4. ¿Me preocupo por reducir nuestros costos de almacenaje?			
5. ¿Tengo definidos puntos de venta, promoción o publicidad?			
6. ¿Tengo definidos sistemas de inventarios?			
7. ¿Me parece óptima nuestra habilidad de negociación con los clientes?			
8. ¿He pensado, intentado o puesto en marcha circuitos de distribución y venta más directas, efectivas y económicas?			
9. ¿Presto a los distribuidores (agencias de viajes, cámaras, empresariales, ferias, etc.) el apoyo promocional y publicitario precisos?			
10. ¿Tengo conocimiento de que a mis medios de publicidad les hago obtener beneficios ventajosamente en comparación con la competencia?			

Puntaje. Sume las respuestas *Si* y las respuestas *A veces*. Cada respuesta *Si* vale un punto (1), cada respuesta *A veces* vale medio punto (0.5). Las respuestas *No*, no tienen valor. Para saber la puntuación de este apartado proceda usted de la siguiente forma:

Número de respuestas *Si* _____ x 1 = _____

Número de respuestas *A veces* _____ x 0.5 = _____

Resultado total..... _____

G) PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	SI (1)	NO (0)	A VECES (0.5)
1. Mi marca, mi empresa y mis productos, ¿se diferencian clara y positivamente?			
2. Requero la intervención de servicios de asesoría, consultoría o diseño para la construcción y definición de logotipos y marcas ?			
3. ¿Tengo definidos programas publicitarios con clara asignación de fechas y tiempos?			
4. ¿Estoy satisfecho con el nombre y logotipo de nuestra/s marca/s?			
5. El diseño, el envase y otros elementos visuales, ¿mantienen una misma línea corporativa (colores, logotipos, slogan, etc.)?			
6. ¿Desarrollamos una buena política de atención de quejas, y contacto directo con clientes?			
7. Nuestro plan y presupuesto de publicidad y promoción, ¿están ajustados y bien concebidos?			
8. ¿Utilizo los medios de comunicación impresos (prensa, revistas, catálogos, trípticos, etc.) y electrónicos (radio, TV, etc.) como instrumentos publicitarios?			
9. Estoy satisfecho con los resultados de nuestra publicidad y promoción?			
10. ¿Nuestras campañas están debidamente coordinadas entre sí y con la acción de ventas?			

Puntaje. Sume las respuestas *Si* y las respuestas *A veces*. Cada respuesta *Si* vale un punto (1), cada respuesta *A veces* vale medio punto (0.5). Las respuestas *No*, no tienen valor. Para saber la puntuación de este apartado proceda usted de la siguiente forma:

Número de respuestas *Si* _____ x 1 = _____

Número de respuestas *A veces* _____ x 0.5 = _____

Resultado total..... _____