



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema
Mercadotecnia

Sub tema
Administración del proceso de la mercadotecnia

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Mercadotecnia

Autores
Bra. Elisa Guadalupe López Arias
Bra. María Celeste Orozco
Bra. Gisela Zuleica Pérez Castro

Tutor
Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, noviembre de 2021

Índice

Dedicatoria	v
Agradecimiento	viii
Valoración del docente (carta aval)	xi
Resumen	xii
Introducción del tema y subtema	1
Justificación	2
Objetivos	3
Capítulo uno: Aspectos generales de la mercadotecnia	4
1.1 <i>Antecedentes de la mercadotecnia en Latinoamérica</i>	4
1.2 <i>Definición de mercadotecnia</i>	10
1.3 <i>Importancia de la mercadotecnia</i>	11
1.4 <i>Definición de mercado</i>	12
1.4.1. Las diferentes situaciones del mercado	13
1.4.1.1. Mercadotecnia masiva	13
1.4.1.2. Mercadotecnia de nichos	13
1.4.1.3. Mercadotecnia personalizada	14
1.4.1.4. Mercadotecnia global	14
1.4.1.5. Mercadotecnia glocal	14
1.4.1.6. Mercadotecnia de producto diferenciado	15
1.4.1.7. Mercadotecnia de selección del mercado meta	15
1.5 <i>Orientaciones de la empresa</i>	15
1.5.1 Orientación a la producción	15
1.5.2. <i>Orientación hacia el producto</i>	16
1.5.3. Orientación a las ventas	17

1.5.4	Orientación al consumidor	17
1.5.5	Orientación al medio ambiente y responsabilidad social	18
1.5.6	Orientación hacia la competencia	19
1.5.7	Orientación al empleado	20
1.6.	<i>Funciones de la mercadotecnia</i>	21
Capítulo dos: La planeación estratégica del marketing		23
2.1.	<i>Definición de una misión orientada al mercado</i>	24
2.2.	Establecimiento de los objetivos y las metas de la empresa	25
2.3.	<i>Diseño de la cartera de negocios</i>	26
2.4.	<i>Análisis de la cartera de negocios actual</i>	26
2.5.	<i>Método del Boston consulting group (BCG)</i>	27
2.6.	<i>Fuerzas, debilidades, oportunidades, y amenazas (análisis foda)</i>	30
2.6.1	Definición del análisis FODA	31
2.7.	<i>Metas y objetivos funcionales</i>	34
2.7.1	Criterios para los objetivos	35
2.8.	<i>Formulación de estrategias</i>	37
2.9.	<i>Presupuestos</i>	40
2.9.1	Tipos de presupuestos	41
2.10.	<i>Proyecciones</i>	42
2.10.1.	Proyección de la demanda	43
2.10.1	Proyección de la oferta.....	44
2.11.	<i>Controles</i>	45
Capítulo tres: proceso administrativo de la mercadotecnia		47
3.1.	<i>Administración de la mercadotecnia</i>	47
3.1.1	Planeación de la mercadotecnia	48
3.1.1.1	Análisis de la situación de mercadotecnia actual	52
3.1.1.2	Pronósticos de mercadotecnia	53

3.1.1.3	Objetivos de la mercadotecnia	54
3.1.1.4	Selección de estrategias y tácticas	55
3.1.1.5	Programas de acción	56
3.1.1.6	Proyecto de estado de pérdidas y utilidades	56
3.1.2	Organización de la mercadotecnia	56
3.1.2.1	Organización de mercadotecnia por funciones	61
3.1.2.2	Organización de mercadotecnia por producto.....	62
3.1.2.3	Organización de mercadotecnia por clientes	63
3.1.3	Dirección de la mercadotecnia	64
3.1.4	Control de mercadotecnia	68
3.1.2.4	Establecimiento de normas de actuación.....	69
3.1.2.5	Análisis de ventas	70
3.1.2.6	Análisis de la participación en el mercado	70
3.1.2.7	Análisis del costo de la mercadotecnia	71
3.1.2.8	Evaluación de la actuación.....	71
3.1.2.9	Efectuar una acción correctiva	71
	Conclusiones.....	73
	Bibliografía	74

Dedicatoria

El presente seminario de graduación lo dedico con mucho amor y cariño especialmente a:

Dios y la santísima virgen María, quienes me han regalado la sabiduría e inteligencia para poder culminar uno de mis sueños, mi carrera universitaria.

Mi hija hermosa Samantha Lucía LópezLópez, la cual es el mejor capítulo en las páginas de mi vida y la razón principal de todos mis logros.

Mi mama Rosa Arias, por demostrarme el amor incondicional de una madre, forjarme con principios y valores.

Mi padre Mauricio López, por creer en mí y enseñarme que sí hay segundas oportunidades en la vida, confiando siempre en Dios nuestro creador.

Mi esposo Bryan Josué López, por ser una parte esencial en mi existencia, por los momentos vividos en estos años.

Mis segundos padres Olivia Azucena Vargas y Pedro Arias, por ser los pilares de enseñanzas y sabiduría en mi vida, por cada muestra de su apoyo y amor.

Mis familiares y amigos por cada granito de arena que me brindaron a lo largo de mi existencia.

Bra. Elísa Guadalupe López Arias

Dedicatoria

Primeramente, a Dios padre por permitirme en su infinita misericordia poder culminar mis estudios, gracias por la familia maravillosa que me regalaste , a mi mamá Jazmin Orozco, mi hermana Valeska Orozco y a mi esposo Dennis Matamoros, quienes han creído en mí, por ser mis pilares en mi vida, por sus ánimos, consejos, apoyo y amor infinito, durante todos estos años, por siempre estar para mí cuando más lo necesite; Y a mi hijo, mi motor para siempre levantarme y seguir, mi Sebastián Matamoros, mi ángel y fuente de inspiración.

A todos ellos, dedico este triunfo.

Bra. María celeste Orozco

Dedicatoria

El siguiente trabajo de investigación seminario de graduación para obtener título en licenciatura de mercadotecnia se lo dedico con mucho amor y sinceridad:

Primeramente, DIOS que me bendijo y me dio la sabiduría necesaria todo este tiempo para poder culminar con éxito.

Segundo a mis padres que me apoyaron todo el tiempo que necesite y por estar aquí conmigo y creyeron en mí.

Tercero a mis hijas que todo esfuerzo que hice para culminar la carrera fue por ellas, son mi motor mi inspiración para sacarlas adelante con ayuda de DIOS.

Bra. Gisela Zuleica Pérez Castro

Agradecimiento

Le agradezco A:

Díos con todo mi corazón por darme la vida, bendecirme con salud, por su infinito amor, por no abandonarme, ni dejarme flaquear en momentos difíciles, pero sobretodo por permitirme culminar esta hermosa etapa al lado de mis seres queridos.

Mi hija Samantha Lucía López López, por ser esa fuente que brota energía en mi vida, para poder cumplir todo lo deseado.

Mi madre Rosa Arias por darme la vida, su apoyo y motivación en el transcurso de este camino, por sus esfuerzos realizados a diario para brindarme lo mejor.

Mi padre por estar en el momento exacto, no dejarme sola en ese camino de tinieblas y luchar con migo, hasta alcanzar esa luz de esperanza.

Mis segundos padres Azucena Vargas y Pedro José Arias por escucharme, aconsejarme y por siempre estar a mi lado brindándome su amor incondicionalmente.

Mis tíos Esteban Loáisiga, Flor Arias y Scarleth Arias por darme a manos llenas su cariño y estar para mí cada vez que los necesite.

A todos mis familiares y amigos por darme ánimos, consejos y apoyo en todos los sentidos posibles a lo largo de mi vida.

A mis docentes por sus valiosas enseñanzas de aprendizaje y su dedicación a lo largo de nuestra carrera universitaria.

Gracias.....

Elisa Guadalupe López Arias

Agradecimiento

A Dios, por darme la vida, sabiduría y Fortaleza para lograr culminar mis estudios.

A mí:

Madre Jazmin Orozco, que me instruyo por el buen camino y me ayudo a que yo pudiera terminar mi formación como ser humano y profesional.

Hermana Valeska Orozco, por sus palabras de aliento y consejos que atesoro en mi mente y corazón.

Esposo Dennis Matamoros por siempre estar para mí, apoyándome en las buenas y malas.

Docentes por su valioso tiempo y preciados conocimientos que me compartieron todos estos años de estudios.

Bra. María Celeste Orozco

Agradecimiento

Primeramente, le doy gracias a DIOS nuestro padre celestial por haberme dado las fuerzas y la sabiduría de culminar mi carrera universitaria ya que lo hice con mucho esfuerzo y dedicación, de segundo a mis padres por haberme apoyado en todo este lapso de tiempo que duro la carrera y tercero a mis hijas por haberme comprendido todo el tiempo que no pude dedicarles por hacer trabajos de las clases que conlleva la carrera y día a día que dedicaba estando en la universidad.

Mil gracias a mis docentes que fueron parte de todo esto y que me impartieron clases de verdad estoy muy agradecida con ellos son unas excelentes personas tanto en lo profesional como en lo secular, por tenernos esa paciencia y dedicación de explicarme cada clase que DIOS los bendiga grandemente a todos.
¡MUCHASGRACIAS!

Bra. Gisela Zuleica Pérez Castro



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**MARKETING**” hace constar que los bachilleres: Elisa Guadalupe López Arias, **Carnet No. 14-20293-9**; María Celeste Orozco, **Carnet No. 14-20708-6** y Gisela Zuleica Pérez Castro, **Carnet No. 15-20510-6** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **Administración del proceso de la mercadotecnia**, obteniendo las bachilleras **López Arias, Orozco y Pérez Castro, la calificación de 50 (cincuenta) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los ____ días del mes de _____ del año 2021

Horacio Rafael Miranda Ríos
INSTRUCTOR

Resumen

El presente documento se elaboró a partir de una investigación documental enfocada al tema administración, teniendo como subtema, administración del proceso de la mercadotecnia.

Se tiene como objetivo general generalizar las etapas del proceso administrativo de la mercadotecnia, como técnicas estratégicas para la elaboración de los planes de mercadotecnia.

La base teórica que se estará desarrollando está compuesto en tres capítulos, aspectos generales de la mercadotecnia, planeación estratégica de la mercadotecnia, administración del proceso de la mercadotecnia, sintetizar los aspectos más importantes de las etapas de la planeación de la mercadotecnia para el mejoramiento del proceso administrativo de las empresas.

La metodología utilizada para realizar esta investigación, fue recopilación de información de diferentes fuentes de autores enfocados al tema, además sitios web de trabajos investigativos que abordan el tópico, lo que nos ha permitido el análisis del tema y la aplicación de las normas APAS sexta edición.

Introducción del tema y subtema

El presente documento se elaboró a partir de una investigación documental enfocada al tema de administración, teniendo como subtema administración del proceso de la mercadotecnia, para dar a conocer las etapas que componen el proceso administrativo con la finalidad de que este mejor capacitado en lo que respecta la planificación, organización, dirección y control, de las actividades que puedan desarrollarse y los recursos que se empleen para el logro de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.

Se planteó como objetivo general, generalizar las etapas del proceso administrativo de la mercadotecnia, como técnicas estratégicas para la elaboración de los planes de mercadotecnia, obtenido mediante la búsqueda de información teórica en libros y páginas web relacionadas con dicho contenido.

Este documento consta de tres capítulos, en el capítulo número uno se plantea los antecedentes generales de la mercadotecnia Latinoamérica, definición de mercadotecnia, importancia, definición de mercado, orientaciones de la empresa y funciones de mercadotecnia. En el segundo capítulo se describe la planeación estratégica del marketing, la cual debe tener definición de misión orientada al mercado, establecimientos de objetivos y metas de la empresa, diseño de cartera, análisis de la cartera, método de bostong consulting group, análisis foda, formulación de estrategias y proyecciones .

En el capítulo tres se sintetiza las fases de la administración de la mercadotecnia que son la planeación, organización, dirección y control de la mercadotecnia para el desarrollo de los objetivos y metas de las empresas.

Justificación

El presente trabajo de seminario es de carácter meramente documental, el cual nos permite obtener información básica de mercadotecnia y sus diferentes fases del proceso de la mercadotecnia, teniendo como finalidad enriquecer los conocimientos sobre la planificación, organización, dirección y control, así como también todas las actividades de la mercadotecnia, ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

La elaboración principal de este documento, es facilitar a los empresarios y sociedad un instrumento que sirva de guía, para mejorar las pautas claves de un proceso administrativo de la mercadotecnia, y así poder alcanzar las metas de sus objetivos, al igual que controle los recursos de este mismo, y que satisfagan las necesidades o deseos existentes en el mercado meta.

En cuanto al documento, la metodología será de gran ayuda para los estudiantes y profesionales, servirá como guía, ya que, en la aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos podrán desempeñar actividades prácticas de manera más eficiente, responsable y con seguridad ante las tomas de decisiones en la vida cotidiana, información ampliamente referida por autores muy reconocidos.

Objetivos

Objetivo general

Generalizar las etapas del proceso administrativo de la mercadotecnia, como técnicas estratégicas para la elaboración de los planes de mercadotecnia.

Objetivos específicos

1. Definir los principales conceptos y aspectos generales de la mercadotecnia como el principio fundamental.
2. Explicar los elementos claves de la planeación estratégica como herramientas para fijación de los objetivos.
3. Conocer las diferentes etapas que tiene el proceso administrativo como diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas.

Capítulo uno: Aspectos generales de la mercadotecnia

La mercadotecnia es una ciencia, un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. El punto de partida de la mercadotecnia radica en las necesidades y deseos humanos. La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. Los deseos, consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. La demanda, por su parte, consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. (Jaramillo, 2016, pág. 6)

1.1 Antecedentes de la mercadotecnia en Latinoamérica

Antes de la llegada de los españoles, América estuvo habitada por diferentes pueblos, en México y parte de Centroamérica, predominaron los pueblos mayas, mixtecos y zapotecos en Oaxaca; huastecos y totonacas en Veracruz; olmecas, toltecas, teotihuacanos y aztecas, en el altiplano central; Fueron estos últimos los que constituyeron una de las culturas más resplandecientes del periodo prehispánico.

En 1325 los aztecas fundaron la gran ciudad de Tenochtitlan, la forma como se comercializaba era a través de los pochtecas o comerciantes que vendían sus productos en los mercados o tianguis, término que se sigue utilizando hasta la fecha.

Los tianguis eran grandes plazas que reunían a un gran número de comerciantes que mostraban sus mercancías a los compradores, estos tianguis estaban separados por diferentes giros; existían comerciantes que, de manera ocasional o permanente, es decir en tianguis, vendían sus mercancías, como verduras, aves, peces, telas y baratijas; este tipo de comerciantes no formaban una clase específica entre la población (ver figura 1.1.).

Figura. Los aztecas comercializando por medios en los tianguis



Figura 1.1 (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 2)

Los pochtecas, que eran comerciantes que tenían el monopolio del comercio exterior y constituían una clase privilegiada. Los jefes de estas organizaciones dirigían caravanas a otras regiones para vender los productos de México (telas, joyería, tinturas de cochinilla, hierbas medicinales, etcétera); de otros territorios también traían artículos que eran considerados más bien de lujo: jade verde, esmeraldas, caracoles marinos, entre otros.

Existían mercaderes denominados tealtinime o teco anime que se encargaban de vender esclavos, hombres, mujeres y muchachos para el sacrificio a los dioses. La forma habitual de realizar el comercio en Aztlán, ciudad que estaba en el centro de un gran lago, era a través de chalupas o barcazas; el producto mercantilizado era el pescado, algunas semillas, legumbres, frutas y flores.

En América del Sur, los incas, habitantes de Perú, fueron los grupos indígenas más sobresalientes, originalmente eran una pequeña y belicosa tribu que habitaba la región al sur de las tierras altas de la cordillera central de este país. En 1100 d.C. comenzaron a desplazarse hacia el valle de Cuzco donde durante casi 300 años llevaron a cabo incursiones e impusieron tributos sobre pueblos vecinos.

Las mercancías se transportaban de un extremo al otro del imperio; los funcionarios de una región canjeaban los productos de su zona por los de otra. El Estado se encargaba de movilizar las mercancías a través de los caminos y de repartirlas entre los pobladores; pero de todos modos se permitía una especie de comercio privado. Como los incas no usaban monedas practicaban el trueque.

En Bolivia, antes de la conquista, se destaca la cultura tiawanacu y la cultura aymara, las cuales desarrollaron de forma más intensa la ganadería camélida. Se considera que su evolución señala el comienzo del periodo histórico boliviano. Durante su imperio el territorio se dividía en una organización llamada naciones; en total se establecieron por lo menos siete de habla aymara que conformaron complejas estructuras corporativas y de clases; Asimismo, instauraron un sistema productivo ligado al intercambio de mercancías.

Los incas también conquistaron Bolivia imponiendo sus sistemas de trueque de artículos. Los timotocucas constituyen los grupos indígenas más avanzados dentro del territorio venezolano y estaban relacionados con la cultura chibcha de los Andes. Se localizaron en los actuales estados de Mérida y Trujillo donde construyeron aldeas de piedra y barro.

Desarrollaron la agricultura de regadío en terrazas construidas en las áreas montañosas, donde cultivaron papa, cacao, maíz, tabaco y ají, también fueron excelentes alfareros y textiles, practicaron el comercio con otras comunidades indígenas venezolanas mediante el intercambio de sus artesanías por productos y frutos, ejemplo de ello son el algodón y la sal.

De acuerdo con algunos estudios, se cree que tanto los arawacos como los timotocucas y caribes practicaron el trueque y, al parecer, no fueron guerreros pues no sostuvieron grandes enfrentamientos, de haberlos tenido habrían desaparecido. Sin embargo, sí sometieron a otras pequeñas tribus que comenzaron a depender de ellos, sobre todo en el campo lingüístico.

En el territorio que ahora ocupa Colombia, antes de la llegada de los españoles existían tres familias lingüísticas: los arawak, los caribes y los chibchas. En esta última se destacan dos grupos: los taironas y los muisca, el grupo más importante de la costa atlántica, y probablemente el de más alto desarrollo tecnológico en el país era el tairona.

El comercio entre estas tribus, que poseían abundantes productos en determinados lugares, hizo necesario el establecimiento de ferias o mercados, con el fin de facilitar el intercambio. Había mercados públicos en lugares importantes como Bacatá, Zipaquirá, Tunja y Turmequé, éstos se efectuaban cada cuatro días.

Este intercambio permite afirmar entre los muisca, el desarrollo tecnológico logrado y la efectividad del trabajo produjeron un excedente que era destinado en parte al almacenamiento para el pago de tributos o como reserva para épocas de crisis; la otra parte era utilizada para el trueque con otros grupos indígenas.

Los muisca utilizaron discos de oro, especie de moneda de diferentes tamaños, peso y forma, lo que permite afirmar que no lo utilizaban como tal, sino como forma de conservación del oro. A la llegada de los españoles y con el surgimiento de la colonia el comercio evolucionó en tres etapas importantes:

La primera etapa fue de 1521/1524 a 1810 (periodo que cubre desde la conquista hasta la independencia, momento en que el monopolio comercial de España en América queda destruido casi totalmente). Se caracterizó este periodo por la explotación de metales, principalmente plata, la que se exportaba a Europa; Pero los beneficios más importantes no fueron para España sino para Inglaterra, Holanda, Francia, Italia y Alemania, a través del comercio, de la piratería y el contrabando, desarrollado principalmente en el siglo XVIII.

La segunda etapa abarca de 1810 a 1880 (en que se inicia el imperialismo económico moderno). Durante este periodo los beneficios del comercio fueron para Inglaterra.

La tercera etapa abarca de 1880 a la fecha, donde los beneficios del comercio en su mayoría han sido para Estados Unidos de América. A partir de la conquista se difundieron costumbres y creencias de los españoles, lo que acabó con una serie de ritos y fiestas de los pueblos indígenas; la manera de comerciar de los indígenas fue sustituida, en vez de los tianguis se construyeron edificios especialmente diseñados para fungir como mercados (ver figura 1.2).

Figura: Los centro comercialicen la actualidad.



Figura 1.2 (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 4)

Otra variación fue la ubicación de las mercancías, éstas ya no se distribuían en el suelo sino sobre tablas, mesas y banquillos especialmente contruidos para colocarlas. Así, el comercio en esta época se intensificó a medida que se construían mercados con mayores ventajas para el público consumidor, como el hecho de tener una distribución más uniforme, lo que permitía mayor comodidad.

La planificación urbana de esta época provocó un fenómeno en el comercio que hasta la fecha sigue vigente y consistió en que en el centro de la ciudad se construyeron edificios que albergaron los poderes civiles, militares y religiosos, esto provocaba una gran afluencia de personas, lo cual resultó muy atractivo para los comerciantes que aprovecharon las zonas circunvecinas para ubicar extensas zonas comerciales.

En esta época también comienza la costumbre de la población de acudir al centro de la ciudad para satisfacer sus necesidades de compra, por ello se concentraron en este sitio las casas comerciales de prestigio, a medida que fue creciendo la ciudad, creándose zonas urbanas en los suburbios, se instalaron primero supermercados, luego tiendas de autoservicio donde la clientela encontraba todos los productos que necesitaba en un solo lugar.

Dichas tiendas de autoservicio se constituyeron en cadenas que hasta la fecha siguen funcionando en el país, las tiendas departamentales empezaron a abrir sucursales en las colonias residenciales y construyeron centros comerciales, quedando almacenes importantes como tiendas ancla junto a tiendas especializadas de ropa, zapatos, juguetes, alimentos, etcétera.

Dentro de la misma plaza, posterior a esto, se desarrollaron grandes centros comerciales o malls imitando los existentes en Estados Unidos de América donde los consumidores encuentran todo tipo de productos, servicios (bancos, líneas aéreas, agencias de viajes, etcétera), diversiones (cines, videojuegos y cafeterías, entre otros); estos lugares actualmente son el paseo cotidiano de muchas personas no sólo para ir de compras sino para pasar los días de descanso.

Se empieza a desarrollar el comercio o venta a través de internet, aunque todavía se desconfía un poco de este medio, cada día lo usamos más para informarnos acerca de los productos existentes; muchas tiendas departamentales tienen su venta en línea como: Liverpool, Falabella, Ripley, Excelsior Gama, Carrefour, etcétera; también hay tiendas virtuales donde el consumidor puede adquirir los productos y éstos son llevados a su domicilio, además se encuentran muchos otros sistemas de venta al detalle que se tratarán en capítulos posteriores.

Aunque la comercialización de los productos ha incursionado en técnicas modernas, actualmente siguen funcionando y con mucho éxito lugares de venta tan antiguos como el tianguis o mercado sobre ruedas; la gente sigue frecuentando el centro de la ciudad para buscar productos y los mercados públicos tienen gran éxito todavía. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, págs. 2-5).

1.2 Definición de mercadotecnia

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. La secuencia es como sigue: Necesidades, deseos y demandas:

1. La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos.
2. Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo.
3. Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.

Productos

Todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. Miopía mercadotécnica: cuando los vendedores centran su atención en el producto y no en las necesidades del cliente.

Valor, costo y satisfacción

Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades. El consumidor elegirá el producto que le retribuya el máximo valor a cambio de su dinero.

Intercambio, transacciones y relaciones

Cuatro maneras mediante las cuales la gente puede obtener los productos que desea:

1. Autoproducción, la gente puede saciar su hambre cazando, pescando y recolectando frutos. No requiere interactuar con nadie más.

2. Coacción, la gente hambrienta puede arrebatarse o robar alimentos a otros. No ofrece ningún beneficio a los demás, excepto el de que no se les perjudica.
3. Mendicidad, la gente hambrienta puede acercarse a otros y suplicarles que les den alimentos. No tiene nada tangible que ofrecer excepto gratitud.
4. Intercambio, la gente hambrienta puede acercarse a otros y ofrecer a cambio algún recurso, como dinero, otro producto o algún servicio. (Kotler, 2001, págs. 7-8)

1.3 Importancia de la mercadotecnia

Hoy en día, la mayor parte de los países, sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. Es importante que las organizaciones se adapten a cada país; las actividades de mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización. Con esto, no sólo ayudan a la misma a vender sus productos ya conocidos, sino también crean oportunidades para realizar innovaciones en ellos.

Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a la vez, proporcionar mayores utilidades a la organización. Éstas ayudan a producir no sólo la supervivencia de los negocios particulares, sino también el bienestar y la supervivencia de toda una economía.

La falta de utilidades dificultaría adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y, como una consecuencia de todo esto, fabricar más productos que satisfagan otras necesidades. A pesar de que el crecimiento económico ha traído consigo otro tipo de problemas, permite un alto nivel económico y la oportunidad de desarrollar formas de vida aceptables.

En la actualidad, las actividades de la mercadotecnia tienen gran importancia en la distribución de los recursos, tanto energéticos como alimenticios, ya que permiten hacer frente a las necesidades de una sociedad.

Las industrias que se enfrentan a una situación de escasez no encontrarán más fácil la tarea de la mercadotecnia. Aun cuando algunos ejecutivos tengan la idea de: ¿por qué gastar dinero en la mercadotecnia si podemos vender todo lo que producimos?, para la mayoría de las organizaciones, el verdadero problema es vender los productos, no producirlos; sin embargo, algunas organizaciones aún no entienden bien este principio. Las organizaciones se enfrentan a desafíos sustanciales.

La competencia entre las organizaciones es intensa tanto en productos nacionales como con importados, las organizaciones deben estar alertas para adaptar sus programas de mercadotecnia a los cambios que se están dando a nivel mundial. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 16)

1.4 Definición de mercado

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

El marketing implica administrar mercados para establecer relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, para crear esas relaciones hace falta trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de marketing, fijar sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, y la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing.

A pesar de que normalmente pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando buscan los bienes que necesitan, a precios accesibles para ellos. Los agentes de compras de la compañía realizan marketing cuando localizan vendedores y negocian en buenos términos. (Kotler, Philip y Gary, Armstrong, 2007, pág. 7)

1.4.1. Las diferentes situaciones del mercado

El marketing implica servir a un mercado de consumidores finales, frente a los competidores. La compañía y los competidores envían sus respectivas ofertas y mensajes a los consumidores, ya sea de forma directa o con intermediarios de marketing. Todos los actores en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas/legales, sociales/culturales).

(Kotler, Philip y Gary, Armstrong, 2007, pág. 7)

1.4.1.1. *Mercadotecnia masiva*

En esta forma de mercado el vendedor produce, distribuye y promueve en gran volumen un solo producto para todos los clientes. Si tuviéramos que argumentar a favor de la este tipo de mercadotecnia es propia de las décadas de los años cuarenta y cincuenta del siglo xx.

Se le llama masiva porque en ese tiempo los esfuerzos comerciales iban dirigidos a toda la población sin distinción alguna, una característica importante es que con este tipo de mercadotecnia aparecen y se desarrollan los medios masivos de comunicación. La mercadotecnia masiva, diríamos que ésta puede bajar los costos, precios y crear el mayor mercado potencia. (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, pág. 17)

1.4.1.2. *Mercadotecnia de nichos*

Esta mercadotecnia es propia de la década de los años ochenta del siglo xx. En México la primera parte de esta década se caracteriza por ser de crisis financiera, por lo que, es hasta finales de los años ochenta cuando las organizaciones se reencuentran con la mercadotecnia para descubrir que las ventas crecen, pero los mercados no, la razón: los segmentos se siguen subdividiendo.

Se acuña entonces el concepto de nicho de mercado: clientes dispuestos a casarse con sus organizaciones proveedoras, siempre y cuando éstas estén dispuestas a atenderlos plenamente en sus expectativas cada día más específicas. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 7)

1.4.1.3. *Mercadotecnia personalizada*

Esta mercadotecnia es propia de la década de los años noventa del siglo xx. Aparece gracias a los importantes avances tecnológicos en administración de bases de datos. La información en las bases de datos hoy no es otra cosa que muchos detalles de la conducta de compra de los consumidores. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 7)

1.4.1.4. *Mercadotecnia global*

De mediados de la década de los años noventa a la fecha se han roto las fronteras y la mercadotecnia se ha globalizado, entendiendo por globalización la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulta más conveniente hacerlo, independientemente de la región o país de localidad. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 7)

1.4.1.5. *Mercadotecnia glocal*

Globalización y localización se conciben con frecuencia como términos opuestos; sin embargo, se encuentran íntimamente ligados a través del proceso conocido como globalización. Lo anterior significa que en la actualidad los clientes participan plenamente de una cultura popular global al consumir productos y servicios globales, pero adaptados éstos a la vida cotidiana local (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 7)

1.4.1.6. *Mercadotecnia de producto diferenciado*

La compañía que se dedica a vender y producir más artículos con diferentes características, estilos, calidades, tamaños, etc. Estos están diseñados para ofrecer cierta variedad al cliente, más que para atraer a los diferentes segmentos del mercado. (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, pág. 18)

1.4.1.7. *Mercadotecnia de selección del mercado meta*

En este tipo de marketing, el vendedor identifica los segmentos de mercado, es decir, se introduce en el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos otros o algún criterio razonable. (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, pág. 19)

1.5 Orientaciones de la empresa

Si bien las orientaciones en el marketing han cambiado, lo cierto es que en muchas ocasiones tenemos que tener como referencia las orientaciones más habituales que se vienen dando desde hace mucho tiempo, las orientaciones que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar una estrategia de marketing para una empresa. Existen varias orientaciones distintas aunque cuatro son las principales: orientación a las ventas, orientación al producto, orientación al mercado y orientación a la producción, mismas que desarrollan a continuación: (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 7)

1.5.1 Orientación a la producción

La orientación a la producción es una orientación administrativa que enfoca los objetivos comerciales de la organización hacia adentro, específicamente hacia la capacidad productiva, por supuesto que coincide con la mercadotecnia masiva.

Durante esa época la preocupación de las organizaciones se limitaba a producir ya que la demanda superaba a la oferta. Las premisas acerca de los consumidores son:

1. Sólo quieren que el producto esté disponible.
2. Conocen bien las marcas competidoras (no hay muchas).
3. No ven diferencia que no sea el precio dentro de una misma categoría de producto.

Para una organización orientada hacia la producción, la mejor estrategia es sin duda mantener en crecimiento la producción y reducir los costos. Resaltamos la palabra “es” porque, aunque usted no lo crea, todavía existen organizaciones que practican este tipo de orientación, ejemplos son todas aquellas organizaciones públicas y privadas que operan en condiciones de monopolio.

Organizaciones con este tipo de orientación pueden sobrevivir, pero no a largo plazo ya que se concentran únicamente en lo que pueden producir y no están alertas de los cambios que se dan en el mercado, esto hará que se queden obsoletas en poco tiempo.(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, págs. 7-8)

1.5.2. Orientación hacia el producto

En la orientación hacia el producto los administradores declaran conocer con precisión lo que el cliente necesita, por lo que de inmediato y sin más cuestionamiento se dan a la tarea de producirlo. También en pleno siglo xxi todavía existen organizaciones ancladas en esta etapa u orientación, un ejemplo son los bancos. Las premisas respecto a los consumidores son las siguientes:

1. Compran más producto que soluciones a sus necesidades.
2. Les interesa primordialmente la calidad, eligen los productos con base en ella.
3. Son capaces de reconocer diferencias de calidad entre las marcas competidoras.

Para una organización orientada hacia el producto, la mejor estrategia es trabajar alrededor de la calidad por ser el factor clave para atraer y mantener clientes.

Al igual que en el caso anterior, las organizaciones con este tipo de orientación pueden sobrevivir pero sólo un corto plazo, ya que pronto las ventas se detendrán dado que el consumidor buscará otras organizaciones dispuestas a administrarse con una orientación que le ofrezca mejores satisfactores.(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 7)

1.5.3 Orientación a las ventas

El tipo de orientación administrativa denominado orientación a las ventas aparece como medida urgente cuando las ventas se detienen por estar ancladas en una orientación que no da resultados. Se trata de una medida que en su momento fue efectiva, tal vez en la década de los años sesenta, cuando las zonas residenciales empezaron a desarrollarse en la Ciudad de México.

Las premisas de esta orientación respecto al consumidor son:

1. Se resisten a comprar productos que son esenciales.
2. Necesitan ayuda para seleccionar de entre tantos productos.
3. Pueden ser inducidos a comprar mediante artificios que estimulen las ventas.
4. Los consumidores normalmente no comprarán lo suficiente de motu proprio.
5. Los clientes probablemente vuelvan a comprar y en el caso de que no lo hagan existen muchos otros consumidores.

Para una organización orientada hacia las ventas la mejor estrategia consiste en construir un poderoso departamento de ventas. Este tipo de organizaciones generalmente utilizan esta orientación de corto plazo.(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 9)

1.5.4 Orientación al consumidor

La orientación al consumidor es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta.

A fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores. Las premisas comerciales sobre las que descansa la orientación al consumidor o concepto de mercadotecnia son:

1. Los consumidores pueden agruparse en segmentos y/o nichos, dependiendo de sus necesidades y demografía, en cualquier momento cambian al producto que mejor cubre sus necesidades y son quienes determinan qué productos y servicios deben fabricar las organizaciones.
2. La organización concibe que su misión consiste en satisfacer un conjunto definido de necesidades y expectativas de un grupo determinado de clientes.
3. La organización reconoce que para cubrir plenamente las expectativas se requiere un buen programa de investigación de mercados que empiece por identificarlas.
4. La organización reconoce que todas las actividades de la compañía que tiendan a afectar a los clientes deben ser colocadas bajo un control de mercadotecnia integrado.
5. La organización sabe que al satisfacer plenamente a sus clientes se ganará la lealtad de los mismos, su preferencia y su buena opinión, cosas que hoy son indispensables para alcanzar las metas de la organización. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 10)

1.5.5. Orientación al medio ambiente y responsabilidad social

La orientación al medio ambiente y responsabilidad social es una orientación moderna donde la organización reconoce que tiene diferentes tipos de clientes, es decir, otros auditorios, que, como los consumidores, también tienen expectativas acerca de la organización, éste es el caso de los accionistas, los empleados, el gobierno, los banqueros, los intermediarios, los medios de información, los competidores y la sociedad en general.

Por ello, las organizaciones con orientación al medio ambiente no buscan la satisfacción absoluta de los deseos y necesidades de sus consumidores, ya que muchas veces esto puede resultar perjudicial para la salud o para el medio ambiente que nos rodea. Las premisas comerciales sobre las que descansa la orientación al medio ambiente son las siguientes:

1. Las organizaciones tienen varias categorías de clientes.
2. Son actores y fuerzas externas que influyen en la capacidad mercadológica.
3. Cada uno de ellos espera algo en particular de la organización.

Actualmente las organizaciones tienen una responsabilidad social, buscan que los productos que ofrecen preserven o mejoren los intereses a largo plazo de la sociedad, hay una búsqueda constante de mejores envases, de productos reciclables, comunicaciones más honestas, etcétera.

Por ello, la mejor estrategia para las organizaciones orientadas al medio ambiente parece contar con programas orientados a cubrir las expectativas de todos sus clientes. Ahora, la orientación al medio ambiente y responsabilidad social también es una forma de pensar o una filosofía de dirección que abarca todas las actividades de una organización. Cuando se adopta se afectan no sólo las actividades de la mercadotecnia, sino todos aquellos elementos o departamentos integrantes de la organización. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 10)

1.5.6 Orientación hacia la competencia

La orientación hacia la competencia se ha desarrollado en los últimos años para hacer frente a las expectativas de uno de los clientes o auditorios con más expectativas insatisfechas, la competencia. Las premisas centrales de esta orientación son:

1. Para tener éxito hoy en día la organización debe orientarse al competidor.
2. Los competidores pueden ser directos o indirectos.
3. Para ganar un cliente alguien debe perderlo y ésa es la competencia.

La mejor estrategia de las organizaciones que ponen un ojo en el cliente y el otro en la competencia es contar con planes y programas que pongan fuera de combate a los competidores al retener la lealtad de los clientes.

Actualmente este concepto puede variar, ya que si el mercado se encuentra muy competido es necesario buscar nuevos mercados que no se hayan explotado, ya que seguir tratando en el mismo terreno que la competencia y uno no es líder, con el tiempo siempre resultará perjudicado, es necesario buscar nuevos enfoques de mercado. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 10)

1.5.7 Orientación al empleado

La orientación al empleado es una nueva orientación administrativa, la cual sostiene que la tarea clave de la organización consiste en mantener altamente satisfecho a su mercado meta; sin embargo, para que esto pueda suceder y los clientes estén dispuestos a volver a comprar hacen falta dos ingredientes clave: La satisfacción de los empleados y la satisfacción de los accionistas. Las premisas comerciales sobre las que descansa la orientación al empleado son:

1. La alta satisfacción del cliente sólo se alcanza cuando los empleados que los atienden están altamente satisfechos.
2. Cuando los clientes y los empleados están altamente satisfechos con la relación comercial, también lo están los accionistas.
3. Los accionistas satisfechos siempre estarán dispuestos a invertir más en infraestructura para el servicio, permitiendo a los empleados desarrollarse mejor al ofrecer un mejor producto y servicio a sus clientes, quienes sin duda desearán repetir la experiencia de compra, se forma así un círculo virtuoso y rentable para todos. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, págs. 10-11)

1.6. Funciones de la mercadotecnia

La mercadotecnia tiene diversas funciones, mismas que estudiaremos a continuación:

1. Investigación de mercado: La investigación de mercado implica realizar estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia, por ejemplo, conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; identificar sus características: qué hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, etcétera. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las probabilidades de éxito.
2. Promoción (P): La promoción (P) es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes de que adquieran los artículos que satisfagan sus necesidades. Los productos no sólo se promueven a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos y muestras, entre otros. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos, incluyendo la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etcétera.
3. Decisiones sobre el producto (P): Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás.
4. Decisiones de precio (P): Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la organización como del mercado.
5. Venta: Se le llama venta a toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
6. Distribución o plaza (P): En la distribución o plaza es necesario establecer las bases para que el producto llegue del fabricante al consumidor; estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas.

Es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo.

7. Posventa: Llamamos posventa a la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación). (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, págs. 17-18)

Capítulo dos: La planeación estratégica del marketing

Planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales. La difícil tarea de elegir una estrategia general de la compañía para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo se denomina planeación estratégica. Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos.

Ésta es la parte fundamental de la planeación estratégica, es decir, del proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.

La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha.

En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante. A nivel corporativo, la compañía inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito y su misión generales. Luego, esta misión se convierte en objetivos de apoyo específicos que guían a toda la compañía. Después, el centro operativo (la sede) decide qué cartera de negocios y productos son los mejores para la compañía, y cuánto apoyo recibirá cada uno.

A la vez, cada negocio y producto desarrollan marketing detallado y otros planes por área para sustentar el plan de toda la compañía.

Así, la planeación de marketing tiene lugar en los niveles de la unidad de negocios, el producto y el mercado; además, apoya la planeación estratégica de la compañía con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas. (Kotler, Philip y Gary, Armstrong, 2007, pág. 39)

2.1. Definición de una misión orientada al mercado

Una organización existe para lograr un objetivo. Al principio, tiene un propósito o misión clara, pero, con el paso del tiempo, quizá su misión no sea tan clara conforme la organización crece, incorpora nuevos productos y mercados, o enfrenta nuevas condiciones en el entorno.

Cuando la gerencia se da cuenta de que la organización camina sin rumbo, debe renovar su búsqueda de un propósito. Sería el momento de preguntarse: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas aparentemente simples son algunas de las más difíciles que la compañía deberá responder.

Las empresas exitosas se formulan continuamente tales preguntas y las responden de manera cuidadosa e integral. Muchas organizaciones elaboran declaraciones formales sobre la misión para responder esas preguntas. Una declaración de misión es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio.

Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización. Los estudios demuestran que las empresas con declaraciones de misión bien elaboradas tienen un mejor desempeño organizacional y financiero.

Algunas compañías definen su misión desde una perspectiva estrecha, en términos del producto o la tecnología (“Nosotros fabricamos y vendemos muebles” o “Somos una empresa de procesamiento químico”).

No obstante, las declaraciones de misión deberían estar orientadas al mercado y definirse en términos de las necesidades de los clientes. Los productos y las tecnologías a final de cuentas se vuelven obsoletos; sin embargo, las necesidades básicas del mercado podrían durar para siempre.

Una declaración de misión orientada al mercado define el negocio en términos de la satisfacción de las necesidades básicas del cliente. La gerencia debe evitar que su misión sea demasiado estrecha o demasiado amplia. Las misiones deberían ser realistas. Las misiones también deberían ser específicas.

Muchas declaraciones de misión se establecen con propósitos de relaciones públicas y carecen de lineamientos funcionales específicos. Estas afirmaciones genéricas suenan bien, aunque brindan poca guía o inspiración reales. Las misiones deben coincidir con el entorno del mercado. Finalmente, las declaraciones de misión deberían ser motivantes.

La misión de una compañía no debe plantearse como el logro de más ventas o mayores utilidades: Las ganancias son únicamente la recompensa por realizar una actividad útil. Los empleados de la compañía necesitan sentir que su trabajo es significativo y que contribuye con el bienestar de las personas. (Kotler, Philip y Gary, Armstrong, 2007, pág. 40)

2.2. Establecimiento de los objetivos y las metas de la empresa

La misión de la compañía necesita convertirse en objetivos específicos de apoyo para cada nivel de gerencia. Cada gerente debe tener objetivos claros y ser responsable de alcanzarlos. Las estrategias y los programas de marketing tienen que diseñarse para apoyar de los objetivos de este mismo.

Para aumentar su participación de mercado e incursionar en nuevos mercados foráneos, la compañía podría disminuir los precios y dirigirse a los negocios agrícolas extranjeros más grandes.

Cada estrategia de marketing general se debe definir después con mayor detalle. Por ejemplo, aumentar la promoción del producto quizá requiera de más vendedores y más anuncios; en este caso, ambos requisitos deben explicarse con detalle. Por consiguiente, la misión de la empresa se traduce en un conjunto de objetivos para el periodo actual. (Kotler, Philip y Gary, Armstrong, 2007, pág. 41)

2.3. Diseño de la cartera de negocios

Guiada por la declaración de misión y por los objetivos de la compañía, la gerencia ahora debe planear su cartera de negocios, es decir, el conjunto de ramos y productos que definen la empresa. La mejor cartera de negocios es aquella que se ajusta mejor a las fortalezas y las debilidades de la organización, frente a las oportunidades del entorno.

La planeación de la cartera de negocios sigue dos pasos. Primero, la compañía debe analizar su cartera de negocios actual y decidir cuáles negocios deberían recibir mayor, menor o ninguna inversión. En segundo lugar, tiene que configurar la cartera futura desarrollando estrategias de crecimiento y de reducción de la plantilla. (Kotler, Philip y Gary, Armstrong, 2007, pág. 41)

2.4. Análisis de la cartera de negocios actual

En la planeación estratégica la principal actividad es el análisis de cartera de negocios, mediante el cual la gerencia evalúa los productos y los negocios que conforman la empresa. La compañía buscará dedicar amplios recursos a sus negocios más redituables, y reducir o eliminar los más débiles.

El primer paso de la gerencia consiste en identificar los negocios importantes que tiene la compañía. A éstos se les denomina unidades estratégicas de negocios (UEN), que son áreas de la compañía con misión y objetivos separados, y que podrían planearse de manera independiente de los otros negocios de la organización.

El siguiente paso en el análisis de la cartera de negocios requiere que la gerencia evalúe el atractivo de sus diferentes UEN (unidad estratégica de negocios), y decida cuánto apoyo merecería cada una. La mayoría de las compañías están bien asesoradas para “enfocarse en lo suyo” cuando diseñan su cartera de negocios. Por lo común se recomienda concentrarse en agregar productos y negocios que coincidan bastante con la filosofía y las capacidades fundamentales de la empresa.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía utilice mejor sus fortalezas para aprovechar las oportunidades atractivas en el entorno. Así, la mayoría de los métodos estándar de análisis de cartera evalúan a las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o la industria de las UEN, y la fortaleza de la posición de las UEN en tal mercado o industria. El método más conocido de planeación de cartera fue desarrollado por el Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría. (Kotler, Philip y Gary, Armstrong, 2007, págs. 41-42)

2.5. Método del Boston consulting group (BCG)

Utilizando el método del Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus UEN de acuerdo con la matriz de participación de crecimiento que se muestra en la figura 2.3. En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado sirve como medida de la fortaleza de la compañía en el mercado.

Figura. Matriz BCG



Figura 2.3. (Uniter, 2019, pág. 1)

La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN:

1. Estrellas: Negocios o productos de alta participación y de alto crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Al final su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
2. Vacas generadoras de dinero: Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.
3. Interrogaciones: Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertir en estrellas, y cuáles debería cancelar.

4. Perros: Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

Los diez círculos de la matriz de participación de crecimiento representan diez UEN actuales de una compañía. La compañía tiene dos estrellas, dos vacas generadoras de dinero, tres interrogaciones y tres perros. El área de los círculos es proporcional a las ventas de la UEN.

Esta compañía está en una situación aceptable, aunque no en buena forma. Quiere invertirán las interrogaciones más promisorias para convertirlas en estrellas y mantener las estrellas hasta que se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme sus mercados maduren. Por fortuna, cuenta con dos vacas generadoras de dinero de buen tamaño.

Los ingresos obtenidos por estas vacas generadoras de dinero ayudarán a financiar las interrogaciones, las estrellas y los perros de la compañía. La compañía tiene que actuar con decisión respecto de sus perros y de sus interrogaciones. El escenario sería peor si la compañía no tuviera estrellas, si tuviera demasiados perros o si tuviera sólo una débil vaca generadora de dinero.

Una vez que clasificó sus UEN, la compañía debe determinar la función que cada una tendrá en el futuro. Se pueden seguir cuatro estrategias para cada UEN. La compañía podría invertir más en la unidad de negocios para construir su participación. O invertir sólo lo suficiente para mantener la participación de la UEN al nivel actual. O cosechar la UEN, ordeñando su flujo de efectivo a corto plazo, sin importar el efecto que tenga a largo plazo.

Finalmente, la organización podría deshacerse de la UEN vendiéndola o cancelándola, y utilizar esos recursos en otro lado. Conforme pasa el tiempo, las UEN cambian su lugar en la matriz de participación de crecimiento. Cada UEN tiene un ciclo de vida. Muchas inician como interrogaciones y pasan a la categoría de estrellas si logran tener éxito.

Posteriormente se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme disminuye el crecimiento del mercado y, por último, mueren o se convierten en perros al final de su ciclo de vida. La compañía necesita agregar nuevos productos y unidades continuamente buscando que algunos de ellos se conviertan en estrellas y, finalmente, en vacas generadoras de dinero que ayudarán a financiar otras UEN.

Objetivos para asignar a cada UEN:

1. Estructurar: El objetivo es incrementar el mercado de la UEN. Adecuado para las interrogantes.
2. Sostener: El objetivo es preservar la participación de mercado. Adecuado para las vacas.
3. Cosechar: El objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo. Adecuado para interrogantes y perros.
4. Eliminar: El objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos. Adecuado para perros e interrogantes. (Kotler, Philip y Gary, Armstrong, 2007, págs. 43-44)

2.6. Fuerzas, debilidades, oportunidades, y amenazas (análisis foda)

El análisis FODA es un tipo de diagrama que se utiliza habitualmente en los negocios y la educación para estudiar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas en una situación determinada.

Cada empresa tiene sus puntos fuertes y débiles, pero ninguna organización puede ignorar su entorno. También debemos analizar las oportunidades y amenazas que abundan en el mercado. EL análisis FODA, también conocido como análisis DAFO nos ayuda a conocer constantemente los factores internos y externos que influyen en el éxito de una empresa. (Hernandez, 2019, pág. 4)

2.6.1 Definición del análisis FODA

FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es el acrónimo utilizado para referirse a un instrumento analítico que nos ayuda a laborar con toda la información sobre la compañía y el sector en donde se desenvuelve, el cual es útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Es una herramienta estratégica en mercadotecnia que se usa para indagar la situación presente de la empresa. Representa un gran esfuerzo para valorar la retroalimentación que existe entre las características propias de la firma y el medio en el cual compete.

El análisis FODA tiene muchas aplicaciones y la empresa podrá usarlo en todos los niveles y en cada una de las diferentes partes que se desee examinar, así como el producto, mercado, precio, canales de distribución, unidad estratégica de negocios.

Este análisis solamente deberá enfocarse hacia los factores de éxito de la compañía. Resaltarán las fortalezas y las debilidades dentro de la organización, al compararlo, de manera clara, objetiva y apegada a la realidad, con los competidores y desde luego, con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Además, el FODA acarreará información de “primera mano” y privilegiada para la toma de decisiones en las estrategias que se vayan a seguir; asimismo, esto permitirá tener una gran perspectiva de la empresa, del entorno y de las estrategias y tácticas que se quieran tomar, todo en beneficio del cliente.

En el FODA tampoco se deben perder de vista los aspectos políticos, económicos, culturales y sociales, ya que éstos representan fuertes influencias del medio externo que inciden de manera directa en el ámbito interno de la unidad de negocio, porque pueden verse favorecidos o poner en “jaque” los objetivos y las metas trazadas por la empresa. Las fortalezas y las debilidades de una empresa, las puede, por así decirlo, controlar la compañía, es decir son la parte interna.

Fortalezas

Capacidades únicas o características especiales que tiene la firma y que le otorga una ventaja competitiva, en otras palabras, son los recursos que a la empresa le proporcionan una mejor posición frente a los competidores. Un ejemplo de éstas puede ser lo siguiente: experiencia, capacitación constante, posicionamiento del producto y/o servicio, relación estrecha y personalizada con el consumidor.

Las fortalezas de una empresa se clasifican en:

1. Fortalezas comunes. Cuando una fortaleza la poseen varias empresas o algunas están en posibilidad de implementarla.
2. Fortalezas de distinción. Existen cuando una característica especial, que se convierte en fortaleza solamente la tiene una empresa o algunas que la convierte en su gran ventaja competitiva y generan utilidades económicas arriba del resto de sus competidores.
3. Fortalezas de imitación de fortalezas de distinción. Sucede cuando una empresa tiene la capacidad de copiar o imitar las fortalezas de distinción de otra compañía y, además, la convierte para sí en su propia estrategia competitiva y le genera grandes utilidades.

Debilidades

Se refiere a todos aquellos factores que provocan una posición de desventaja frente a la competencia. Son los recursos con los que no se cuenta, de los que se carece, habilidades que no se tienen.

Si se analizan las debilidades, debemos referirnos, sin lugar a dudas, a todas aquellas que le impiden a la compañía desarrollar estrategias que no le permiten alcanzar los objetivos y las metas trazadas.

En otras palabras, es una gran desventaja frente a la competencia y que no le genera valor alguno, sino por el contrario, puede incluso, devaluarse la imagen de la corporación. Un claro ejemplo de las debilidades de una empresa puede ser:

1. Falta de tecnología de punta.
2. Carencia de capital, en especial de liquidez.
3. Desorganización.
4. Gente no capacitada, es decir, con conocimientos obsoletos.

La parte externa o el entorno, tienen como marco de referencia a las oportunidades que existen en el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el sector donde se desarrolla. A pesar de que éstas no pueden ser controladas por la firma, si puede visualizar y aprovechar las oportunidades que se le presentan y buscar minimizar o desarticular las amenazas.

Oportunidades

Son de carácter externo y son aquellas variables que pueden generarle a la empresa un crecimiento o una ventaja competitiva, o por lo menos influir de manera positiva en el desarrollo de la empresa. Algunos ejemplos de oportunidades son:

1. Políticas de fomento al sector industrial donde se desenvuelve la empresa.
2. Apertura de nuevos mercados (tratados de comercio que haga cada país).Crecimiento económico del país.
3. Estabilidad política y económica de la nación.
4. Baja del IVA o de los impuestos.
5. Crecimiento económico del país.
6. Estabilidad política y económica de la nación.
7. Baja del IVA o de los impuestos.

Todas las oportunidades se deben hallarlas en las áreas donde se pueden generar “grandes vuelos”.

Amenazas

Son todos aquellos factores externos que vienen del medio donde se desenvuelve la empresa y que, incluso, pueden poner en duda la permanencia en el mercado de la misma. Como se ha dicho, la empresa no puede controlar estos factores, pero si debe tratar de convertir las amenazas en oportunidades que le puedan redituvar la permanencia o, incluso, el desarrollo satisfactorio. Ejemplos:

1. Crisis económicas y devaluaciones.
2. Caídas de las bolsas financieras.
3. Apertura de mercados donde la competencia sea desleal.
4. Altos precios en los insumos.
5. Carencia de materias primas, es decir, desabasto por inundaciones, incendios.

El análisis FODA es en sí, la identificación de las fortalezas y las debilidades y, por supuesto, el control de ellas en el seno de una empresa; pero también, la visualización y preparación ante las oportunidades y amenazas que ocurren en el medio empresarial; si son tomadas en cuenta, seguramente la compañía tendrá mayor éxito en las estrategias que decida tomar (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, págs. 76-82)

2.7. Metas y objetivos funcionales

El marketing y todas las demás funciones de negocios deben respaldar la misión y metas de la organización y traducirlas en objetivos con mediciones cuantitativas específicas.

Por ejemplo, una meta corporativa o de unidad de negocios de incrementar el rendimiento sobre la inversión podría traducirse en un objetivo de marketing de incrementar ventas, un objetivo de producción de reducir el costo de las materias primas, un objetivo de finanzas de reequilibrar el portafolio de inversiones de la empresa o un objetivo de recursos humanos de incrementar la capacitación y productividad de los empleados.

Todos los objetivos funcionales se deben expresar en términos claros y simples para que todo el personal entienda qué tipo y nivel de desempeño desea la organización. En otras palabras, deben escribirse para poder medir su alcance con precisión.

En el caso de los objetivos de marketing, las unidades de medición podrían incluir volumen de ventas (en dólares o unidades), rentabilidad por unidad, ganancia en porcentaje de participación de mercado, ventas por metro cuadrado, compra promedio del cliente, porcentaje de clientes en el mercado meta de la empresa que prefieren sus productos o algún otro logro mensurable.

También es importante que todos los objetivos funcionales se reconsideren para cada periodo de planeación. Tal vez ninguna estrategia surgió en el periodo de planeación anterior para lograrlos objetivos expresados. O tal vez la implementación de nueva tecnología permitió a la empresa excederlos en gran medida.

En cualquier caso, el realismo demanda la revisión de los objetivos funcionales para seguir siendo consistentes con la siguiente edición del plan funcional del área. (O. C. ,Ferrell Y Michael D., Hartline, 2012, pág. 38)

2.7.1 Criterios para los objetivos

Diez criterios para que se deben implementar para la realización de los objetivos.

1. **Conveniente:** Obviamente, la consecución de un objetivo debe coadyuvar a los propósitos, misión y visión de la empresa. Si no lo hace, entonces no existe productividad en él, no es útil.

2. Medible en el tiempo: Se debe establecer, concretamente, lo que se desea lograr y en qué plazo. Es decir, una empresa puede planear y decir que su objetivo es incrementar el número de clientes de 1000 que son reales a 2000 en un lapso de cinco años. Si expresamos los objetivos en términos concretos y en un tiempo específico, pueden medirse los mismos de forma objetiva.
3. Factible: Deben ser realistas y prácticos, es decir, posibles de alcanzar. Para lograrlos se deben tener en cuenta los factores internos y externos. Una empresa refresquera recién nacida o en la etapa de introducción no puede plantearse como principal objetivo ser el líder mundial en la industria, ya que tiene “monstruos” como competidores.
4. Admisible: Es decir que sea aceptado por cada miembro de la corporación. También debe ser aceptado por la empresa en cuanto a los costos que genere conseguirlo. En otras palabras, imagina un producto que sea mejor que el de la competencia, pero que sea 10 veces más caro, entonces no conviene hacerlo ¿verdad?
5. Flexible: Debe ser modificable cuando ocurran sucesos que alteren los planes de la empresa.
6. Comprensible: El objetivo debe establecerse con palabras simples y fáciles de entender, para que todos quienes formen parte de la organización se involucren en su logro.
7. Obligatorio: Cuando todos los miembros de la organización hayan aceptado el objetivo que se pretende alcanzar, debería existir una obligatoriedad para realizar lo mínimo necesario para lograrlo. Es decir, a cada trabajador se le debe asignar una tarea y por tanto, cumplirla.
8. Altamente participativo. Para obtener los mejores resultados es necesario que las personas participen en la elaboración de los objetivos. El involucramiento en el establecimiento de objetivos y metas ayuda a satisfacer deseos y necesidades de los individuos, ya que éstos utilicen sus capacidades para promover sus intereses, como los de otras personas.
9. Motivador: Los objetivos que no están al alcance de la gente, no son motivadores y, por tanto, difíciles de lograr. Generalmente, los objetivos

motivadores son aquellos un poco más agresivos, es decir, van más allá de los límites de lo que normalmente se puede lograr.

10. Relacionado: Los objetivos deben relacionarse con los propósitos, la misión y la visión de la empresa. Algunas veces establecer objetivos es complicado, pero la esencia debe ser el diálogo constante hasta que los objetivos estén aprobados por unanimidad. Así pues, debe haber relación y diálogo directo entre las diversas áreas que conforman la unidad de negocio, tales como finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos.

Aunado a esto es preciso destacar que se debe dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que pretendemos lograr, donde se quiere llegar, cuándo habrá de conseguirse, se deben planear con mucha ambición pero también basados en la realidad.(Sarabia, Tomas Villegas, 2012, págs. 88-89)

2.8. Formulación de estrategias

Las estrategias llamadas de programa se refieren a la adquisición, utilización y ocupación de todos los recursos que posee la empresa para realizar proyectos específicos. Formular estrategias es considerado por los expertos como un “arte”, ya que se requiere mucha habilidad para identificarlas y evaluarlas.

Para ello es fundamental que se haga la pregunta adecuada, que el directivo tenga la capacidad de tomar decisiones y posea la creatividad para aplicar criterios. Las estrategias exitosas para una compañía quizá no lo sean tanto para otra, aunque sean del mismo sector, no debe ser la misma estrategia para Pepsi que para Coca, incluso los mercados meta son diferentes. Acaso sus spots publicitarios anunciados en televisión son parecidos.

De ninguna manera optar por una buena estrategia que guíe en el camino a la compañía para alcanzar los objetivos debe ser primordial. En otras palabras, estrategia se refiere a conjuntar todas las actividades de la organización al medio en el que se desempeña, y a los recursos que posee.

Existen tres niveles en los que las empresas consideran sus estrategias, el primero estrictamente, en lo empresarial, aquí se desea lograr una ventaja competitiva sustentable, ya sea en el comercio, en la industria o en los servicios, pero que sea una ventaja que nos caracterice como empresa.

El segundo nivel debe visualizar a la funcionalidad en la cual se basa la administración de todas y cada una de las funciones internas de la corporación, ya sean los costos de comercialización, las finanzas, la contabilidad, etc., para lograr añadir valor a los productos y servicios a través de las competencias esenciales. "...En este punto aparece en escena la cadena de valor. Aquí es donde se desglosa una empresa en sus actividades de relevancia estratégica para poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación".

El llamado tercer nivel debe, sin lugar a dudas, dirigirse hacia las estrategias corporativas que produzcan sinergia para la corporación a través de acoplar a las empresas o compañías.

Michael Porter define a la estrategia como "la toma de decisiones para una organización que opera una sola actividad industrial", y las resume en tres tipos llamadas genéricas o tácticas, que requieren de un compromiso total y del apoyo de cada uno de los elementos que componen la empresa para lograr el objetivo común que es, indudablemente, superar el desempeño de los competidores y obtener para sí altos o por lo menos, aceptables rendimientos. Estas estrategias son:

Ser líderes en costos

El liderazgo en costos está basado principalmente en una mayor productividad y recalca la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos. El bajo costo con relación. El liderazgo en costos está basado principalmente en una mayor productividad y recalca la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos.

El bajo costo con relación a la competencia es el guión principal de toda esta estrategia, pero nunca se debe perder de vista la calidad del producto ni, desde luego, el servicio que como empresa se debe ofrecer. ¿Quiénes pueden implementar esta estrategia? Solamente la pueden adoptar las grandes corporaciones que ofrecen productos de consumo masivo tales como los supermercados.

Para las pequeñas empresas es muy difícil ponerlas a la práctica, ya que la guerra de los precios podrá dejarlas en la quiebra.

La estrategia de diferenciación

Esta estrategia consiste en, además de ofrecer un producto o servicio, aportar algo que en el mercado se considere como único y que a la empresa le haga distinguirse por encima de sus competidores. La diferenciación hace que la lealtad del público se incremente hacia la marca que la compañía ofrece, ya sea por sabor, por calidad, por servicio.

El enfoque o la elevada segmentación.

Esta estrategia consiste en satisfacer las necesidades y deseos de un conjunto de consumidores en concreto, no pretendiendo abarcar a todo el mercado, pero eso sí, atendéndolos mejor que la competencia. Ésta es la estrategia más recomendada para las micro, pequeña y mediana empresas. (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, págs. 92-93)

2.9. Presupuestos

La palabra presupuesto es, sin duda alguna, la anticipación de los gastos y los ingresos que hace un emprendedor o un empresario en determinada actividad económica, sirve como una herramienta de gestión conformada por un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de varios componentes de una compañía, están directamente relacionados con los ingresos y los egresos financieros que efectuará la empresa. Los presupuestos deben ser esenciales en nuestra unidad de negocio porque nos permiten llevar a cabo un mejor proceso administrativo en todas las operaciones que se efectúen. Éstos ayudan a planear cada una de las actividades, recursos humanos, financieros y técnicos, objetivos y metas, con ello se logra la anticipación a los hechos y reducir al mínimo la incertidumbre.

Asimismo, éstos deben servir como un guion para dirigir actividades, integrando a todos los departamentos de la empresa y así lograr la meta común. Además, los presupuestos deben funcionar como un instrumento evaluador, ya que permiten comparar lo que se había presupuestado con lo gastado en realidad.

Si bien es cierto que la manera de presupuestar de una empresa con respecto a otras es muy variada y depende de la estrategia que se vaya a utilizar, enseguida vienen algunos de los requisitos básicos que se deben incluir en la realización de un presupuesto:

1. Conocimiento de la empresa: Todo presupuesto siempre ha ido ligado al tipo de unidad de negocios donde se aplica, a la organización, a las necesidades, a los deseos, a las metas y a los objetivos que se plantearon.
2. Exponer el plan: Debe ser del dominio pleno de todos los directivos de la empresa, la meta hacia dónde se desea llegar con la implementación del presupuesto.

3. Dirigir, ejecutar y vigilar el plan: Cierta persona debe dirigir el presupuesto global, que una vez que haya sido aprobado, todas las áreas de la empresa tendrán, a su vez, que elaborar sus propios presupuestos de acuerdo con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes de departamento a poner en práctica los planes. Él deberá fungir como un coordinador de las áreas que están involucradas en la ejecución del plan.
4. Fijar el tiempo del presupuesto: Se debe determinar el periodo de validez del presupuesto, y tendrá que ver con factores tales como las ventas por temporadas, la estabilidad de la economía, la producción, etc.
5. Apoyo de la dirección: Para una buena realización y desarrollo del presupuesto, éste debe ser convertido en un plan de acción y no sólo en un plan de carácter informativo, todo ello para que la empresa pueda dirigir sus esfuerzos hacia los planes de producción y venta.

Las necesidades y los deseos de los clientes ofrecen la opción de venta, de hecho, se puede elegir si producir más o en agregarle un valor al producto que ofertamos y así diferenciarnos de los competidores, de cualquier forma, eso requiere una inversión que se debe presupuestar para no elevar costos y, por tanto, los precios de nuestros productos o servicios. (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, págs. 92-93)

2.9.1 Tipos de presupuestos

La clasificación de los presupuestos de acuerdo con sus aspectos sobresalientes, es la siguiente:

1. Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados. Son elaborados para una sola actividad. No se permite ningún tipo de ajustes o variaciones. No se considera el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la zona geográfica donde interactúa la compañía.
2. Flexibles o variables. Estos son designados a diferentes actividades y se adaptan a diversas circunstancias que vayan surgiendo.

Esta clase de presupuestos muestran los ingresos, gastos y costos que se ajustan al tamaño de operaciones, de mano de obra, o comerciales.

El uso de éste es para evitar lo estático de un presupuesto maestro, convirtiéndolo en una herramienta dinámica con diferentes niveles de operación. Para elaborarlo se utiliza una tabla donde, en cada columna, se representa los grados probables de actividad.

Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las cantidades producidas o vendidas, identificando los elementos fijos o variables de cada partida presupuestal.

3. A corto y a largo plazos. Depende del tipo de actividad que desempeñe la empresa y del lapso de tiempo que requiera planificar, ya que a mayor tiempo menor exactitud y análisis. Los presupuestos pueden ser: A corto plazo: Se planean para un ciclo de operación que cubra un año o menos. A largo plazo: Las empresas grandes toman este tipo de presupuestos cuando realizan proyectos de inversión, de planificación estratégica, expansión de los mercados, etc. El lapso de estos presupuestos es mayor a tres años. (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, pág. 95)

2.10. Proyecciones

Las variaciones que puedan existir en el futuro, no sólo en la oferta y la demanda sino también en los precios y costos, pueden ser fácilmente anticipados si se utilizan las técnicas de estadísticas ideales para poder analizar el ambiente. Se utilizan las series de tiempo, porque ellas permiten observar el comportamiento de algún acontecimiento en relación al tiempo, proyectarlo al futuro.

Para proyectar un plan de mercadotecnia es necesario tomar en cuenta cuatro elementos llamados básicos y que explican el comportamiento de un fenómeno a través del tiempo.

1. La tendencia secular. Se denomina así a la trayectoria de tiempo de crecimiento, desaceleración o estabilidad que sigue una serie cronológica a largo plazo, es decir, cuando existe poca o nula variación durante extensos periodos.
2. La variación estacional. Sucede por los hábitos, costumbres y tradiciones de un pueblo y algunas veces por el clima.
3. Las fluctuaciones cíclicas. Son movimientos que oscilan alrededor de una tendencia, se caracterizan por tener diversas fases consecutivas, de expansión y contracción, de mayor o menor amplitud, que no se hallan maniatadas a lapsos fijos y que son mensurables. Generalmente tiene que ver con las fluctuaciones económicas que pueden surgir en un país.
4. Los movimientos irregulares. Surgen por causas aleatorias o azarosas que afectan a un fenómeno. Estos movimientos al azar representan todos los tipos de una serie de tiempo que no sea tendencia, variaciones estacionales y fluctuaciones cíclicas. (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, pág. 97)

2.10.1. Proyección de la demanda

Al realizar un diseño y que su proyección al futuro no tenga complicaciones, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores. De esto dependerá conservar o no a un cliente. Entonces, al planear debemos tener alguna suposición, generalmente se hace a través de comportamientos históricos, de cómo será el futuro para poder proyectar, estimar o pronosticar.

El proceso de estimar es un procedimiento de realizar proyecciones de acontecimientos donde se utiliza tanto información objetiva, como la subjetiva. Planear eficazmente debe estar basado en el pronóstico exacto de la demanda de un producto o servicio. Lo que más se pronostica o estima son las ventas totales que en condiciones de estabilidad económica, es decir, normales, espera tener una empresa.

El resultado de esta proyección de la demanda es un pronóstico que nos indica las posibles ventas, en una proyección a futuro de un producto o servicio. Para estimar la demanda futura para el periodo de vida útil del proyecto, hay que basarse en los datos estadísticos conocidos. Proyectar de manera estadística los antecedentes históricos.

Es decir, el comportamiento de la demanda durante el tiempo transcurrido y proyectada a futuro. Considerar los factores condicionantes de la futura demanda tales como:

1. Aumento de la población, incremento o disminución del ingreso real.
2. Cambios en el nivel general de precios.
3. Variaciones en la preferencia de los consumidores.
4. Aparición de productos sustitutivos.
5. Política económica cambiante.

2.10.2 Proyección de la oferta

La proyección de la oferta se ocupa para medir las cantidades y las condiciones en que una empresa quiere poner al alcance del mercado un producto o servicio. Además, estudia las cantidades que suministran los industriales que producen un bien u ofrecen un servicio que se pone a la venta en el mercado. Asimismo, debe referirse a las situaciones actuales y futuras para proporcionar los cimientos de prevención y planeación del proyecto en condiciones de constante competencia.

Esta proyección debe analizar y presentar los datos necesarios para caracterizar cómo ha evolucionado la oferta, esto nos lleva a conseguir series estadísticas de producción e importación, y a conocer el volumen del producto que se ofrece en el mercado en la actualidad. De esta forma, hay que preguntarse ¿Cuál es la participación de mi empresa en el mercado? ¿Cuánto producimos? ¿Cuál es la estructura de costos y los precios de mis productos?, etcétera.

¿La estructura del mercado del producto, es de competencia perfecta, imperfecta? Además, no debemos perder de vista la evolución del sistema político y económico, los factores aleatorios y naturales, etc., para lograr una excelente proyección. (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, pág. 97)

2.11. Controles

El control es el último peldaño que se requiere escalar para alcanzar el éxito de un plan de mercadotecnia, el control de la gestión y el uso eficiente de los cuadros de mandos nos permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas conforme se aplican las estrategias y tácticas definidas.

Mediante este control se busca detectar las fallas posibles y corregirlas inmediatamente. En ese sentido, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del plan de marketing en periodos cortos, con lo cual la capacidad para reaccionar ha de ser rápida.

El control es un proceso continuo, comienza desde el momento de la definición de los objetivos, erróneamente muchos piensan que al final del proceso es donde debemos analizar o corregir. El correcto control mide la desviación entre las previsiones y el desarrollo, analiza las causas, determina las intervenciones necesarias y las integra en el plan.

La planeación de marketing debe indicar qué métodos, qué sistemas, cuáles son los sujetos activos y pasivos del control, las reglas y las normas, los niveles a los cuales se aplicará, y verificar que la información que se recopile sea veraz y oportunas.

Saber si las cosas se están efectuando como se había planeado y los objetivos se están cumpliendo es el fin primordial de la función de control, permite evaluar y calificar los resultados obtenidos analizando las razones que hayan motivado las variaciones y es el elemento esencial para la toma de acciones correctivas de las desviaciones del plan de mercadotecnia.

Por esto es necesario recalcar que es de vital importancia para las compañías, el controlar y evaluar periódicamente los resultados que se obtengan por las estrategias empleadas, ya que el mercado como el ambiente, sufren cambios constantes y fluctuaciones.

Existen cuatro tipos de control:

1. Control del plan anual. Su fin es examinar constantemente que se cumplan los objetivos planeados. Se lleva a cabo con el análisis de las ventas, de la participación del mercado, de la relación de los gastos comerciales, del análisis financiero, y del seguimiento de las actividades de los clientes.
2. Control de rentabilidad. Se basa en la determinación de la rentabilidad del producto, los territorios, los consumidores, los canales de distribución, entre otros.
3. Control de eficiencia. Su característica principal es la de evaluar y mejorar los efectos de los gastos comerciales. Se efectúa a través del análisis de eficiencia de los vendedores, de las ventas, de las promociones, de la distribución, de la publicidad, etc.
4. Control estratégico. Es el análisis de la empresa, se verifica que ésta esté consiguiendo las mejores oportunidades de desarrollo con respecto al mercado, los canales de distribución, los precios, los productos, etcétera., es decir, es el marketing mix. Se puede realizar mediante una evaluación y calificación de la eficacia y eficiencia (Sarabia, Tomas Villegas, 2012, págs. 99-100)

Capítulo tres: proceso administrativo de la mercadotecnia

3.1. Administración de la mercadotecnia

Durante las últimas décadas, el desarrollo de la investigación científica ha hecho grandes aportes a la creación de nuevas empresas para la transformación y distribución de satisfactores (bienes o servicios). Aunado a lo anterior está el rápido crecimiento de la población que ha traído como consecuencia el surgimiento de diferentes actividades dentro de las empresas y una división del trabajo cada vez más compleja.

Para que esta complejidad no genere descontrol en las empresas se han desarrollado técnicas, sistemas, métodos y procedimientos para administrar de forma adecuada y ventajosa todos los elementos que las conforman.

La administración de una empresa implica actividades que deben desarrollarse con eficacia y eficiencia, con el propósito de asegurar la consecución y logro de sus objetivos. Se entiende por administración el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que los individuos trabajan en grupos para cumplir eficientemente objetivos específicos

En el mundo moderno, las empresas deben apoyarse en herramientas mercadológicas para alcanzar sus metas de ventas, participación de mercado y retorno sobre la inversión, así como para lograr la satisfacción plena del cliente al responder a sus expectativas y establecer un beneficio social.

La administración de una empresa y sus productos no deben considerarse sólo como fuente de artículos y servicios, sino como la dirección de una organización proveedora de valiosas satisfacciones y capaz de atraer nuevos y mayor número de clientes. Para que una empresa alcance los beneficios que la mercadotecnia proporciona deberá administrar y coordinar las actividades de ésta.

La administración de la mercadotecnia es entonces el proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados, con los mercados objetivos que tiene la organización.

Entonces, como ya habíamos mencionado, consideramos a la administración de la mercadotecnia como un proceso de análisis de oportunidades, de elección de objetivos, de formulación de estrategias, de planeación y de ejecución y control de actividades comerciales; en función de regular el nivel, el momento y el carácter de la demanda, en forma tal, que ayuden a la empresa a lograr sus metas.

La administración de la mercadotecnia se estudiará conforme las siguientes etapas:

1. Planeación de la mercadotecnia.
2. Organización de la mercadotecnia.
3. Dirección de la mercadotecnia.
4. Control de la mercadotecnia. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 28)

3.1.1 Planeación de la mercadotecnia

La planeación de la mercadotecnia consiste en determinar qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va a realizar y también quién lo llevará a cabo. La planeación implica la selección de misión, objetivos, metas, y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir de los futuros cursos de acción.

El concepto de planeación no es nada nuevo, pero la creciente importancia de la mercadotecnia ha dado por resultado un incremento en el reconocimiento del valor de una planeación formal y organizada.

La planeación formal de la mercadotecnia es una de las herramientas administrativas más eficaces que hay para la reducción de riesgos, Cuando la administración de la mercadotecnia formula sus objetivos por medio de una planeación cuidadosa, puede determinar los elementos que serán necesarios para alcanzarlos; es decir, la administración puede estimar cuáles elementos son importantes y necesarios en producción, financiamiento, personal, publicidad, distribución y venta para llegar a ese objetivo. Así, la planeación acarrea una interrelación entre medios y fines.

La planeación de la mercadotecnia viene a ser un proceso sistemático que comprende el estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa; la fijación de objetivos y estrategias; así como la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y además controlar el proceso.

Contribuye a la mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambian los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelven, estimula el pensamiento sistemático de la gerencia en mercadotecnia, evita los desarrollos sorpresivos en las actividades de la empresa, ayuda a coordinar mejor las actividades de la empresa, orienta a la organización sobre qué objetivos, políticas y estrategias llevar a cabo. Ventajas de la planeación de la mercadotecnia la estrategia y las actividades que deberán realizarse para alcanzar los objetivos de la empresa; se puede considerar como un proceso continuo.

Los planes de mercadotecnia deben señalar los resultados esperados a fin de que la empresa conozca por anticipado cuál será su situación al finalizar el periodo planeado. También detallan los recursos necesarios para realizar las actividades planeadas, a fin de que se proceda a elaborar un presupuesto.

Además, deberán describir de la mejor forma las actividades, con el fin de asignar las responsabilidades para poder llevarlas a la práctica; por último, los planes de la mercadotecnia exigirán constante vigilancia de las actividades y de los resultados para que haya un control adecuado.

Muchas preguntas se presentan en relación con la planeación de mercados: ¿cuáles son las etapas a través de las cuales evolucionan los negocios y los sistemas de planeación de mercadotecnia?, ¿cuál es la naturaleza y el contenido de un plan de mercadeo?, ¿cuál es la teoría de una buena planeación de mercadotecnia? Debemos analizar esas preguntas.

La planeación de negocios es un proceso relativamente nuevo en el mundo corporativo, los negocios parecen pasar a través de cuatro etapas, en su camino hacia la planeación sofisticada. Las compañías se encuentran en una de esas etapas.

El plan de mercadotecnia no es más que el documento o programa que está compuesto por diferentes fases para llevarse a cabo para alcanzar los objetivos de la empresa. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 29)

Etapa no planeada

Cuando el negocio comienza, sus gerentes están tan ocupados tratando de encontrar los fondos, clientes, equipos y materiales, que no tienen tiempo para realizar una adecuada planeación.

La gerencia está totalmente inmiscuida en las operaciones diarias requeridas para sobrevivir. Por lo tanto, no hay un staff de planeación y hay muy poco tiempo para planear; muchas empresas micro, pequeñas y medianas se encuentran en esta situación debido a que su preocupación inmediata es encontrar los recursos para competir en el mercado. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 30)

Etapa del sistema de presupuestos

Con el tiempo la gerencia reconoce la necesidad de desarrollar e implantar un sistema de presupuestos que pueda facilitar el financiamiento ordenado del crecimiento de la compañía. La gerencia hace un estimado del total de ventas para el siguiente año y de los costos de producción y gastos administrativos y, además, del flujo de caja asociado con ese tipo de ventas.

Cada gerente departamental prepara un presupuesto para manejar el trabajo del departamento en el próximo año. Esos presupuestos son esencialmente financieros y no requieren una verdadera planeación de negocios. Los presupuestos no deben confundirse con los planes. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 30)

Etapa de la planeación anual

La gerencia finalmente se enfoca en la planeación, que generalmente es anual.

Para llevar a cabo este plan, adopta uno de los tres enfoques básicos:

1. Planeación de arriba hacia abajo: Se le llama planeación de arriba hacia abajo porque la alta gerencia indica los objetivos y los planes para todos los niveles más bajos, este modelo se toma de las organizaciones militares, donde los oficiales preparan los planes y las tropas los ejecutan (figura 2.4). En organizaciones comerciales esto va con la teoría "X", la cual sostiene que a los empleados les disgustan el trabajo y la responsabilidad y, por lo tanto, prefieren ser dirigidos.

Figura: oficiales ejecutando planes de acción



Figura 2.4. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 31)

2. Planeación de abajo hacia arriba: Se llama planeación de abajo hacia arriba porque las diversas unidades de la organización preparan sus objetivos y planes basándose en lo mejor que pueden pensar, en lo mejor que pueden alcanzar, y los envían, por lo tanto, a la alta gerencia para su aprobación. Este estilo se funda en la teoría "Y", acerca de la naturaleza humana.

Según esa teoría, a los empleados les gusta trabajar y tener responsabilidades y, por lo tanto, son más creativos y aceptan los retos si participan en la planeación y en el manejo de la empresa.

3. Objetivos abajo, planes hacia arriba: Cuando se trata de objetivos abajo, planes hacia arriba, la alta gerencia adopta una mirada amplia ante las oportunidades de la compañía y sus requerimientos y asigna los objetivos corporativos para el año. Las diversas unidades de la compañía son responsables de desarrollar los planes que ayudarán a la compañía a alcanzar esos objetivos. Estos planes, cuando son aprobados por la alta gerencia, se convierten en el plan oficial anual. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 31)

Etapa de planeación estratégica

En esta etapa, el sistema de planeación de la compañía pasa por varias elaboraciones en un esfuerzo por mejorar su eficiencia en general. El cambio más importante es la implantación de la planeación a largo plazo. La gerencia llega a la conclusión de que los planes anuales son útiles solamente en el contexto de un plan a largo plazo; así, éste debe ser primero. (vega, 2011, pág. 27)

3.1.1.1 *Análisis de la situación de mercadotecnia actual*

Situación actual de la mercadotecnia es decir la información más relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente.

1. Situación del mercado: Datos del mercado objetivo. Incluye tamaño, crecimiento, necesidades del cliente. Percepciones y conducta de compra.

2. Situación del producto: Muestra las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas de c/producto. Algunas variables a considerar (datos históricos), ver tabla.
3. Situación competitiva: Identifica principales competidores, describiéndolos en términos de tamaño, metas y participación en el mercado, calidad de sus productos, estrategias y otras características.
4. Situación de la distribución: Información sobre tamaño e importancia de cada canal de distribución.
5. Situación del macroambiente: Tendencias generales del macroambiente demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y socioculturales relacionados con el futuro de la línea de productos. (Kotler, 2001, pág. 19)

3.1.1.2 Pronósticos de mercadotecnia

Dentro de la planeación de la mercadotecnia, el pronóstico de ventas es un aspecto sumamente importante debido a que es la base de todos los presupuestos y operaciones de la empresa. Normalmente, el pronóstico de ventas se puede realizar una vez que la empresa ha determinado cuál es su mercado actual y/o potencial de ventas; sin embargo, muchas empresas comienzan directamente su planeación de mercado con un pronóstico de ventas.

Así, el pronóstico de ventas es una estimación de las ventas, en pesos o unidades físicas, para un periodo específico, con un plan de mercadotecnia propuesto y bajo una supuesta serie de fuerzas económicas internas y externas a la empresa.

Es importante hacer notar que un pronóstico de ventas está influido por el programa de mercadotecnia que se proponga la empresa y por una serie de factores externos. También cabe recalcar que un pronóstico de ventas no es una estimación de ventas bajo condiciones ideales, sino más bien es un cálculo del potencial de ventas, por lo que depende de las metas y estrategias predeterminadas por la empresa. Cuando un pronóstico queda listo, se convierte en un factor de control de toda la planeación operacional de la empresa.

La planeación financiera se basa en las ventas previstas o anticipadas para calcular los recursos y las posibilidades de producción a fin de determinar las necesidades de mano de obra, compra de materias primas, expansión de la empresa y otras necesidades.

En general, el periodo utilizado para un pronóstico de ventas es de un año, aunque muchas empresas lo hacen por periodos de tres o seis meses; la revisión de los pronósticos anuales puede ser mensual o trimestral. Los pronósticos de ventas coinciden con el plan financiero anual y con los balances anuales; frecuentemente se usan para una estimación de la actividad comercial.

Algunos de los factores que pueden influir en el volumen de ventas futuras son:

1. Las condiciones dentro de la empresa.
2. Las condiciones dentro de la industria.
3. Las condiciones socioeconómicas generales.

Cada uno de estos factores tendrá distintos efectos sobre el pronóstico de ventas. Es por eso que se debe investigar y analizar la mayor información posible con respecto al efecto que éstos pueden tener sobre el volumen de ventas futuras.

Una empresa puede pronosticar sus ventas basándose en intuiciones, corazonadas, conjeturas o utilizando técnicas analíticas muy sofisticadas de tendencias y correlaciones estadísticas

3.1.1.3 *Objetivos de la mercadotecnia*

Definir los objetivos del plan en dos rubros:

1. Objetivos financieros: busca un buen desempeño financiero de la unidad de negocios.
2. Objetivos de mercadotecnia: Convertir los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia.(Kotler, 2001, pág. 17)

El objetivo de la mercadotecnia es la determinación de lo que se desea alcanzar mediante las actividades mercadológicas. La determinación de los objetivos debe hacerse por escrito a fin de que se pueda comprobar con exactitud su grado de cumplimiento.

Los objetivos deben expresarse en forma clara y sencilla para que todo el personal de mercadotecnia lo pueda comprender fácilmente. Es importante señalar que los objetivos de la mercadotecnia deben ser congruentes con las metas generales de la empresa, ya que, de lo contrario, no sólo es poco probable que se alcancen los objetivos de la mercadotecnia, sino que además se puede entorpecer el logro de las metas generales de la empresa.

Los objetivos deben plantearse de forma concreta ya que deben ser evaluados y medidos para ver si fueron alcanzados, por ejemplo, se planea obtener un aumento de 10% de participación de mercado; se desea obtener 20% de aumento en las ventas del producto x con respecto al año anterior, etcétera. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 36)

3.1.1.4 Selección de estrategias y tácticas

La estrategia de mercadotecnia es el punto clave de un plan de acción para utilizar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas. Éstas pueden obtenerse por diferentes caminos, por lo que la estrategia señala cómo pueden lograrse. Se realiza un bosquejo amplio o “plan de juego”: Mercado meta, posicionamiento, línea de productos, precio, canales de distribución, fuerzas de ventas, servicio, publicidad, promoción de ventas, investigación y desarrollo e investigación de mercadotecnia. (Kotler, 2001, pág. 17)

Las estrategias son las decisiones importantes que se requieren para lograr un objetivo. De hecho, la estrategia comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar y la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga.

Las estrategias deben plantearse en forma concreta en: objetivo de la estrategia, actividad, tiempo y resultado esperado.(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 36)

3.1.1.5 *Programas de acción*

(Kotler, 2001)Cada elemento de la estrategia de mercadotecnia debe elaborarse en este momento para responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará? Pág. 17.

3.1.1.6 *Proyecto de estado de pérdidas y utilidades*

Los planes de acción permiten al gerente de producto estructurar un presupuesto de apoyo. Una vez aprobado, el presupuesto constituye la base para desarrollar planes y programar fechas para la adquisición de materiales, producción, reclutamiento de personal y operaciones de mercadotecnia.(Kotler, 2001, pág. 17)

3.1.2 Organización de la mercadotecnia

La organización de la mercadotecnia es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el plan de la mercadotecnia. Es necesario que las diferentes tareas se definan, diferencien y se busque a la gente apropiada para cada una de ellas (figura 3.5).

Figura: sistema de organización



Figura 3.5 (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 37)

La organización típica de una empresa se integra por las siguientes funciones: administración general, mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos. Esto no significa que en la práctica se den estas funciones explícitamente demarcadas en forma de departamentos, sobre todo en lo que se refiere a mercadotecnia, pues hay empresas que todavía no han adoptado este concepto y lo siguen considerando dentro de ventas; además de incluir entre sus atribuciones las funciones de publicidad, investigación de mercados y distribución. El departamento de mercadotecnia pasó por diversas etapas antes de llegar a su forma actual.

En un principio, la mercadotecnia era un simple departamento de ventas que tenía tres sencillas funciones: la primera consistía en el financiamiento, es decir, cómo formar y administrar el capital; la segunda, la función de operaciones consideraba elaborar el producto o prestar el servicio; la última era la actividad de ventas, es decir, comercializar el producto. El esquema de organización típico de una empresa con estas características se puede representar como se muestra en el organigrama A (figura 3.6).

Figura: Organigrama A

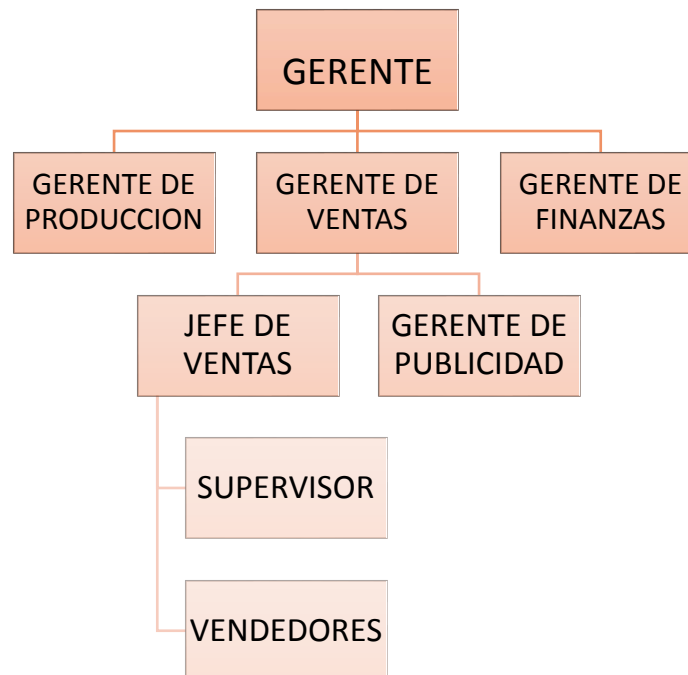


Figura 3.6 (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 38)

Posteriormente, este departamento asumió algunas funciones subsidiarias, es decir, conforme crecía la empresa advirtió la necesidad de investigar el mercado, hacer publicidad, además de prestar servicios a la clientela de manera más regular. El organigrama B resultó como se muestra en la (figura 3.7) Con el crecimiento constante de las empresas aumentó la importancia de otras funciones de la mercadotecnia relacionadas con la actividad de la fuerza de ventas, tales funciones son: la investigación de mercados, el desarrollo de nuevos productos, la publicidad, la promoción y el servicio a los clientes.

Figura: Organigrama B

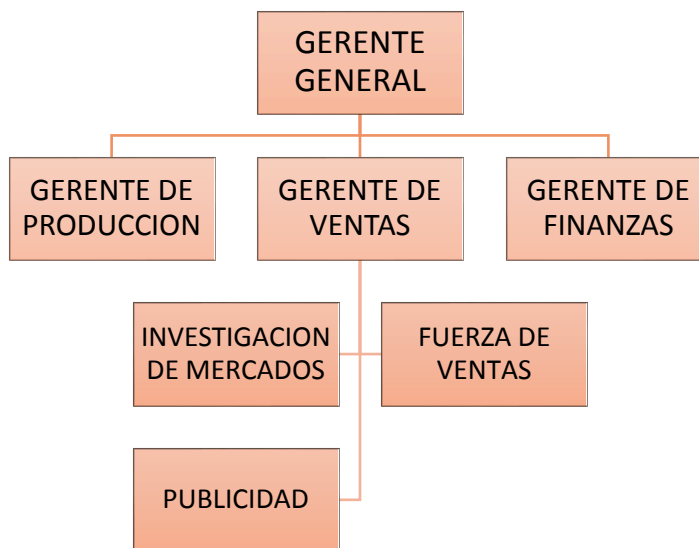


Figura 3.7.(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 38)

Para administrar estas actividades se creó la gerencia de mercadotecnia. Este esquema de organización se muestra en el organigrama C (figura 3.8). Sin embargo, los directores de ventas y mercadotecnia estaban muchas veces en desacuerdo respecto a la política comercial y mercadotécnica de la empresa.

Figura: Organigrama C

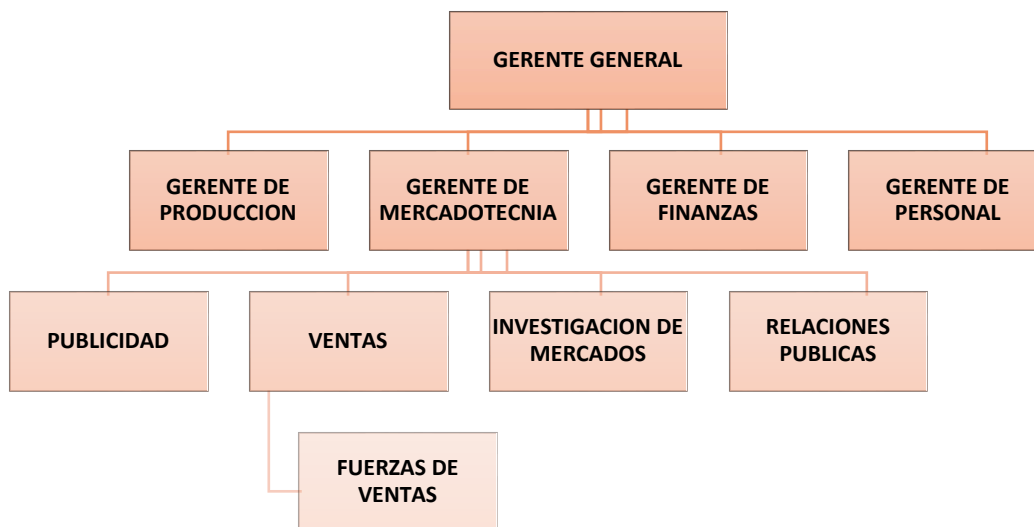


Figura 3.8. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 38)

El primero tendía a planear su actividad esa corto plazo y a preocuparse por conseguir ventas en el momento; el segundo en cambio, prefería las perspectivas a largo plazo y le preocupaba la planeación de buenos productos y de una estrategia eficaz para satisfacer las necesidades presentes y futuras del cliente.

Para evitar los conflictos entre estos departamentos la dirección de la empresa optó por eliminar el cargo de director de mercadotecnia y asignar las actividades mercadotécnicas al director de ventas, o bien, encargar todo al director de mercadotecnia haciendo que el departamento de ventas dependiera de él. Esta última alternativa es la base para formar un moderno departamento de mercadotecnia que también es la alternativa que las empresas adoptan con el tiempo.

En la última etapa denominada mercadotecnia moderna, la empresa considera a la mercadotecnia como el eje de la empresa y no como uno más de sus departamentos. Es decir, las actividades de la empresa van a girar en torno a la mercadotecnia. ÉL esquema de este tipo de organización se representa en el organigrama D (figura 3.9).

Figura: Organigrama D

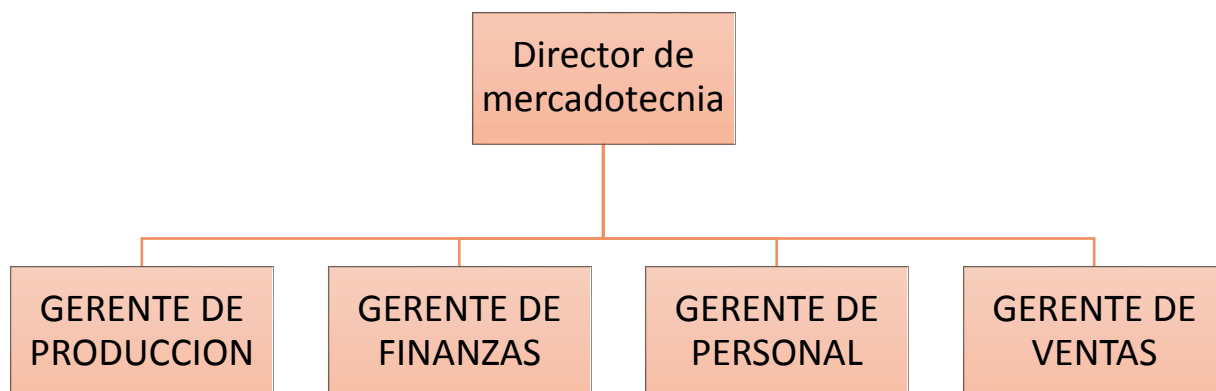


Figura 3.9 (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 39)

La estructura de la gerencia o dirección de mercadotecnia comercial establece las líneas de autoridad entre los miembros del personal y especifica quién tiene la responsabilidad de tomar ciertas decisiones y llevar a cabo determinadas actividades; no obstante, no existe un enfoque único de organización de los departamentos de mercadotecnia que dé resultados satisfactorios en todas las empresas.

Se puede decir que existen por lo menos cuatro tipos de organización de la mercadotecnia que cualquier empresa puede implantar y son los que se mencionan a continuación.(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 39)

3.1.2.1 Organización de mercadotecnia por funciones

Algunos departamentos de mercadotecnia se encuentran organizados según las funciones generales de la mercadotecnia, como la investigación de mercados, la distribución, el desarrollo de nuevos productos, las ventas, la publicidad y las relaciones con los clientes. Este tipo de organización funcional opera bien en el caso de pequeñas empresas con operaciones de mercadotecnia centralizadas. Pero en las empresas grandes, en las que las operaciones de mercadotecnia se encuentran descentralizadas, este tipo de organización puede provocar serios problemas de coordinación. El ejemplo lo muestra el organigrama E (figura 3.10).(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 39)

Figura: Organigrama E

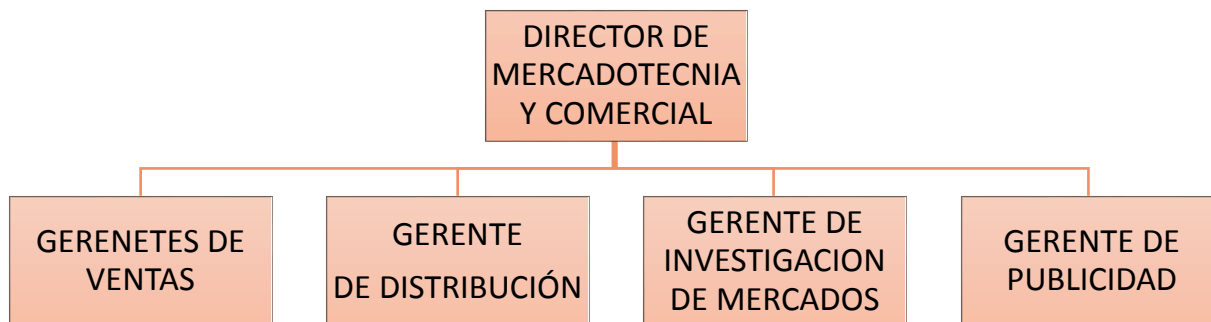


Figura 3.10. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 40)

3.1.2.2 Organización de mercadotecnia por producto

Cuando una empresa produce una gran variedad de productos o su grado de heterogeneidad es tal que dificulta a los vendedores el manejo de todos, es conveniente pensar en una estructura de organización en torno a líneas de productos.

La organización por grupo de productos proporciona a la empresa la flexibilidad necesaria para desarrollar una mezcla de mercadotecnia especial para cada uno de los productos. Ello se muestra en el organigrama G (figura 3.11).(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 39)

Figura: Organigrama G

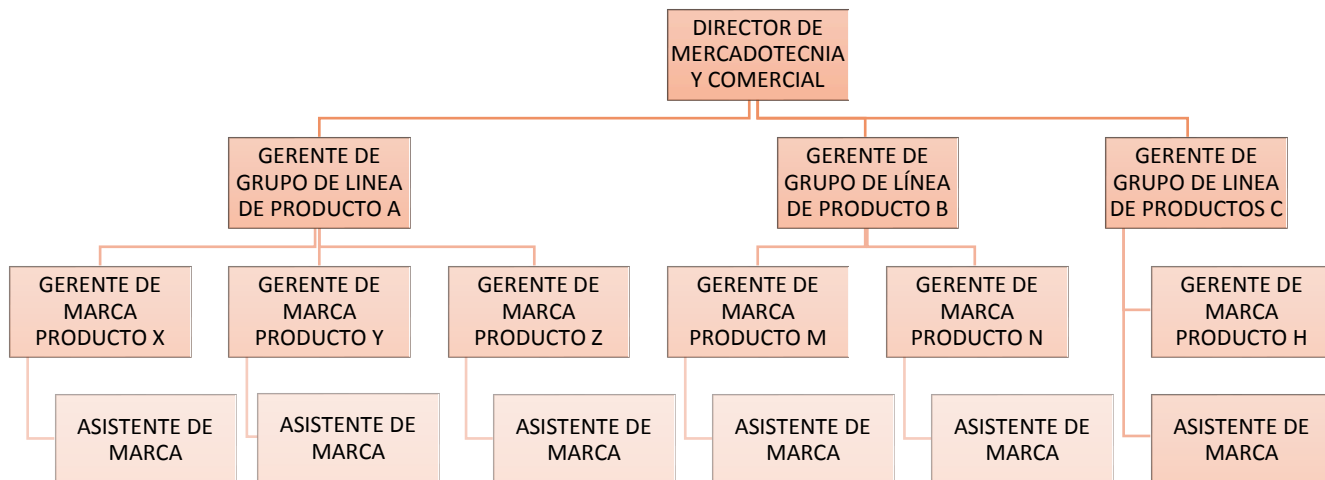


Figura 3.11(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 39)

3.1.2.3 Organización de mercadotecnia por clientes

La estructura de los mercados obliga, en algunos casos, a prestar interés al tipo de clientes que se atiende ya que éstos tienen distintas características o tratamiento. De acuerdo con su condición, podríamos tener clientes mayoristas, minoristas, institucionales, gubernamentales, clientes de venta directa (telemarketing, máquinas, internet, etcétera). Lo anterior puede observarse en el organigrama H (figura 3.12).

Figura: Organigrama H

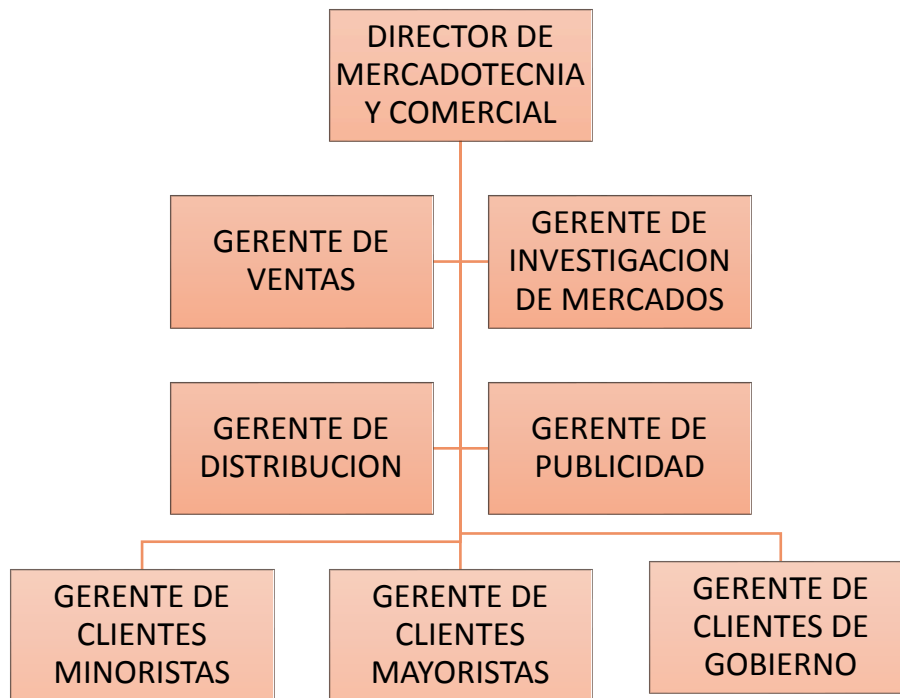


Figura 3.12 (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 41)

Es usual que una empresa tenga una organización que combine las cuatro diferentes funciones, productos, regiones, tipos de clientes. Las características del producto pueden requerir que el negocio se estructure según los productos, mientras que por las características de los clientes puede ser necesaria una organización con base en las regiones geográficas o en los tipos de clientes.

El empleo de uno o varios tipos de organización crea un departamento de mercadotecnia flexible que desarrolla y pone en práctica planes que cubran con exactitud las necesidades de los compradores. Por otro lado, es importante señalar que para poner en práctica correctamente el plan de mercadotecnia, se deberá tomar en consideración la coordinación o dirección.(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 40)

3.1.3 Dirección de la mercadotecnia

Los encargados en la dirección de la mercadotecnia se dedican esencialmente a coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y resolver problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo. Básicamente se enfrentan a dos cuestiones: determinar las metas y desarrollar planes para alcanzarlas. Puesto que la empresa tiene recursos limitados, no es factible resolver todos los problemas que se presentan; por lo que es necesario establecer prioridades y seleccionar sólo algunos de ellos para su solución.

Una vez que se han identificado los problemas más importantes, es preciso que los encargados encuentren las soluciones más factibles. Antes que los encargados de la dirección de la mercadotecnia den soluciones, es necesario reconocer que el problema existe; ésta no es una tarea sencilla porque a menudo los síntomas se confunden con el problema. Los gerentes eficaces no esperan a que los problemas lleguen sino por el contrario, tratan de anticiparse a ellos.

La resolución de un problema es, casi siempre, el resultado de la investigación y la clasificación de la información obtenida de primera fuente. Los gerentes evitan, en la medida de lo posible, gastar tiempo, dinero y esfuerzo en crear una solución original a un problema. Por el contrario, es mucho más económico evitar el problema o encontrar a alguien que cuente ya con una solución satisfactoria o una solución ya aplicada a un problema similar.

La toma de decisiones se asocia íntimamente con la resolución del problema; pero la distinción básica entre ambos aspectos es que la resolución trata de la búsqueda de una respuesta, mientras que la toma de decisiones se encamina a una sola alternativa de acción o respuesta del hecho en particular. La resolución de problemas implica una cadena de cuestiones adicionales o sub problemas, cada uno de los cuales lleva a nuevos cursos alternativos de acción.

Las decisiones se toman en diversos puntos durante el proceso de resolución de problemas. Cuando se piensa en la toma de decisiones a nivel gerencial casi siempre se está haciendo referencia a la determinación inicial de las metas o a los objetivos y a la selección de la estrategia general para alcanzarlos.

En el proceso de la toma de decisiones, es necesario establecer una diferencia entre dos tipos: las decisiones programadas, que son rutinarias y repetitivas y se utilizan en situaciones en las que el problema no es nuevo, y las decisiones no programadas, que son resoluciones no estructuradas y se usan en situaciones que implican problemas nuevos y complejos. Así, el desempeño de la función de la mercadotecnia se considera como una actividad que se ocupa básicamente de resolver problemas y de tomar decisiones.

Para llevar a cabo esto se presenta tres etapas secuenciales

1. La planeación de la mercadotecnia, que considera el medio total de estas áreas prevé los cambios en su ambiente y luego desarrolla planes o estrategias para resolver los problemas que se presenten.
2. La ejecución de la mercadotecnia, que consiste en la realización de las decisiones tomadas para resolverlos problemas.
3. El control de la mercadotecnia, en que los resultados se comparan con los objetivos deseados, previamente establecidos. En esta etapa se revelan las posibles desviaciones entre los resultados esperados y los obtenidos.

La etapa del control descubre problemas que se deben identificar y resolver, sólo así, los encargados de tomar decisiones podrá clasificar y evaluar soluciones con el fin de elegir una que será con la que se actuará. La mercadotecnia se caracteriza por ser un proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones.

Los problemas de la mercadotecnia son muchos y su resolución requiere decisiones. Éstos representan uno de los puntos cruciales de la empresa puesto que determinan su ambiente, afectan su imagen, tienen una influencia crítica en sus ventas, en sus utilidades y el impacto es tan fuerte, que a veces influyen en la resolución de los problemas de la sociedad puesto que la función principal de la mercadotecnia es evaluar las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y la manera de satisfacerlos, es importante estar permanentemente informado del medio donde se desenvuelve la empresa.

La información que requiere la administración es mayor, sobretodo en cuanto a la mercadotecnia, que es la que normalmente delinea el curso total de una empresa. De hecho, la información es el fundamento y la fuente principal para la resolución de problemas. Otro aspecto importante es la coordinación de las actividades de la mercadotecnia.

Los gerentes no sólo deben sincronizar y armonizar las acciones individuales para alcanzar los objetivos de la mercadotecnia, sino que deben coordinar también las actividades del grupo, con los esfuerzos de organizaciones externas como las agencias de publicidad, mayoristas, minoristas, investigadores, etcétera.

Los gerentes pueden mejorar la coordinación de su departamento haciendo entender a sus empleados que cada uno se relaciona con el trabajo de los demás, y que las acciones de cada persona, en conjunto, contribuyen a lograr los planes de la empresa, es muy común encontrar gerentes que consideran que su departamento es único y trabajan para sí mismos. Por ejemplo, se puede dar el caso de un departamento de producción que fabrique un producto que el departamento de mercadotecnia considera poco viable para la venta pues el mercado desea otro diferente y que producción determine que ése es el que va a seguir produciendo.

Ese tipo de situaciones genera los problemas más comunes en una empresa de tipo pequeño o mediano; para evitarlos es muy importante que exista la comunicación pues ésta permite que los gerentes de mercadotecnia y de las demás áreas funcionales de la empresa estén conscientes de los objetivos generales y los logros de la organización; también posibilita que los gerentes conozcan lo que debe hacer su departamento y cómo se deben integrar las actividades de su departamento con las de los otros.

Para dirigir las actividades de la mercadotecnia los encargados deben comunicarse con su personal y encauzarlo hacia los distintos niveles operativos, como los de ventas y publicidad, investigación, diseño de producto, etcétera. Cuando no existe buena comunicación, los gerentes no pueden motivar al personal y mucho menos coordinar los esfuerzos encaminados al logro de objetivos.

Puesto que la función principal de la mercadotecnia es evaluar las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y la manera de satisfacerlos, es importante estar permanentemente informado del medio donde se desenvuelve la empresa. La información que requiere la administración es mayor, sobretodo en cuanto a la mercadotecnia, que es la que normalmente delinea el curso total de una empresa. De hecho, la información es el fundamento y la fuente principal para la resolución de problemas. Otro aspecto importante es la coordinación de las actividades de la mercadotecnia.

Los gerentes no sólo deben sincronizar y armonizar las acciones individuales para alcanzar los objetivos de la mercadotecnia, sino que deben coordinar también las actividades del grupo, con los esfuerzos de organizaciones externas como las agencias de publicidad, mayoristas, minoristas, investigadores, etcétera.

Los gerentes pueden mejorar la coordinación de su departamento haciendo entender a sus empleados que cada uno se relaciona con el trabajo de los demás, y que las acciones de cada persona, en conjunto, contribuyen a lograr los planes de la empresa, es muy común encontrar gerentes que consideran que su departamento es único y trabajan para sí mismos. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 41)

3.1.4 Control de mercadotecnia

La mercadotecnia es una de las áreas principales en que constantemente existe la posibilidad de que resulten obsoletos los objetivos, las políticas y los programas. En primer lugar, el entorno de la mercadotecnia tiende a experimentar cambios continuos y rápidos. En segundo lugar, también intervienen las deficiencias de organización que invaden todos los departamentos obstaculizando su eficiencia óptima.

Debido a estos factores es necesario llevar a cabo un control de la mercadotecnia que es una consecuencia natural de la planeación. Para lograr los objetivos de la mercadotecnia y cooperar con la obtención de las metas generales de la empresa, los encargados de esta área deben controlar en forma efectiva todos los esfuerzos de la mercadotecnia.

El proceso de control de la mercadotecnia consiste en establecer normas de operación, evaluar los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real. Si los encargados de mercadotecnia descubren que hay disparidades notables entre los resultados esperados y los reales, seguirán un curso de acción correctivo; si consideran que las diferencias son insignificantes, pueden optar por no aplicar ninguna acción de esa índole.

De poco vale la planeación de mercadotecnia si no va acompañada de vigorosos sistemas de control: el control de mercadotecnia se ha convertido en los últimos años en una de las preocupaciones principales de la dirección de mercadotecnia.

Esto se debe a:

1. El ritmo acelerado del cambio económico.
2. La economía moderna ha pasado de la abundancia a la escasez en la producción, después de una
3. inflación considerable, y más tarde a la recesión; y ahora a la globalización.
4. La inflación considerable ha hecho a la gerencia mucho más consciente de los costos.

5. El control de mercadotecnia no es un proceso simple y se pueden distinguir tres niveles del mismo.

En resumen, el control constituye una base fundamental para el seguimiento correcto de las actividades u operaciones de la mercadotecnia y lograr el éxito.

3.1.2.4 Establecimiento de normas de actuación

Con fines de control, los objetivos deben ser medibles; en la mercadotecnia se tienen dos clases de medición: medidas de eficacia y medidas de eficiencia. Las medidas de eficacia reflejan el grado en que se alcanzan las metas, en tanto que las medidas de eficiencia reflejan el costo de llegar a las mismas.

Puesto que las cifras de ventas reflejan la efectividad para satisfacer las necesidades y deseos del mercado, los criterios de venta son las medidas de actuación más frecuentemente utilizadas.

Los encargados de la mercadotecnia de una empresa usan diversas cifras de ventas para medir la eficacia como segmento de mercado, porcentaje de cambio en las ventas, cantidad de artículos devueltos, ventas caídas del producto, tipo de cliente, poca participación en el mercado, mayor o menor rentabilidad, aumento de la contribución marginal, etcétera.

La eficiencia mide el enfoque de los costos de las actividades de la mercadotecnia. Los encargados de esta área emplean en ocasiones un índice tanto de eficacia como de eficiencia para medir las utilidades; éstas se miden en función de las ventas (medida de eficacia) menos los costos (medida de eficiencia). (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 43)

3.1.2.5 Análisis de ventas

El análisis de ventas constituye un estudio detallado de las ventas netas del estado de pérdidas y ganancias de una empresa. La administración debe analizar el volumen total por ventas, por líneas de productos y por segmentos del mercado. Las ventas deben compararse con las metas de la empresa. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 44)

3.1.2.6 Análisis de la participación en el mercado

El rendimiento de las ventas de una empresa no indica si está ganando o perdiendo terreno en relación con la competencia. Para esto, es importante analizar su participación en el mercado. Existen por lo menos dos motivos para que la gerencia se interese en medir la participación en el mercado:

1. primer lugar indica si los cambios en las ventas se debieron a factores externos incontrolables o a deficiencias en el programa de mercadotecnia.
2. segundo, el estándar de participación en el mercado supone la comparación del rendimiento de la empresa con el rendimiento promedio de las demás empresas, no únicamente con el de las mejores compañías.

Una empresa puede observar el progreso de su participación en el mercado por líneas de productos, tipos de clientes, regiones u otras clasificaciones. El análisis de participación en el mercado requiere información periódica sobre el total de ventas de la empresa y, si es posible, sobre las de los competidores. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 44)

3.1.2.7 *Análisis del costo de la mercadotecnia*

La administración de la mercadotecnia necesita llevar a cabo un análisis de costos para poder determinar la rentabilidad relativa de sus territorios, líneas de productos u otras unidades mercadotécnicas. Básicamente este análisis consiste en un estudio detallado de los gastos operativos del estado de pérdidas y ganancias de una empresa (también se le llama estado de resultados).(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 44)

3.1.2.8 *Evaluación de la actuación*

Casi todas las organizaciones toleran discrepancias entre la actuación real y la esperada. No puede esperarse que ningún vendedor, producto o territorio se desarrolle según normas ideales; por eso el proceso de evaluación se centra en la severidad de las discrepancias. Todo aquello que constituya una diferencia significativa se convierte en cuestión de normas gerenciales. De hecho, cualquier desviación notable, ya sea negativa o positiva, merece especial atención por parte de la gerencia y de la dirección.(Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 44)

3.1.2.9 *Efectuar una acción correctiva*

Cuando existen diferencias significativas entre la actuación esperada y la real, se requiere una acción correctiva. Es preciso analizar las causas fundamentales de la discrepancia. Con frecuencia se encuentran desviaciones que se deben a influencias no controlables.

Este análisis brinda la comparación necesaria de la desviación, por qué ocurrió y qué se debe hacer al respecto. Para los cambios en el desempeño real, el gerente de mercadotecnia puede tener necesidad de emplear mejores métodos para motivar al personal o utilizar técnicas más efectivas para coordinar los esfuerzos de la mercadotecnia.

En ocasiones, las normas de actuación fijadas son inalcanzables desde el momento de su implantación, o se vuelven inalcanzables debido a cambios en el medio de la mercadotecnia. De hecho, estos cambios en el medio pueden forzar a los gerentes a cambiar, en forma total, sus objetivos de mercadotecnia.

Por otra parte, los gerentes de mercadotecnia, al crear y mantener un proceso de control efectivo, deben considerar varios requisitos:

1. La capacidad para ejercer un control efectivo depende en gran parte de la cantidad de la información y de la rapidez con que se reciba ésta.
2. El proceso de control debe diseñarse de tal modo que el flujo de información tenga la suficiente rapidez para que el gerente pueda detectar con prontitud las diferencias entre los niveles reales de actuación y los planeados con anterioridad. Se debe desarrollar una variedad de procedimientos de control con que puedan verificarse con exactitud las clases de actividades de la mercadotecnia.
3. Debido a que los cambios internos y externos influyen en las actividades de la empresa, los procedimientos de control deben tener la suficiente flexibilidad para ajustarse a estos cambios.
4. Este procedimiento debe diseñarse en tal forma que tanto los gerentes como los empleados que colaboran dentro del departamento puedan comprenderlo y realicen sus operaciones fácilmente y en el tiempo previamente establecido. (Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge, 2011, pág. 45)

Conclusiones

En esta investigación se define los principales conceptos y aspectos generales de la mercadotecnia para el desarrollo de las actividades prácticas en el mercado actual, con la información que se recolecto se puede destacar que el marketing es el pilar fundamental y esencial para las organizaciones, y que el éxito depende directamente de las estrategias y el proceso correcto de sus etapas.

Luego explicando los elementos claves de la planeación estratégica como herramientas para fijación de los objetivos, ya que este, en las empresas tiene un rol importante, puesto que aunque esta planeación estratégica es amplia ayuda a identificar la misión, objetivos y metas de la empresa, permitiendo así ver la situación en el cual se encuentra frente a sus clientes , además la planeación estratégica cuenta con dos herramientas la matriz Bostong Consulting group o matriz BCG y el análisis FODA las cuales permiten ver detalladamente su posicionamiento ante el mercado.

Por último se da a conocer las diferentes etapas que tiene el proceso administrativo como diagnostico para la toma de decisiones estratégicas, las cuales son de vital importancia en las empresas, ya que están rigen el sistema de planeación, organización, control y evaluación de la empresa, ayudando a tener un mejor sistema de ejecución en base al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Las etapas del proceso administrativos son eficaces solo si se cumplen con todos sus procesos, puesto que de esta depende el funcionamiento interno y externo de la empresa, además la planeación estratégica va de la mano puesto que le ayuda a evaluar su situación actual permitiendo evaluar sus estrategias y corregirlas si no están dirigidas al objetivo principal de esta.

Bibliografía

Bibliografía

Dzib, A. (05 de Enero de 2021). *QuestionPro* . Obtenido de Analisis FODA:
<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>

Fischer de la vega, Laura Estela Y Espejo Callado, Jorge. (2011). *Mercadotecnia* (Quinta ed.). Mexico, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 30 de Agosto de 2021

Hernandez, M. L. (19 de septiembre de 2019). *Planeacion de la mercadotecnia* . Obtenido de PDF planecion de la mercadotecnia :
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108672/secme-3766_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jaramillo, A. (12 de junio de 2016). *Aspectos generales de la mercadotecnia* . Obtenido de Merca 2.0: <https://www.merca20.com/antecedentes-de-mercadotecnia/>

Kotler, P. (2001). *Direccion de la Mercadotecnia* . MAP29- ESAN .

Kotler, Philip y Gary, Armstrong. (2007). *Marketing version para latinoamerica*. Mexico, Mexico: Pearson Educacion .

O. C. ,Ferrell Y Michael D., Hartline. (2012). *Estrteguas De Marketing* . Mexico : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Sarabia, Tomas Villegas. (2012). *Administracion Mercadologica*. Mexico: Red Tercer Milenio.

Uniter. (13 de Abril de 2019). *FACEBOOK*. Recuperado el Noviembre de oviembre de 2021, de FACEBOOK: <https://www.facebook.com/uintermx/photos/matriz-bcg-%EF%B8%8F%EF%B8%8Fes-una-metodolog%C3%ADa-gr%C3%A1fica-que-se-emplea-en-el-an%C3%A1lisis-de-la-carte/2339540796105900/>

vega, E. C. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico: Miembro de la Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.