

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
LIC. EN ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

"EL GERENTE DE MERCADOTECNIA: UNA PIEZA CLAVE
EN LA CONSECUCCIÓN DEL ÉXITO"

EL CASO ELEKTRA

MEXICO D.F.


14-FEB-99

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.....	3
I.1. Evolución de la Mercadotecnia.....	3
I.2. Definición de la Mercadotecnia.....	14
I.3. Diferencia entre Ventas y Mercadotecnia	19
I.4. Importancia de la Mercadotecnia.....	19
I.5. Objetivos de la Mercadotecnia.....	20
I.6. Función de la Mercadotecnia.....	21
I.7. Ambiente de la Mercadotecnia.....	23
I.8. Mezcla de la Mercadotecnia.....	30
I.8.1. Producto.....	31
I.8.2. Precio.....	36
I.8.3. Plaza.....	39
I.8.4. Promoción.....	42
I.8.5. Posventa.....	48
II. ANTECEDENTES Y ORIGEN DEL GERENTE DE MERCADOTECNIA.....	49
II.1. Antecedentes del Gerente de Mercadotecnia.....	50
II.1.1. Orientación a la Producción.....	50
II.1.2. Orientación a la Venta.....	53
II.2. Origen del Gerente de Mercadotecnia.....	54
II.3. Definición del Gerente de Mercadotecnia.....	56
III. EL GERENTE DE MERCADOTECNIA: UNA PIEZA CLAVE EN EL ÉXITO DE LA EMPRESA.....	61
III.1. La posición del Gerente de Mercadotecnia dentro de la Organización.....	61
III.2. El papel que el Gerente de Mercadotecnia desempeña dentro de su puesto.	62
III.3. La forma en que el Gerente de Mercadotecnia desempeña su papel.....	83
IV. EL CASO ELEKTRA.....	92
IV.1. Antecedentes.....	93
IV.2. Elektra.....	95
IV.2.1. Misión.....	95
IV.2.1.1. Misión Social.....	96
IV.2.2. Propósito.....	96
IV.2.3. Valores.....	97
IV.3. Organigrama.....	98
IV.4. Unidades de Negocio.....	99
IV.4.1. Mega Elektra.....	100
IV.4.2. Hecali.....	100
IV.4.3. Crédito.....	101
IV.4.4. Dinero Express.....	103
IV.4.5. Wester Union.....	103
IV.4.6. Biper.....	104
IV.4.7. TV Azteca.....	104
IV.4.8. Bien Entregado.....	105

IV.4.9. Garantías Extendidas (Milenia).....	105
IV.4.10. Foto Fácil.....	106
IV.4.11. Guardadito.....	106
IV.4.12. Radio Cel.....	107
IV.5. Elektra en 1998.....	108
IV.6. Estrategia.....	117
CONCLUSIÓN.....	130
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	133
APÉNDICE 1.....	135
APÉNDICE 2.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Diferencia entre Ventas y Mercadotecnia.....	19
2	Ambiente de la Mercadotecnia.....	24
3	Marco de Referencia para estudiar a la competencia.....	27
4	Ciclo de vida tradicional.....	32
5	Ciclo continuo de vida.....	33
6	Ciclo de vida reciclado del producto.....	33
7	Ciclo de vida con efecto de salto.....	33
8	Ciclo de vida con efecto escalador.....	34
9	Ubicación del Gerente en la orientación a la producción.....	52
10	Ubicación del Gerente en la orientación a la Venta.....	54
11	Ubicación del Gerente en la orientación al consumidor.....	55
12	Para ubicar ciertos aspectos del Gerente de Mercadotecnia a través de un organigrama.....	61
13	Importancia de los objetivos generales de la empresa para un Gerente de Mercadotecnia.....	63
14	Factores que se oponen al cumplimiento de los objetivos.....	65
15	Función de la estrategia para el Gerente de Mercadotecnia.....	66
16	Organización por funciones.....	71
17	Organización por productos.....	71
18	Organización de tipo regional.....	72
19	Organización por clientes.....	72
20	Organización mixta.....	73
21	Conflicto entre el departamento de Mercadotecnia y otros departamentos de la empresa.....	75
22	Organigrama Directivos del Grupo Elektra.....	98
23	Unidades de Negocio.....	99
24	Capital Contable.....	108
25	Utilidad Neta.....	108
26	Operaciones comerciales.....	109
27	Ingreso Neto.....	109
28	Utilidad Bruta.....	110
29	EBITDA (Utilidad antes de Interese, Impuestos, Depreciación y Amortización).....	110
30	Utilidad Neta.....	110
31	Ventas totales de mercancía Elektra.....	111
32	Elektra: Mezcla de ventas por línea.....	111
33	Ventas totales de mercancía Hecali.....	112
34	Hecali: Mezcla de ventas por línea.....	112
35	Ventas a crédito.....	113
36	Mercado de transferencias.....	113
37	Participación en audiencia en horario estelar.....	114
38	TV Azteca: EBITDA (Utilidad antes de Interese, Impuestos, Depreciación y Amortización).....	115
39	Guardadito: Importe neto de apertura por producto.....	116

40	Guardadito: Aperturas netas por producto.....	116
41	Departamento de Mercadotecnia.....	118
42	Elektra: Mezcla de ventas.....	120
43	Número de cuentas de crédito activas.....	120

INTRODUCCIÓN

¿Cuántas veces no se ha advertido que los esfuerzos de la comercialización han aumentado como consecuencia de la competencia y del crecimiento económico? Y ¿Cuántas otras tantas se ha evadido la importancia de la práctica de una fuerte arma: La Mercadotecnia?

Este estudio parte de un hecho indudable: Conforme pasa el tiempo, el cliente ha adquirido un gran poder de decisión de compra entre los distintos productos que se ofrecen al mercado. Y ese mismo poder es el principal móvil que impulsa a los vendedores a conocer sus gustos, preferencias, creencias, etc., con la finalidad de complacerlos y con ello generar ventas (recuérdese que las ventas son la columna vertebral de toda actividad comercial, y si las exigencias demandan más atención en el cliente sería un grave error que el vendedor pretendiera ignorar este hecho).

A partir de la reflexión anterior, se puede decir, entonces, que el cliente es el punto de partida de toda actividad comercial que tiene el propósito de lograr crecimiento. Por ello, el presente estudio se ha realizado con la finalidad de mostrar el amplio panorama que abarca el estudio y ejercicio de la Mercadotecnia y, al mismo tiempo, se pretende brindar los argumentos necesarios que demuestren la incidencia e importancia que éste tiene en la satisfacción del cliente y en los resultados de la empresa.

De esta forma, la exposición teórica gira en torno de un primer capítulo, el cual ofrece todos los elementos indispensables, introductorios y generales de la mercadotecnia. En él, se especifican uno a uno los temas relevantes del ejercicio de la mercadotecnia, es decir, las actividades y los temas anexos que hacen comprensible su función.

Una vez que se concluye el primer capítulo, se puede cometer el error de abandonar la lectura, sin embargo, los siguientes capítulos abordan la eficiencia del elemento humano en el campo de acción de la Mercadotecnia. De no adjuntar estos capítulos se estaría dejando de lado que el conjunto de libros y teorías que éstos encierran, son insuficientes, casi inútiles, cuando no existe alguien que le dé la validez de su importancia.

Por las causas anteriores, los capítulo II y III se encargan de estudiar los aspectos que hacen que el gerente de mercadotecnia aplique correctamente los elementos aprendidos en el capítulo I. A partir de estas explicaciones, se pretende destacar la importancia que tienen ambos aspectos: Los conocimientos y Las cualidades personales del gerente de mercadotecnia.

Ya por último, el capítulo IV ofrece el caso Elektra, el cual tiene como principal propósito ejemplificar y sustentar el marco teórico que incansablemente se ha empeñado en otorgarle un grado de importancia indiscutible al ejercicio de la mercadotecnia.

I. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

Este capítulo se ha denominado "Fundamentos de Mercadotecnia" porque ofrece una serie de elementos que tienen como principal objetivo brindar un panorama amplio del campo de acción de la mercadotecnia. Esta recopilación parte del origen de la mercadotecnia y, a través del recorrido del capítulo, se hace una invitación hacia el estudio de los temas que se consideran más relevantes para su comprensión.

I.1. EVOLUCIÓN DE LA MERCADOTECNIA

Desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra ha tenido necesidades, la diferencia radica en la forma en que éstas se satisfacen: Este es precisamente el fundamento que rige la mercadotecnia.

En un principio, el hombre sólo se preocupaba por una cosa: *sobrevivir*. Es por esta razón que sus actividades se limitaban a tomar de la naturaleza únicamente aquellos medios que le permitieran satisfacer sus necesidades alimenticias. Una vez que consumían lo que había en una zona, se trasladaban a otra que tuviera los mismos ofrecimientos y por estas causas su carácter era nómada. El papel que jugaba la naturaleza era, para el hombre, antagónico, ya que por un lado ofrecía los medios para fomentar la vida y por otro, amenazaba su existencia con los constantes peligros a los que los enfrentaba (no sabían cómo defenderse de los animales).

Posteriormente, y debido a que el hombre despertó en sí más interés por conservar la vida, comenzó a descubrir y a desarrollar poco a poco los medios que le servían de defensa, por ejemplo: las lanzas, el uso del fuego y la elaboración de utensilios. Esto constituyó en su forma más sencilla los primeros indicios de trabajo y quizás esta fue una de las principales razones por las cuales el hombre se volvió sedentario.

A partir de que el hombre se volvió sedentario, se suscitaron varios acontecimientos importantes y determinantes para la evolución de la humanidad. Dichos acontecimientos, se pueden resumir de la siguiente manera:

- El hombre comenzó a comprender la utilidad de agruparse, dando lugar con ello a los primeros grupos tribales, en los cuales todo lo que se obtenía era para todos.

- Al permanecer en el mismo sitio, el hombre comenzó a observar el comportamiento de la naturaleza, y de esta forma descubrió y perfeccionó la agricultura y la ganadería. Con este hecho el papel del hombre dio un cambio de recolector a productor y se fomentó más la vida sedentaria.

Debido a que los grupos tribales crecieron, como consecuencia del fomento de la vida sedentaria, el trabajo se empezó a repartir y se originó la división social de trabajo basada en la especialización permanente de actividades.

La especialización provocó que la producción se agilizará y que se originaran por primera vez los excedentes, los cuales se intercambiaban por otros con el objeto de satisfacer necesidades básicas. Por eso se dice que la aparición de los excedentes motivó la aparición de los primeros vendedores y de los principios fundamentales de la mercadotecnia¹:

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

Como se puede observar, la especialización fue la verdadera causa de que se comenzaran a generar los intercambios entre los miembros de una tribu, sin embargo; con el paso del tiempo la especialización alcanzó dimensiones tan amplias que cada tribu se volvió especialista en la elaboración de un determinado producto y fue entonces cuando se originó necesariamente el intercambio de los bienes sobrantes de una aldea por los de otra. Ante esta situación, y debido a que generalmente las aldeas se encontraban separadas por distancias enormes, se hicieron necesarios ciertos lugares en los que se pudieran efectuar periódicamente los intercambios sin tener que llegar a la aldea de interés. Es, entonces, a partir de este panorama que aparecen por primera vez los mercados locales y junto con ellos las personas cuya actividad principal consistía en efectuar los intercambios de bienes, personas que se les conoce en la actualidad con el nombre de "comerciantes".

¹ Danel P., "*Fundamentos de Mercadotecnia*", Trillas, 1990. P. 12

De acuerdo a lo anterior, es posible afirmar que el intercambio ocupaba cada vez un lugar más importante en las actividades cotidianas del hombre, sin embargo y a pesar de ello, llegó un momento en que ya no era fácil intercambiar, no porque no se necesitara un determinado producto, sino porque el beneficio de cambio era menor, tal situación provocó que surgiera el tan conocido " valor de cambio", el cual en un principio se manifestó en forma de granos de cacao, de sal, de especias, de plumas y de pieles, pero debido a que el tiempo, el clima y el uso, los consumían o los degradaban, se convino en asignar dicho valor a un bien más duradero: el metal. Sin embargo, el peligro que implicaba el transporte de las monedas originó que los venecianos crearan la letra de cambio, los bancos y el papel moneda.

Cabe mencionar que el intercambio se ejercía con la única finalidad de incrementar el bienestar, pero también es importante destacar que dicha finalidad se fue modificando conforme evolucionó el comercio, por ello es importante que se revisen las diferentes economías y orientaciones que a este respecto son relevantes.

En la época del feudalismo, la economía estaba apoyada en actividades agrícolas y por ello, la mayor parte de la gente trabajaba en la tierra pagando un fuerte tributo al señor feudal. Se dice que su producción estaba en función de las necesidades de sus habitantes, es decir, sostenían una economía de autoconsumo, la cual afectó el desarrollo de la actividad comercial que no sólo repercutió en la carencia de intercambios, sino también en la mentalidad de las personas, quienes centraban la explicación de los fenómenos naturales y sociales en la ideología religiosa.

A partir del siglo XI, aproximadamente, la sociedad feudal comenzó a decaer con las Cruzadas, ya que éstas contribuyeron de manera fundamental al desarrollo del comercio entre los países centrales europeos y el cercano Oriente. Esto a su vez, implicó el crecimiento de las ciudades y el aumento de la demanda de productos agrícolas. Por lo tanto, se puede afirmar que se amplió el comercio entre los feudos y las nuevas ciudades.

Debido al incipiente desarrollo del comercio, los siervos empezaron a abandonar masivamente los feudos para acaparar las nuevas fuentes de trabajo que se abrieron en los recientes talleres artesanales. En dichos talleres, el artesano podía producir con

sus propios instrumentos de trabajo y su propio ritmo, artículos a los cuales él mismo les fijaba el precio.

Posteriormente, los burgueses le dieron tanto énfasis al comercio que finalmente se convirtieron en los dueños de los medios materiales de trabajo que posibilitan la satisfacción de las necesidades de consumo y con ello, crearon la manufactura. La manufactura es la reunión de aquellos talleres artesanales que convirtieron al artesano en un trabajador asalariado con tareas específicas a desarrollar durante arduas jornadas laborales y sin la posibilidad de fijar precios.

El desarrollo del comercio y de la navegación permitió llevar a cabo grandes descubrimientos geográficos, los cuales a un nivel económico se tradujeron en la obtención de colonias que proveyeron a los países colonizadores de materia prima y mano de obra barata. También implicó a un nivel ideológico un cambio de mentalidad, el cual se expresó en el movimiento renacentista con el principio básico de encontrar la explicación del mundo en el mismo hombre.

Debido a que la actividad comercial constantemente se ampliaba, a partir del siglo XVI, se comenzaron a construir fuertes Estados, cuya finalidad era la de centralizar el poder para así controlar el desarrollo del comercio y los crecientes conflictos entre la clase decadente (feudal) y la ascendente (burguesía).

De acuerdo a los hechos mostrados anteriormente, es posible afirmar que la finalidad del intercambio sufrió su primera transformación: de incrementar el bienestar a obtener beneficios.

ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN

Esta etapa se caracteriza por el surgimiento de la Revolución Industrial, la cual tuvo su origen en Inglaterra en 1760 y posteriormente se dio en el resto de Europa y América. La Revolución se debió entre otras cosas a que el comercio era mayor que la producción, es decir, la demanda sobrepasaba la oferta, por eso los empresarios abandonaron los talleres medievales y se reunieron en instituciones mayores con una elaborada división del trabajo.

Puesto que lo importante era aumentar la eficiencia productiva, se desarrollaron las industrias de producción en masa y con ello se multiplicaron los mayoristas, quienes se establecieron cerca de los ríos y en la costa, ya que el transporte a gran escala estaba limitado a las vías acuáticas que conectaban las grandes ciudades industriales con los pueblos y las comunidades de menor tamaño. Los mayoristas abastecían a los detallistas, quienes luego vendían los productos terminados a los consumidores. Como se puede observar, gracias a las circunstancias que exigían la concentración en la producción, se desarrollaron conceptos tales como: economías de escala, la importancia del control de las existencias y la distribución.

Para muchas empresas la uniformación de los componentes y la automatización a gran escala del proceso de fabricación, eran armas importantes para superar en la competencia a las viejas industrias europeas que tenía costos mucho más elevados. Por esta razón algunos suelen resumir este periodo con la famosa frase de Henry Ford, concerniente al modelo Ford T: "Usted puede tener cualquier color mientras sea negro".

Una de las principales consecuencias de la producción en masa y de la apertura de mercados en todo el mundo, fue la creación del organismo social llamado *empresa*.

La afanosa necesidad de atender una demanda fuertemente insatisfecha, fue el principal motivo de que las empresas fueran dirigidas por ejecutivos en producción e ingeniería, los cuales afirmaban que no necesitaban esfuerzos de comercialización para hacer que las personas compraran un producto que estaba bien fabricado y que tenía un precio razonable, aún cuando éste tuviera poca o nada de diferencia con los demás productos que se ofrecían en el mercado. En cambio, su preocupación consistía en minimizar costos y en allegar recursos financieros para atender sus necesidades de activo fijo y de circulante. Por estas razones, el intercambio durante esta etapa se realizaba con el objeto de obtener beneficios.

De acuerdo a lo anterior, es posible afirmar que no existía la mercadotecnia. En su lugar había un departamento de ventas dirigido por ejecutivos, los cuales se encargaban simplemente de vender los productos que el área de producción fabricaba de acuerdo a las posibilidades y limitaciones de los equipos productivos de

la empresa. Estos hechos dan elemento para concretar que la función comercial de la empresa poseía escasa importancia y capacidad de decisión.

En términos generales, se puede decir que en esta etapa se vende todo lo que se produce, ya que hay suficiente demanda, por esta razón todos los esfuerzos empresariales se limitaban a atender las cuestiones productivas, ya que de la capacidad productiva dependía el éxito o fracaso de la empresa, por esta causa a esta etapa se le conoce como la de "fabricar una mejor ratonera".

A partir de 1920 declinó la gran demanda de productos por parte de los consumidores, pero se puede decir que duró hasta la Gran Depresión de Estados Unidos, es decir a principios de la década de 1930.

ORIENTACIÓN A LA VENTA

Con el paso del tiempo, las industrias tuvieron menos dificultad para fabricar en grandes volúmenes y esto se reflejó en un desequilibrio entre la oferta y la demanda. Ahora el problema principal era que había más productos de los que la gente estaba dispuesta a comprar, y aunque esto favorecía ligeramente al cliente, al productor le preocupaba enormemente.

A pesar de que las compañías seguían prestando poca atención a la satisfacción de los deseos del consumidor, el hecho de que hubiera productos en exceso era conveniente para éste, ya que de acuerdo a las leyes económicas, cuando la oferta sobrepasa la demanda, el precio tiende a bajar, además de que al haber más productos en el mercado, el consumidor tiene más opciones de elección.

Del lado del productor, el exceso de productos, más que ser una ventaja, representó una preocupación, ya que aunque fabricara un producto mejor, la venta de éste era difícil de conseguir. De esta forma, la Depresión mostró que el problema de la economía ya no era producir o crecer lo suficiente, sino lograr vender la producción. A partir de este escenario, los esfuerzos de la empresa se orientaron hacia un nuevo horizonte: las ventas.

Puesto que los hombres de empresa vieron en las ventas la única vía para incrementar sus utilidades, comenzaron a desarrollar actividades de mercadotecnia, tales como la venta directa, la publicidad, las promociones, las competencias de ventas, la imagen de marca, los embalajes y las facilidades de pago, así como también comenzaron a aparecer los primeros vendedores especialistas en sus productos y los supervisores de ventas. En este periodo la venta adquirió gran parte de su mala reputación, ya que se le consideró como la era de la "venta dura", caracterizada por el distribuidor de automóviles usados o por el vendedor de puerta en puerta carente de escrúpulos.

Por otra parte, al saturarse los mercados locales, la empresa tuvo que incidir en otros cada vez más distantes, esta fue la causa de la aparición de los canales de distribución y del origen de los supermercados, hipermercados, cadenas comerciales, etc. Pero no sólo se precisaron nuevas formas de intermediación y representación, sino también se incrementó la comunicación entre la empresa y sus mercados.

Puesto que en esta época, la atención se centró en la gestión de la comercialización, las empresas comenzaron a ser encabezadas y dirigidas por vendedores, los cuales se encargaron de promover y vender agresivamente los productos.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo prioritario de esta orientación fue la creación de una organización comercial eficiente, que se encargara de organizar, administrar y controlar la red de distribución, la fuerza de ventas y la circulación de los productos.

Por último, cabe mencionar que en esta etapa el intercambio se inclinó más a obtener cifras de ventas elevadas, que la satisfacción del consumidor. Esta orientación se prolongó desde principios de la década de 1930 hasta principios de la década de 1950.

ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR

A principios de la década de 1950, los Estados Unidos habían completado la transición de una economía desorganizada por la Segunda Guerra Mundial a una de tiempos de paz. Durante la guerra, las plantas industriales estaban produciendo cantidades enormes de bienes de consumo para satisfacer la demanda que se había creado, sin embargo, en la etapa de posguerra, muchas empresas encontraron que la demanda

era inferior a su capacidad de producción, lo cual se debía entre otras cosas a que los consumidores se interesaban cada vez más en la diversidad que en la similitud. La búsqueda de la diversidad por parte de los clientes provocó que Ford perdiera liderazgo en el mercado cuando la General Motors introdujo una multiplicidad de modelos. En consecuencia, el mercado se volvió más competitivo y las empresas tuvieron que adquirir un mayor conocimiento acerca de los factores más importantes que determinan la demanda.

El conocimiento de los factores que determinan la demanda se volvió una necesidad prioritaria para la empresa y gracias a esta situación se generó la investigación de mercados, la cual se encargó desde entonces, a informar a la empresa acerca de los gustos, deseos, creencias, necesidades, etc. del consumidor con la finalidad de que ésta adaptara la oferta a la demanda investigada. Además, si a partir de la investigación detallada del mercado, se produce un determinado artículo, se elige el envase, se establece el precio, se planifica la distribución y se adapta la publicidad, lo más seguro es que la venta del producto tenga éxito.

Debido a que el consumidor ya no se contentaba con productos ofrecidos masiva e indiscriminadamente, la oferta se vio tentada a responder con productos diferenciados dirigidos a consumidores también diferenciados. Se habla ya, entonces, de una segmentación de mercados, la cual implica que aunque la empresa mantenga la producción masiva para beneficiarse de los costos menores, deberá atender simultáneamente las preferencias y peculiaridades de cada segmento de mercado.

A partir de todo lo anterior, nace la mercadotecnia, la cual se concentra en los problemas de integrar aspectos, tales como la venta, la producción, la publicidad, el establecimiento de precios, el envase, las preferencias del cliente y la acción competitiva en una estrategia a corto y largo plazo. Es decir, la orientación a la mercadotecnia se preocupa por satisfacer las necesidades del consumidor con el producto y el conjunto de actividades relacionadas con su creación, distribución y venta.

En esta etapa, las empresas comienzan a ser dirigidas por administradores y en lugar de un departamento de ventas, nace uno de mercadotecnia. El alto ejecutivo responsable que se centra en la mercadotecnia en lugar de la venta, recibe el nombre

de vicepresidente o gerente de mercadotecnia, el cual realiza actividades relacionadas con el control del inventario, almacenamiento y otros aspectos de la planeación de los productos. De esta forma, y añadiendo que asume la responsabilidad de decisión sobre todas las variables comerciales y elabora programas complejos e integrados de comercialización, se puede afirmar que adquiere un importante ascenso dentro de la estructura organizativa.

Cabe mencionar que en este período se registró una aceleración del progreso de la tecnología, lo cual provocó que el margen temporal entre la invención y la explotación comercial se estrechara. La consecuencia más evidente de este acontecimiento es el acortamiento del ciclo de vida de los productos.

En resumen, se puede decir que la era de la mercadotecnia surgió cuando los empresarios adoptaron la idea de que el solo hecho de fabricar productos en forma eficiente y promocionarlos con intensidad a través de la venta directa y la publicidad no iba a lograr que el consumidor los comprara. Desde entonces se comprendió que primero se debía determinar cuáles eran los deseos y necesidades del consumidor y después había que satisfacerlos a través de la producción de bienes y servicios. A partir de esta orientación, el consumidor se convirtió en el eje central de la empresa.

Durante la década de 1970, el concepto de mercadotecnia se estableció fuertemente en Estados Unidos y en menor medida en Europa. Sin embargo, la naturaleza misma de la mercadotecnia ya había cambiado. La economía había descendido, la competencia en una escala mundial se había hecho más severa y el nivel de inversión requerida para generar con éxito nuevos productos había crecido con rapidez. Estos factores provocaron que algunas empresas estimaran de nueva cuenta el papel de la mercadotecnia, con el fin de concentrarla en aspectos de largo plazo. De esta forma, surge el marketing estratégico.

Estas empresas consideran al gerente de producto como responsable de la estrategia de producto, el gasto de capital, la previsión de las ventas, la publicidad, el control presupuestario, el control de la calidad y el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, en la mayor parte de las empresas el papel del gerente de producto es más a corto plazo y tiene la responsabilidad principal de lograr las metas presupuestarias y de participar en la planeación a corto plazo del producto.

Posteriormente, tanto el gobierno como el consumidor hicieron más compleja la tarea de la mercadotecnia, y por ello se vio la necesidad de reorientar la mercadotecnia hacia otra dimensión: *La social*.

La mercadotecnia social busca, no sólo la satisfacción y el bienestar del cliente a corto plazo, sino que se preocupa por las posibles repercusiones negativas que se desprenden del uso del producto y procura evitarlas. De esta forma, la preocupación que debe presidir en la política de la mercadotecnia es la búsqueda del equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de la sociedad.

Actualmente, de acuerdo a Serrano F., las repercusiones ecológicas y sociales de un desarrollo unidimensional (sólo cuantitativo) de consumo, y la modificación en la estructura de la oferta a nivel internacional, son las causas de que la perspectiva de la mercadotecnia esté evolucionando hacia una nueva alternativa: la búsqueda de un equilibrio entre una demanda máxima y una demanda deseable. Para que dicha evolución sea posible, es esencial que se tomen en cuenta tres restricciones fundamentales²:

- ❶ **Social.** Se refiere a la preocupación que debe presidir la política de mercadotecnia para buscar un equilibrio entre los objetivos de la empresa y de la sociedad. Ello acarrea, para la empresa, la comprensión de los excesos de una cierta mercadotecnia de manipulación, que ha consistido en influenciar la demanda y las necesidades, más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades presentidos; en una mercadotecnia basada más en la publicidad que en el producto, en el recurso abusivo de los medios promocionales explotando los impulsos irracionales de compra. Estos excesos han provocado el nacimiento de mecanismos compensadores por iniciativa de los consumidores, y de los poderes públicos bajo la forma de leyes que protegen a aquellos. Este período está en rápida expansión.

- ❷ **Ecología.** Se refiere a los excesos indiferenciados del consumo. Es decir, la mercadotecnia, por su insistencia en fomentar el crecimiento cuantitativo de consumo, ha contribuido a reforzar sus repercusiones negativas, cuyas consecuencias son múltiples: polución y destrucción del entorno, atoramiento de

² Serrano F., "Mercadotecnia para economistas de empresa", ESIC, 1990. Pp. 8 - 10

las ciudades, deterioro de las condiciones de sanidad e higiene, polución publicitaria. Este aspecto se impone a situar el consumo con un ciclo completo de recursos – producción – utilización – destrucción.

- ③ **Político – Económico.** El crecimiento cuantitativo del consumo, estimulado por la mercadotecnia, ha provocado una utilización y despilfarro acelerado de los recursos limitados, creando una toma de conciencia sobre su agotabilidad progresiva y de su escasez. El despilfarro se refleja en la política de obsolescencia, la cual reduce artificialmente la duración de vida de los productos. Estos hechos han provocado alzas sustanciales en los precios de muchas materias primas y, como consecuencia, una modificación fundamental en la oferta y la aceleración de la puesta en el mercado de sustitutos.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que las empresas que quieren lograr el crecimiento, tienen que tomar en consideración ciertas restricciones que la misma evolución de la mercadotecnia ha generado. Es decir, las empresas tienen que comprender las repercusiones socio-ecológicas y socio-culturales de su actividad económica para lograr el crecimiento.

Por otro lado, Vavra T³, asegura que la orientación actual de la mercadotecnia es el *aftermarketing*, el cual consiste en un proceso encaminado a proporcionar satisfacción constante a los individuos u organizaciones que son clientes de la empresa, aún después de la compra, para ello suelen ofrecer un departamento de quejas, servicios, garantías, etc.

Dentro de las perspectivas de esta orientación, se afirma que para que la actividad mercadotécnica se emplee con eficiencia es preciso identificar a los clientes, reconocerlos, comunicarse con ellos, determinar su satisfacción y responderles.

La orientación hacia el *aftermarketing* implica una serie de elementos, los cuales son proyectados hacia el logro de la conquista permanente del cliente. Tales elementos se pueden resumir de la siguiente manera:

- Actividades y refuerzos para mantener satisfechos a los clientes, incluso después de la compra.

³ Vavra T., “*After – marketing*”, Adison – Wesley Iberoamericana, s.a., 1994. Pp. 15 - 22

- Hacer todo lo posible por acrecentar la probabilidad de que los clientes actuales adquieran el producto o marca de la compañía en sus futuras ocasiones de compra.
- Aumentar la probabilidad de que los clientes actuales adquieran otro de los productos de la compañía, en lugar de que lo compren al competidor.
- Medir repetidamente el grado de los productos actuales para ver si satisfacen a los clientes.
- Hacerles saber a los clientes que la empresa se preocupa por ellos.

Atendiendo a todo lo anterior, es posible afirmar que la orientación hacia el *aftermarketing* tiene como principal objetivo forjar una relación duradera con todos los clientes de la empresa.

I.2. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

Tal vez si se reflexiona acerca de lo que significa el término *marketing*, surjan dos grandes dudas: ¿Cómo traducirlo de tal forma que no pierda su esencia?, y ¿Qué implica realmente este concepto?.

A pesar de que el término *marketing* apareció desde 1906 y 1911, no se ha logrado un consenso ni en su significado, ni en el área de conocimiento que abarca. Algunos han traducido el término como mercadeo, algunos otros como comercialización y algunos otros prefieren seguirle llamando marketing, en este estudio se le llamará Mercadotecnia, ya que se ha considerado la mejor aproximación, en lo que a su concepto original se refiere. Respecto al área de conocimiento que abarca, hay errores mucho más graves que los de la simple traducción de su concepto. Hay quienes piensan que la mercadotecnia se asimila a la gestión de ventas, para otros es la incidencia agresiva de la empresa sobre el mercado, para otros es la publicidad dirigida a modificar gustos y preferencias de los consumidores, etc. Si se pretende saber quien de ellos tiene la razón, lo más probable es que surjan grandes decepciones. Es cierto que uno de los objetivos de la mercadotecnia es el de aumentar el volumen de ventas y una de sus funciones es la de planificar los medios de comunicación más convenientes entre el productor y el usuario o consumidor (publicidad), sin embargo,

no se puede globalizar el estudio que ésta implica si se habla sólo de ventas o de publicidad.

Quizás el motivo de que la mercadotecnia provoque tantas confusiones, sea que constantemente se olvida que ésta, al igual que otras ciencias, no está exenta de las sucesivas transformaciones que el tiempo y los avances hacen sobre ella. De esta forma, se puede afirmar que la clave para aclarar las posibles dudas y mal entendidos, es aceptar que la mercadotecnia ha evolucionado.

La evolución de la mercadotecnia, se puede concretar a través de las siguientes etapas⁴:

❶ **Período de descubrimiento (1900 – 1910)**

En esta década aparece la idea del marketing como un pensamiento nuevo de enfocar el comercio, principalmente en lo que se refiere a la distribución. Comenzaron a impartirse los primeros cursos universitarios, los cuales comprendían aspectos tales como: Instituciones mercantiles, Organizaciones, Sistemas, Ventas, Métodos para el marketing de productos y publicidad. Al final de la década, estos temas se identificaron con el término de "Marketing".

❷ **Período de conceptualización (1910 – 1920)**

Debido a que durante esta época se logró un aumento industrial y económico muy importante, la distribución clásica cambió radicalmente. Así de esta forma, se cristalizan algunos conceptos de mercadotecnia, en el que se le da una importancia relativa a la distribución.

❸ **Período de integración (1920 – 1930)**

Esta época se caracteriza por la integración del pensamiento del marketing en una serie de principios que con ese nombre publicaron diversos autores. El concepto de marketing radicaba en el análisis interrelacionado de productos, funciones e instituciones, con el que se pretendía consolidar un pensamiento más general del marketing antes de dar normas concretas de actuación sobre cualquier actividad del mismo.

❹ **Período de desarrollo (1930 – 1940)**

⁴ Ortega E., "La Dirección de Marketing", ESIC, 3ra. Edición, 1987. Pp. 10 – 14; retomado de Bartels R., "El desarrollo del pensamiento en Mercadotecnia", CECSA, México, 1964. Págs. 55 y 57

En este periodo el desarrollo por el marketing de productos específicos continúa con fuerza e interés, así como también una cierta tendencia por unificar la terminología del marketing. La mayor parte de los autores habían demostrado un cierto interés por el consumidor, pero Charles Phillips llegó mucho más lejos que del análisis de sus motivos de compra. Se ocupó de aquellos aspectos que los consumidores tienen en la orientación de su economía, su problema para lograr sacar el máximo valor de su dinero y los efectos del reducido esfuerzo de compra de dichos consumidores.

⑥ **Período de reestimación (1940 – 1950)**

La introducción en mayor proporción del punto de vista del consumidor, del análisis económico, así como del tratamiento del marketing como institución social, fueron algunas de las ideas principales introducidas en este periodo.

⑥ **Período de reconcepción (1950 – 1960)**

En este período, las nuevas orientaciones del marketing manifestadas en el período anterior fueron progresando en la concepción del marketing como proceso social y como función empresarial. Además, se pusieron de manifiesto las relaciones que tiene el marketing con la teoría económica, con la política económica, con la psicología y sociología y con otras ciencias o disciplinas.

A fines de la década de 1960 el término marketing se llegó a entender también como una función o actividad de las instituciones no lucrativas.

Después de la inevitable evolución que ha tenido la mercadotecnia, se pueden concretar las siguientes definiciones:

“Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros”⁵.

“Mercadotecnia es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y, asimismo, para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general”⁶.

“Es el conjunto de actividades que ayudan a satisfacer las necesidades, gustos o deseos de los consumidores a través del intercambio de productos”⁷.

⁵ Phillip Kotler, “*Dirección de la Mercadotecnia*”, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993. P.5

En términos generales, se puede decir que:

Mercadotecnia es un conjunto de actividades encaminadas a satisfacer necesidades, deseos y gustos del consumidor a través del proceso de intercambio, con la condicionante de que dicho intercambio genere un beneficio en ambas partes.

Lo anterior implica, que dichas actividades deben permitir llevar la mercancía desde el sitio en que se produce hasta el lugar y condiciones en que son requeridas por el consumidor final, logrando esto con la mayor eficiencia, es decir, obtener el mejor resultado con el mínimo de esfuerzo, tiempo y dinero. Para ello existen técnicas de transporte, de control y manejo de inventarios, de publicidad, de promoción de ventas, de relaciones públicas, de investigación de mercados, etc.

Ese conjunto de actividades, al que se ha mencionado tan frecuentemente, se ocupa de lo siguiente⁸:

- Indagar sobre quienes son y dónde están los compradores potenciales, cuándo y cómo compran y cuáles son las motivaciones conscientes y subconscientes que influyen sobre sus decisiones de compra (Investigación de mercados).
- Examinar las tendencias de mercado y calcular la demanda futura (Pronóstico de venta).
- Una vez que se hayan resuelto los dos puntos anteriores, determinar:
 - Qué productos conviene fabricar.
 - Cómo hay que diseñarlos, contemplando los rasgos que influyen sobre la decisión de compra.
 - A qué precio se deben vender.
 - Qué cantidad se debe producir (Planificación de la producción).
- Planificar los canales de enlace más convenientes entre el productor y el usuario o consumidor para la distribución y venta del producto (Planificación de distribución)
- Planificar los medios y métodos más sutiles de comunicación entre la empresa y los distribuidores y usuarios o consumidores de los productos (Planeación de promoción y venta).

⁶ Mercado S., *"Mercadotecnia"*, Limusa, 1992. P.32

⁷ Danel P., *"Fundamentos de Mercadotecnia"*, Trillas, 1990. P.20

⁸ Mercado S., *"Mercadotecnia"*, Limusa, 1992. P.33

De lo anterior se puede destacar lo siguiente: El consumidor es el que orienta al industrial respecto a qué, cuándo y dónde debe producirse, comprendiendo la entrega del producto a éste, los precios, los canales de distribución, la venta, etc.

A pesar de que lo anterior es de suma importancia, carecería de sentido si a ello no se le agregara, el interés que debe haber por parte del gerente de mercadotecnia por saber qué es lo que pasa con el cliente después de que ha comprado. Muchas veces se ha incurrido en el error de pensar que todos los esfuerzos antes citados, se terminan cuando se efectúa la venta, sin embargo lo que piense el cliente después de que ha consumido el producto es determinante para que se repita la compra, por ello es de suma importancia que los esfuerzos se prolonguen después de la venta.

De esta forma, es posible confirmar que la relación con el cliente empieza antes de que se sepa qué es lo que se va a fabricar y se prolonga aún después de que se ha comercializado lo que bajo sus necesidades, gustos y deseos se ha fabricado.

Otros aspectos que también son importantes para que la mercadotecnia sea eficiente son los siguientes:

- Todos los niveles de la organización deben estar conscientes del papel que juega el consumidor en la existencia, progreso y rentabilidad de la empresa.
- Los directivos de la empresa deben estar siempre alerta acerca de la introducción de nuevos productos dirigidos a resolver problemas de consumo y a satisfacer necesidades específicas.
- Inquietud permanente de los directivos por el conocimiento del mercado, el análisis e interpretación de la información captada en el mismo, y la toma de decisiones basada en los resultados obtenidos, y traducirla en la formulación de acertadas políticas comerciales.
- Comprender que la esencia de la mercadotecnia descansa en un proceso de intercambio orientado al consumidor, en el cual se espera que ambos, empresa y cliente, obtengan un beneficio.

I.3. DIFERENCIA ENTRE VENTAS Y MERCADOTECNIA

De acuerdo a lo anterior, es posible inferir que la mercadotecnia y la venta no son totalmente ajenas una de otra, pero este hecho no debe ser motivo para continuar en el error de utilizar ambos términos como sinónimos.

A continuación se presenta un cuadro que muestra las diferencias entre estas dos actividades (ventas y mercadotecnia):

DIFERENCIA ENTRE VENTAS Y MERCADOTECNIA

VENTAS	MERCADOTECNIA
La compañía fabrica un artículo y después utiliza varios métodos de venta para persuadir a un consumidor a que compre el artículo.	La compañía averigua qué es lo que el cliente desea y entonces trata de fabricar un producto que satisfaga ese deseo y que produzca una utilidad.
Modifica la demanda para que encaje en la oferta	Modifica la oferta según la demanda del consumidor
Se enfoca a las necesidades del vendedor de convertir su producto en dinero	Se enfoca a las necesidades del comprador de satisfacer las necesidades del comprador de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y con esto obtener utilidad.
El interés se centra en el producto	El interés se centra en los deseos de los consumidores.
La administración está orientada hacia el volumen de ventas	La administración está orientada hacia las utilidades.
La planeación está orientada a corto plazo, en términos de productos y de mercados actuales.	La planeación está orientada hacia el largo plazo, en términos de nuevos productos, de mercados del mañana y del crecimiento futuro.

Fig. No. 1. Etzes M., Stanton W., Walker B., "Fundamentos de Marketing", Mc Graw-Hill, 5ta. Edición, 1993. P.6 y Danel P., "Fundamentos de Mercadotecnia", Trillas, 1990. P.2

I.4. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

El desempeño de la mercadotecnia tiene como consecuencia final, un conjunto de aportaciones, las cuales sirven para que la empresa tome decisiones, de ahí que se diga que su ejercicio es importante. Entre las mencionadas aportaciones que la mercadotecnia hace, se tienen las siguientes:

- Debido a que la mercadotecnia se encarga del estudio y análisis de los mercados, proporciona a los empresarios los conocimientos necesarios acerca de las condiciones del mercado que piensan conquistar o bien satisfacer.
- La mercadotecnia brinda el instrumental necesario para cuantificar las demandas llámese potencial, real, efectiva, futura, etc., así como la oferta que se piensa lanzar al mercado.
- La mercadotecnia ofrece también el conocimiento necesario para tomar los canales de distribución más adecuados, así como la publicidad y los efectos de ésta en el producto.
- La mercadotecnia hace llegar a la empresa los deseos, necesidades, gustos, opiniones, etc. de los clientes, respecto a la comercialización, al producto, a la promoción, al precio, a la distribución, etc.

I.5. OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Desde el punto de vista de la operación, el ejecutivo de mercadotecnia tiene los siguientes objetivos:

- **Guiar a la empresa.** Por medio de la investigación de mercados, la mercadotecnia guía a la empresa hacia la creación exclusiva de aquellos productos ante los cuales el cliente pueda sentirse atraído.
- **Volumen de ventas.** La mercadotecnia debe evaluar los deseos de los consumidores y el esfuerzo de mercadotecnia requerido para mover un volumen suficiente a precios convenientes y producir las utilidades fijadas como objetivo.
- **Participación en el mercado.** El dominio de una gran parte del mercado implica ventajas relativas de costo sobre los competidores y una posición firme, tanto en el ramo como con los consumidores. Mercadotecnia debe ofrecer a la administración una estadística resumida de la posición competitiva e indicar la solidez de la empresa en el mercado.
- **Contribución a las utilidades.** Puesto que la administración en mercadotecnia desempeña a menudo un papel fundamental en la fijación de precios y en la asignación de los gastos de mercadotecnia, es razonable tomar la diferencia que resulta entre los costos de mercadotecnia y el margen bruto como medida de la contribución a las utilidades.

I.6. FUNCIÓN DE LA MERCADOTECNIA

De acuerdo a su definición, se dice que mercadotecnia es un conjunto de actividades encaminadas a satisfacer las necesidades, deseos y gustos del consumidor a través del proceso de intercambio, con la condicionante de que dicho intercambio generará un beneficio en ambas partes. Quizás la primera preocupación que surja sea ¿cómo lograr esto?. Pues bien, para que la mercadotecnia logre sus cometidos es importante que desempeñe sus funciones con eficiencia.

Entre las funciones más importantes que el departamento de mercadotecnia realiza, se tienen las siguientes:

- I. **Búsqueda y análisis de necesidades.** Es bien sabido que todo producto se basa en una necesidad del público objetivo, pero también es bien sabido que las necesidades se van modificando con el paso del tiempo, por esta razón es erróneo pensar que los productos que corresponden a las necesidades actuales del cliente están exentos de cualquier modificación futura. De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que para que la empresa sea competitiva debe tener conocimiento permanente de las necesidades, gustos, deseos y creencias de los consumidores. Es decir, para que la empresa pueda ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes, es necesario que la mercadotecnia se encargue de buscar esas necesidades continuamente.
- II. **Planificación Comercial.** Planificar significa decidir en el presente lo que se va a ejecutar en el futuro con la intención de alcanzar los objetivos concretos. El objeto de la función de Planificación Comercial es el de elaborar el plan comercial de la empresa, fundamentado en la información proporcionada por la Investigación Comercial. En este plan se destacan los siguientes puntos:
 - a) Los objetivos comerciales.
 - b) Las políticas comerciales:
 - *Política de producto* (determinación y diseño de los productos que la empresa comercializa, posicionamiento del producto, especificaciones técnicas y cualidades del producto, establecimiento de líneas y gamas de productos).

- *Política de precios* (determinación de los precios de los diferentes productos que comercializa la empresa, tomando en cuenta la fase de vida en que se encuentran y el tipo de mercado al que se concurren)
- *Política de distribución* (estrategias de distribución, determinación de los puntos de venta en el mercado, determinación del número de puntos de venta, decisión sobre los medios de transporte).
- *Política de publicidad y promoción* (determinación de los presupuestos publicitarios y promocionales, selección de los medios y soportes publicitarios, preparación de las campañas, determinación de los ejes de campaña y su programación).
- *Política de venta* (decisiones sobre los tipos de clientes hacia los cuales se destinan los productos de la empresa).
- *Política de la estructura de la venta* (número de vendedores, representantes o agentes de venta; estimación de las cuotas de venta; atribuciones y responsabilidades de la fuerza de ventas).

Estas políticas, lejos de ser innecesarias, constituyen la tan famosa "mezcla de mercadotecnia", a la cual se hará referencia con mayor amplitud más adelante.

- c) Las acciones comerciales. Éstas orientan y controlan las ventas, y entre sus acciones cabe destacar las siguientes subfunciones:
- *Selección de fuerza de ventas.* Es una función muy relacionada con la del Departamento de personal.
 - *Dirección del personal de ventas, coordinación del personal, designación de las zonas de venta y control de las tareas de la fuerza de ventas.*
 - *Servicio de venta y producto.* Se encarga del establecimiento de las normas de servicio y de las limitaciones de uso. Además administra las garantías, se encarga del suministro de recambios, administra y controla el servicio de posventa, recoge información y quejas de los clientes.
 - *Distribución física.* Consiste en llevar los productos desde el lugar de la fabricación hasta los consumidores, lo que supone un conjunto de actividades de ordenación, trasiego y almacenado de productos, administración de los stocks, transporte y entrega a los clientes o intermediarios.

- d) La determinación, ordenación y asignación de los recursos precisos para llevar a cabo el plan.

Atendiendo a lo anterior, se puede observar que la mercadotecnia es una función orientada hacia el exterior, por esta razón se dice que la determinación de los riesgos y las oportunidades para hacer de la mercadotecnia un ejercicio con éxito, depende en gran medida de las variables ambientales que la rodean. Esta es una buena razón para dedicar más atención al entorno ambiental que influye en la mercadotecnia.

I.7. AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA

Tal y como se mencionó anteriormente, el éxito o fracaso del ejercicio de la mercadotecnia, depende en gran parte de la eficiencia con que se ejecutan sus funciones, las cuales, en su mayoría, se encuentran fuertemente influidas por algunos aspectos inherentes al sistema. Se puede decir, entonces, que la eficiencia de la actividad mercadológica depende del conocimiento que el gerente tenga de esos "aspectos". Es decir, un gerente que pretenda ejercer sus funciones sin tomar en consideración las fuerzas que influyan en ellas, seguramente tendrá como resultado una estrategia errónea de mercadotecnia, la cual no puede ser resultado de otra cosa, más que de una miopía. Por el contrario, un gerente sensato debe considerar y analizar el conjunto de factores que constituyen el entorno de su actividad, ya que a partir de éstos se determina con gran acierto la estrategia que disminuya los riesgos y aproveche las oportunidades.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que esos aspectos, fuerzas o factores, a los que se han mencionado insistentemente, constituyen el "ambiente de la mercadotecnia" el cual es definido como el conjunto de "actores y fuerzas que afectan la capacidad de la firma para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con sus clientes meta"⁹.

⁹ Kotler P., *"Fundamentos de Mercadotecnia"*, Prentice-Hall, 1991

población que constituye el mercado meta de la empresa está en constante crecimiento, tal vez la estrategia más pertinente consista en aumentar los esfuerzos mercadológicos (distribución, promoción, etc.) con el fin de atraer a los clientes potenciales.

- *Condiciones económicas.* Es bien sabido que todos los negocios de una economía están sujetos a cambios cíclicos: Prosperidad, Recesión, Depresión y Recuperación. Sin embargo, y a pesar de ello, el mercadólogo debe ajustar sus esfuerzos en cada una de esas etapas. Por ejemplo, considerando que en la Recesión el consumidor tiende a ahorrar y a gastar menos, sería inútil que el mercadólogo gastara grandes cantidades en investigación de mercados o en publicidad. En cambio, cuando hay Prosperidad, debido a que el poder económico aumenta, esto sí se puede hacer.
- *Competencia.* Se dice que son competidores todos aquellos que se encuentran en el mismo mercado y que ofrecen productos similares o sustitutos. De acuerdo a los economistas, la competencia se divide en: competencia pura, competencia monopolística, oligopolio y monopolio puro.

En la **competencia pura** hay muchos vendedores pequeños que ofrecen el mismo producto y muchos compradores pequeños que lo adquieren, pero en ambos casos no hay influencia en la determinación del precio. Puesto que casi todos los productos son iguales, el gerente de mercadotecnia compite por los consumidores con precios cada vez más bajos, lo que ocasiona que el margen de beneficio se reduzca considerablemente.

En la **competencia monopolística** hay muchos vendedores y muchos compradores, pero cada vendedor ofrece combinaciones de mercadotecnia que de alguna manera difiere de las demás. A medida que el consumidor perciba esta diferencia en las ofertas, el vendedor tendrá más control sobre sus precios, en caso contrario se suelen bajar los costes para así obtener ventaja competitiva.

En el **oligopolio diferenciado** los mercadólogos logran proteger la diferenciación que perciben los clientes entre las diversas ofertas a través del diseño del producto, de las características del mismo y de la publicidad.

El **monopolio puro** existe cuando la empresa produce un producto que no tiene un sustituto cercano. Sin embargo, muchas veces, sus precios son regulados por el gobierno local o estatal.

De acuerdo a lo anterior, es fácil deducir que el mercadólogo goza de una ventaja competitiva cuando proporciona una oferta única de satisfacción al cliente basada en el producto, distribución o promoción (mezcla de mercadotecnia).

Como se puede observar, el precio no es tomado en cuenta en la oferta del vendedor, esto se debe principalmente a que los mercadólogos consideran que el precio no proporciona una ventaja competitiva duradera, por ello han decidido enfocarse cada vez más a otros aspectos, tales como el servicio al cliente. Un ejemplo de lo anterior es la competencia de telefonía básica, en la cual las ofertas consisten en lo siguiente¹⁰:

- *Alestra* ofrece consultoría a los clientes para diseñar soluciones sobre la base de la misma infraestructura del cliente, también ofrece soluciones integrales.
- *Avantel* ofrece precios competitivos y excelente servicio. Busca invertir en recursos que le permitan estar a la altura de sus competidores.
- *Telmex* ofrece mejorar su acceso a los hogares y negocios mediante los servicios de Internet y otros servicios de valor agregado. Su estrategia consiste en disminuir costos, globalización y convergencia de servicios, apoyándose a su vez en sus alianzas internacionales.

Cabe mencionar que las necesidades del mercadólogo de hoy, no se limitan a estudiar únicamente al consumidor, ya que si así fuera todos los esfuerzos que éste hiciera por satisfacer al cliente serían inútiles. Ante esta situación, la mercadotecnia actual debe, además, estudiar la competencia. McCarthy propone un marco de referencia, el cual se resume en el siguiente cuadro:

¹⁰ Calatayud E., "Estrategia Industrial", abril de 1997, Número 153, Año XIV

MARCO DE REFERENCIA PARA ESTUDIAR LA COMPETENCIA

	Estrategia actual o planeada de la empresa	Fuerzas y debilidades del competidor 1	Fuerzas y debilidades del competidor 2
Mercado meta			
Producto			
Distribución			
Promoción			
Precio			
Barreras competitivas			
Respuestas probables			

Fig. No. 3. McCarthy/Perreault, "Mercadotecnia", IRWIN, undécima edición, 1996. p. 130

El cuadro anterior proporciona una idea general de los aspectos que todo mercadólogo habrá de evaluar de sus competidores. Una vez que se logren identificar los puntos fuertes y débiles de los rivales, será más sensato diseñar la estrategia de mercadotecnia para la empresa.

- *Factores sociales y culturales.* A pesar de que los cambios en la cultura suelen presentarse lentamente, el director de mercadotecnia que advierte oportunamente esos cambios, será capaz de identificar grandes oportunidades de desarrollo. Por ejemplo, si una empresa de bebidas refrescantes advierte que actualmente los consumidores se preocupan más por la salud de su cuerpo y ello lo motiva a innovar un producto bajo en calorías, entonces la empresa adquirirá una enorme ventaja competitiva.

Si todavía queda alguna duda de la influencia que estos factores tienen en la mercadotecnia, no hay que hacer otra cosa que recordar que la mercadotecnia actual se denomina "mercadotecnia social – ecológica".

- *Factores político – legales.* Actualmente la legislación de un país ejerce influencia sobre las actividades de mercadotecnia. Es decir, la evolución de la mercadotecnia ha generado una serie de leyes, mecanismos y organismos que protegen al público y lo mantienen informado. Tal es el caso de la Procuraduría Federal del Consumidor, la cual está encargada de promover y proteger los derechos e intereses del consumidor y procurar la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores. Otro caso es la Ley Federal de Protección al Consumidor, la

cual regula las actividades principales de la mezcla de mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

- *Tecnología.* Todo entorno económico se sustenta en una base tecnológica, ya que ésta afecta la forma en que los recursos de una economía se convierten en producción. Aunque para muchas empresas el éxito dependa de la innovación, el gerente de mercadotecnia deberá decidir qué avances tecnológicos son aceptables desde el punto de vista ético, ya que la creciente preocupación por la contaminación ambiental y la calidad de vida pueden hacer que el consumidor rechace el producto. Actualmente, el Registro Nacional de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) y la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, regulan la actividad de la empresa en cuanto a la emisión de contaminantes.

Después de todo lo anterior, cabe destacar que aunque las variables del macroambiente escapen del control de la gerencia, es importante que el mercadólogo las conozca y las analice, ya que mientras más se tomen en cuenta, mejor será su desempeño en la operación de la mercadotecnia.

b) Microambiente. Es el conjunto de fuerzas que se encuentran al exterior de la empresa, pero que sin embargo, se relacionan de una forma casi inmediata con las actividades principales de la empresa. Éstas pueden variar, pero las más comunes son las siguientes:

- *Proveedores.* Los proveedores afectan al sistema total de mercadotecnia, en el sentido de que a partir de los insumos que éstos ofrecen, se elaboran los productos que posteriormente se comercializarán. Debido a lo anterior, es de suma importancia considerar aspectos como la calidad, el servicio, la experiencia, la ubicación, el prestigio, etc. en el momento de la selección del proveedor.
- *Intermediarios.* Las actividades que éstos realizan se pueden traducir finalmente en una buena o mala imagen de la empresa, ya que operan entre la compañía y su mercado y entre ella y sus proveedores. Por esas circunstancias, el mercadólogo debe evaluar si aquellos son especialistas en

sus campos, si proyectan una mala imagen al consumidor final, si ofrecen varios servicios, etc.

② **AMBIENTE INTERNO.** El sistema de mercadotecnia está conformado por dos conjuntos de fuerzas internas y controlables por parte de la gerencia:

a) Áreas ajenas a la mercadotecnia

- *Producción.* Muchas veces, las instalaciones anticuadas no corresponden a las necesidades del área de producción para fabricar un producto que satisfaga las necesidades del consumidor. Este hecho estropea la planificación estratégica de mercadotecnia. En otro sentido, el área de producción puede rehusarse a la fabricación de un nuevo producto, ya que éste casi siempre busca trabajar bajo líneas de producción estandarizadas.
- *Finanzas.* Generalmente el ejercicio de la mercadotecnia requiere de un presupuesto alto, aún antes de ejecutar la primer venta. Puede encontrarse fuertemente limitada si la fuerza financiera es muy débil.

b) Ambiente y recursos dentro del departamento de mercadotecnia. El ejercicio de la mercadotecnia se traduce en acciones, las cuales pueden afectar el desarrollo de su misma actividad. La eficiencia de esas acciones conducirá al éxito o fracaso de las estrategias que se planeen posteriormente. Por ejemplo, si la empresa pretende ingresar al mercado con un producto nuevo y no se realizó una previa investigación de mercados que concluyera las necesidades del cliente o la fuerza del entorno competitivo, lo más probable es que la estrategia del nuevo lanzamiento fracase.

Como se puede observar, el entorno en que operan los mercadólogos es muy complejo y cambia constantemente, por ello es aconsejable que la organización de mercadotecnia identifique, analice y pronostique el efecto de las fuerzas relevantes que influyen en su área de responsabilidad (monitoreo de mercadotecnia).

I.8. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Anteriormente se mencionó que la mercadotecnia tiene que atender las políticas comerciales de una empresa para poder ejecutar la Planificación Comercial. A estas políticas se les conoce como las 4P's y son los principales ingredientes de la mezcla de mercadotecnia.

Neil Borden de la Harvard Business School fue el primero en considerar que elementos tales como el producto, el precio, la distribución, la venta, la publicidad, la promoción y la investigación de mercados integraban en su conjunto la mezcla total de la mercadotecnia. Posteriormente esta idea fue reconsiderada por McCarthy y a la mezcla se le empezó a llamar las "4P's": Producto, Puesto, Precio y Promoción.

En la actualidad, debido a que la orientación al consumidor es cada vez más concentrada, no se puede concebir una mezcla de mercadotecnia que incluya sólo 4 elementos. Se ha repetido exhaustivamente que la mercadotecnia se encarga, no sólo de la búsqueda y análisis de necesidades del cliente para crear las condiciones que él requiere (Producto, Precio, Plaza, Promoción), sino que además se preocupa por saber cuáles son las reacciones u opiniones que tiene el cliente después de que ha consumido o usado el producto. Por lo tanto, no se puede pensar que la misión de la mercadotecnia termina cuando se crea un producto con un precio que se comercializa por medio de la promoción y que llega finalmente al cliente por medio de los canales de distribución, sino que aparte de lo anterior se habrán de añadir las actividades necesarias para conservar la satisfacción del cliente después de la compra. De esta forma, nace una nueva P: "Posventa o Posmercado".

De acuerdo a lo anterior se puede decir, entonces, que la mezcla de mercadotecnia es la combinación y ejecución de la operación "total" de las funciones que ésta realiza.

I.8.1. PRODUCTO

"Un producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas"¹¹.

Para que una empresa pueda ofrecer productos, en el sentido estricto de su definición, tiene que indagar la información pertinente del cliente con el objeto de conocer las necesidades que éste tiene al respecto de los bienes que se ofrecen en ese mercado. Una vez que se conocen esas necesidades, creencias u opiniones, es preciso crear un producto que tenga adherido a él, un conjunto de satisfactores para el cliente. Sin embargo, a pesar de que ese producto contendrá lo que el cliente espera, con el paso del tiempo su utilidad puede decaer debido al lanzamiento de otros productos, por ello es muy recomendable que la empresa utilice Investigación y Desarrollo para que sus productos sean mejorados e incluso innovadores.

Cuando una empresa lanza al mercado un producto, puede ser nuevo en dos sentidos:

- Desde el punto de vista de la empresa. Es decir, el producto ya existe en el mercado, sin embargo, es la primera vez que la empresa lo fabrica.
- Desde el punto de vista del consumidor. Esto ocurre cuando el producto es nuevo para el cliente, ya sea porque no lo conocía o porque es totalmente nuevo en el mercado.

En ambos casos, una vez que el producto se ha lanzado al mercado, al igual que cuando las personas nacen, comienza su *ciclo de vida*. Dicho ciclo es de suma importancia para el mercadólogo, ya que a partir de la etapa en la que se encuentre el producto se van a planear las estrategias de mercadotecnia pertinentes.

A pesar de que todos los productos tienen un ciclo de vida, no se puede afirmar que es el mismo para todos, esto lo determina en gran parte la eficiencia del mercadólogo, quien se debe encargar de lograr la permanencia del producto en el mercado con la constante satisfacción del cliente.

¹¹ Kotler P., "*Fundamentos de Mercadotecnia*", Prentice – Hall. P. 217

A continuación se muestran algunos de los diferentes tipos de ciclos de vida de los productos¹²:

1. **Ciclo de vida tradicional o estándar del producto.** Como su nombre lo indica, es el ciclo que posee las etapas tradicionales de la vida de un producto en el mercado.

Estas etapas son:

- a) **Introducción.** En esta etapa, debido al reciente ingreso del producto en el mercado, sus ventas son mínimas, por lo cual se hace necesario un gran esfuerzo de mercadotecnia por darlo a conocer al público objetivo, ya sea por medio de la publicidad o por medio de muestras gratis.
- b) **Crecimiento.** Gracias a las actividades de mercadotecnia, el producto va ganando aceptación en el mercado y por lo tanto aumentan sus ventas. Durante esta etapa, el producto se encuentra en una fuerte competencia con los demás productos existentes en el mercado.
- c) **Madurez.** Generalmente en esta etapa, las ventas del producto se estabilizan.
- d) **Saturación.** Esta etapa se caracteriza por la disminución de ventas. Ante esta situación, el productor tiene la alternativa de introducirle mejoras al producto o de retirarlo por completo del mercado.
- e) **Decline.** Como su nombre lo indica, es la reducción sostenida de las ventas.

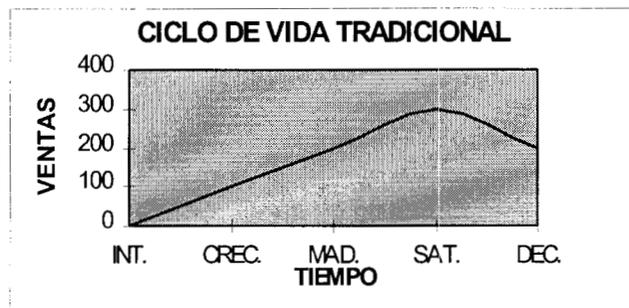


Fig. No.4. Brookes, "La nueva Mercadotecnia", McGraw - Hill, 1990. p. 56

¹² Jefkins F., "Comercialización Actual", Trillas, 1997. Pp. 55 - 58

2. **Ciclo continuo de vida.** Este tipo de ciclo se refiere a los productos que sobreviven por mucho tiempo, sufriendo altas y bajas pero que nunca declinan totalmente. Una característica es, tal vez, que tienen un crecimiento total.

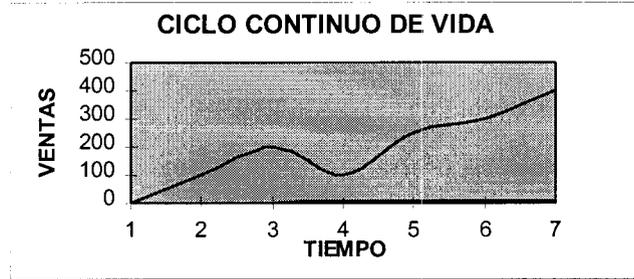


Fig. No. 5. Ibídem p. 56

3. **Ciclo de vida reciclado del producto.** Este tipo de ciclo es característico de los productos que continuamente son mejorados, ya sea en su apariencia o en las funciones mismas. Puesto que se introducen modificaciones constantes, el producto no declina totalmente.

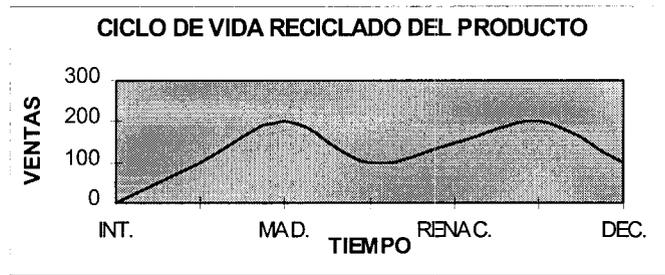


Fig. No. 6. Ibídem p. 57

4. **Ciclo de vida con efecto de salto.** Productos tales como los bienes perdurables de consumo que tienen modelos de reemplazo, son los que tienen un ciclo de este tipo. Como se puede observar en la figura, justo cuando el modelo A empieza a declinar, el modelo B (reemplazo) empieza a crecer.

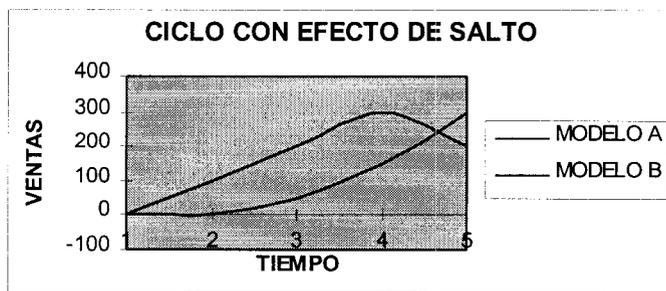


Fig. No. 7. Ibídem p. 58

5. Ciclo con efecto escalador. En este ciclo se encuentran los productos que nunca declinan porque se le adhieren nuevos usos que impulsan a que su mercado se amplíe. Esto depende en gran parte de la habilidad y del ingenio de la empresa.

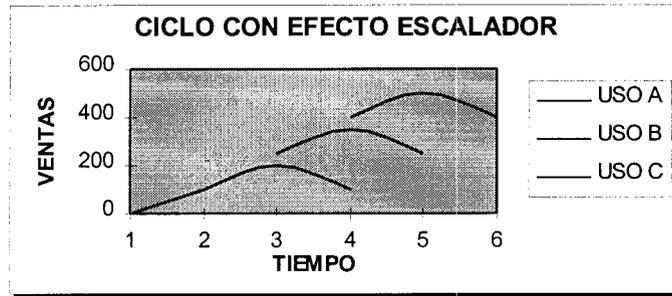


Fig. No.8. Ibidem p. 58

Como se puede observar, el ciclo de vida de un producto obedece a la opinión que los clientes tienen de él a través del tiempo, por ello es importante que el mercadólogo se empeñe en conseguir que el producto sea un "buen" satisfactor para el cliente, ya que de ello depende el crecimiento o decline, no sólo del producto, sino tal vez también de la empresa misma.

Se ha discutido mucho de lo eficiente que tiene que ser el producto para conseguir su éxito, sin embargo, otras tantas veces se olvida, o se le da poca importancia, a lo que encierra la palabra "eficiente". Esta palabra se refiere no sólo a la función básica del producto, sino también a otros aspectos tales como la marca, el empaque y la etiqueta, pues muchas veces aunque el producto sea excelente, si uno de ellos falla, el esfuerzo total del producto habrá sido en vano.

MARCA

La marca es lo que permite nombrar a un producto, por esta causa se debe tener mucho cuidado en la elección del nombre correcto. Anteriormente las empresas adoptaban el nombre de sus fundadores como marca o nombre de la compañía, este es el típico caso de Ford. Pero en la actualidad la marca ha tomado un lugar tan importante en la mercadotecnia, que no se puede continuar con el mismo criterio. Ahora se toma en cuenta otros elementos para crear el nombre, los cuales se preocupan porque éste sea distintivo, fácil de pronunciar, de recordar, que tenga

aceptación internacional y que se preste para la publicidad, exhibición y empaque. De esta forma el nombre puede adoptar forma de palabras, iniciales o siglas.

EMPAQUE

Se conoce con el nombre de empaque a la envoltura o recipiente de un producto, ya sea primario (inmediato del producto), secundario (para proteger al primario) o, incluso, del empaque (el que se necesita para almacenar, identificar o transportar a los productos).

Debido a que en la actualidad muchas de las compras se efectúan en el supermercado, hipermercado o tiendas de autoservicio, el empaque debe ser cuidadosamente diseñado, de tal forma que invite al público a la adquisición del producto. El empaque efectúa, en estos casos, el papel de vendedor.

En el diseño de los empaques se deberá tomar en cuenta:

- Los colores, la forma del producto, el nombre de la marca, la necesidad de protección de cada producto, la conveniencia de éste para el cliente, etc.
- Las diferentes opciones de materiales que existen (vidrio, madera, papel, celofán, metal, plástico, etc.)

La combinación de los dos puntos anteriores, conducirá finalmente al empaque del producto, el cual puede tomar forma de caja de cartón, de envase de cartón, de cajas metálicas, de botellas y frascos de vidrio, de botellas de plástico, de paquetes plástico de burbuja, de tubos, de aerosoles, de envoltura de papel, de eyectores y despachadores, de charolas de polietileno dilatado, etc.

Actualmente, con la aparición de la mercadotecnia social y ecológica han surgido empaques ecológicos y se ha difundido en reciclaje de los mismos. Al mismo tiempo se han propuesto empaques multifacéticos para prolongar la vida de aquellos que no se pueden reciclar. Con este hecho, el mercadólogo aventaja dos cosas: Por un lado, evita la creciente preocupación de la gente por la contaminación, y por otro lado, el uso que los clientes hagan del empaque ayudará a que no se le olvide la marca y a que los demás la identifiquen. Esta es parte de las relaciones públicas de la mercadotecnia.

ETIQUETA

La etiqueta es aquella que identifica el producto o la marca. Algunas suelen describir las características del producto, además de quién, cuándo y dónde se realizó, la manera de utilizarlo, las medidas de seguridad, etc. A pesar de que algunas son muy amplias en contenido, hay otras que sólo contienen el nombre de la marca.

Después de todo lo anterior, es posible afirmar que el *Producto* es un elemento de suma importancia, ya que es el elemento más tangible y la base de los demás elementos de la mezcla de mercadotecnia. Es decir, si no hay necesidades, no hay producto y si no hay producto, no habrá a quien ponerle un precio, ni qué distribuir, ni qué promover.

1.8.2. PRECIO

Se denomina precio a todo aquello que los consumidores pagan por un producto o un servicio. Desde el punto de vista de la empresa, el precio es aquella cantidad que permite recuperar los costos del producto en venta, además de una utilidad.

Desde que el dinero se convirtió en la raíz de toda venta, la determinación del precio se ha vuelto un dilema: el fabricante puede buscar precios bajos para satisfacer al cliente, pero algunos clientes pueden dudar de la calidad de los productos con precios bajos. Así de esta forma, algunos clientes no compran porque el precio es muy alto y otros no lo hacen porque es muy bajo. Por estas circunstancias el precio se ha convertido en el elemento más crítico de la mezcla de mercadotecnia y de esta política depende el éxito o fracaso de la venta del producto.

Existen, cuando menos, cinco clases básicas de precios, las cuales consisten en lo siguiente:

1. **Precio económico.** Desde el punto de vista de la empresa, es el precio mínimo que puede ofrecer, incluyendo la recuperación de los costos y la utilidad. Para que una empresa pueda ofrecer precios de este tipo, es necesario que cuide los costos y la utilización del trabajo, de la materia prima y de los demás elementos necesarios para crear el producto.

2. **Precio al mercado.** Como su nombre lo indica, es aquel que la gente espera pagar porque es el que se ofrece en el mercado. Ante esta situación, el cliente puede rechazar un precio que sea demasiado alto o demasiado bajo en comparación con éste.
3. **Precio psicológico.**
 - a) Es el precio que parece más bajo de lo que en realidad es, por ejemplo: Un producto "X" puede tener mayor aceptación con un precio de \$9.90 que con uno de \$10. En realidad la diferencia es mínima, sin embargo, para el cliente esa diferencia es mayor.
 - b) Por otro lado, también es precio psicológico el que da satisfacción. Generalmente esto se presenta cuando el precio de un artículo es muy conocido e implica valor, estima, generosidad, extravagancia, etc. Este es el típico caso de los productos caros.
4. **Precio de oportunidad.** Es, todavía, muy frecuente que cuando se compra un producto, se deja de comprar otro. En esta situación, el precio ayudará al cliente a determinar qué compras habrá de sacrificar.
5. **Precio de selección.** Esto se refiere al lanzamiento de un producto con un precio más elevado para recuperar los costos de inversión inicial o porque el artículo es novedoso y la gente está dispuesta a pagar.

Por otro lado, los precios se pueden clasificar en relación a la entrega o dependiendo de la ubicación de la tienda:

1. **Precio no discriminativo.** El precio de lista es igual donde sea, pero el final difiere por el cargo de transporte, de entrega o de postales. El precio no discriminativo es aquel que es aceptable e incluso competitivo a pesar de lo anterior.
2. **Precio uniforme de entrega.** Para conseguir un precio uniforme de entrega, es necesario promediar los costos adicionales de transporte o flete y el precio que arroja este promedio es, entonces, el mismo tanto para las tiendas cercanas a la fábrica como para las que están lejos de ella.
3. **Cotización por puntaje básico.** En éste, el precio difiere según la distancia y la inconveniencia de la entrega.
4. **Cotización múltiple por puntaje básico.** Este tipo de precio se presenta cuando el fabricante utiliza canales de distribución para llegar finalmente al consumidor. Debido a que el intermediario también tiene costos, el precio se incrementa cuando los productos se hacen llegar al mercado por medio de él.

Otro tipo de clasificación, es la siguiente:

1. **Distorsionado.** Este precio se presenta cuando el mercado y otras fuerzas (IVA, Impuestos por importación, etc.) modifican el precio presentado por la empresa.
2. **Precio de introducción.** Se refiere a las ofertas con precio introductorio.
3. **Competitivo.** Se analizan los precios de la competencia y se ofrecen por debajo de los mismos.
4. **Por inundación del mercado.** Ocurre cuando los productos se pueden vender a muy bajo precio a los distribuidores, debido al volumen de producción. Esta estrategia se basa en un costo marginal que aún así permite utilidad.
5. **Cotización doble o tentativa.** Se presenta cuando el fabricante deliberadamente establece un precio de lista alto para que el comerciante aparentemente se muestre generoso con su precio de oferta.
6. **Cotización geográfica.** Ésta se refiere cuando el precio del mismo artículo es diferente según la clase del área de compras.
7. **Controlado y subsidiado.** Este tipo de precio se aplica, generalmente a los artículos de la canasta básica y tiene por objetivo proteger a los consumidores de cualquier aumento disparado.

A pesar de que existen numerosos tipos de precios, es importante tomar en cuenta al cliente en el establecimiento de cualquiera de ellos. Esto se puede lograr a través de encuestas a los comerciantes y a los clientes. Casi toda encuesta sobre la prueba de un producto, incluye la pregunta: ¿Cuánto pagaría por él?, la respuesta es determinante para la política de precios de una empresa.

No se debe olvidar que en la actualidad, en la política de precios se contemplan las facilidades de compra: créditos y tarjetas de crédito. Esta facilidad de utilizar "dinero de plástico" se ha extendido aún más con el telemercadeo, ya que éste alienta al cliente a comprar desde su hogar.

Cabe mencionar que la presentación del precio en la publicidad, en el correo directo, en los catálogos, en la lista de precios, en la literatura promocional, en el material de ventas, en los empaques, etc., son aspectos promocionales del precio que se deben considerar en las etapas importantes de la mezcla de mercadotecnia.

1.8.3. PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

La distribución es la transferencia de los artículos del productor al consumidor y los canales de distribución son las rutas del productor hasta el cliente final. Los canales de distribución son muy variados, sin embargo, a continuación se presentan los más usuales:

- Fabricante → Consumidor
- Fabricante → Minorista o tienda propia → Consumidor
- Fabricante → Respuesta directa → Consumidor
- Fabricante → Mayorista → Minorista → Consumidor

A pesar de que el canal más corto puede resultar atractivo, la estrategia de mercadotecnia deberá trazar un sistema de distribución adecuado para cada producto, de tal manera que éste se encuentre disponible cuando el cliente lo quiera adquirir.

Aunque con los distribuidores, el cliente tiene beneficio de lugar y de tiempo, el servicio personal se había perdido y los servicios de entrega se habían convertido en parte del concepto de cobro. Actualmente, la mercadotecnia se ha encargado de recuperar este tipo de servicio como parte integral de la satisfacción del cliente y como arma competitiva ante los rivales.

Los principales distribuidores de los productos son los siguientes:

- **Autoservicio.** Las tiendas de autoservicio se han aumentado rápidamente debido a que el cliente tiende a comprar lo que está enfrente de él y a que muchos clientes les gusta ser más independientes en sus compras. Eso se refiere a que no les gusta ser acosados por sus vendedores.
- **Supermercado.** Ofrecen gran variedad de bienes, en forma de autoservicio y varios puntos a pagar.
- **Hipermercado.** Se trata de un supermercado muy grande ubicado fuera de la ciudad, el cual cuenta con estacionamiento, gasolinería y, con frecuencia una parada de autobús. El rango de bienes que ofrece va más allá de los alimentos y artículos domésticos y tiene cuando menos 15 puntos para pagar.
- **Centros y zonas comerciales.**
 - a) **Centro comercial:** Es la conexión de varias tiendas, ya sea de uno o varios niveles, pero que generalmente está bajo techo.

b) Zona comercial: Son áreas libres de tránsito con tiendas en uno o dos niveles y aceras para peatones, pasillos, escaleras eléctricas y elevadores.

- **Almacenes de pago y entrega.** Son principalmente los mayoristas que abastecen a minoristas que compran grandes cantidades.
- **Grupos de símbolos.** Es un grupo de comerciantes identificados que operan en cooperación con un mayorista. Cada tienda ostenta la placa o el símbolo del mayorista y éste anuncia los productos en ofertas en las tiendas.
- **Tiendas de descuento.** La tienda de descuento vende artículos caros a precios rebajados. Además puede o no prestar servicios.
- **Máquinas vendedoras.** Estas máquinas generalmente ofrecen al cliente alimentos, bebidas, periódicos, dulces, cigarros, anticonceptivos, etc. A pesar de que estas máquinas han existido desde hace mucho tiempo, su concepción moderna radica en las ubicaciones de demanda (oficinas, fábricas, Universidades, hospitales, etc.), además de que realiza operaciones más complejas, tales como alimentos y bebidas calientes.
- **Franquicias.** Una franquicia requiere de una inversión para comprar el producto del que entrega la franquicia, el cual usualmente asesora al que recibe la franquicia en la administración y promoción del negocio, ya que el cliente lo percibirá como el propietario mismo de la marca.
- **Ventas caseras.** Desde tiempos muy remotos se ha usado este sistema de distribución, sin embargo, en la actualidad la diferencia radica en que estas visitas se pueden planear, dando tiempo a que el anfitrión invite a más personas a la demostración de ciertos artículos con la finalidad de que el volumen de ventas aumente. Tal es el caso de Avon.
- **Mayoristas.** También son conocidos con el nombre de intermediarios, los cuales compran a los fabricantes artículos en volumen y posteriormente los venden en pequeñas cantidades a los minoristas.
- **Múltiples.** También se les llama tiendas en cadena e incluyen supermercados y tiendas especializadas en la venta de ciertos artículos.
- **Tiendas departamentales.** Son tiendas grandes con muchos departamentos, cada uno especializado en un tipo de artículos.
- **Comerciantes designados.** Éstos venden productos especializados o de muy alta calidad. Por lo general, no vende productos de la competencia.
- **Tiendas vecinales.** Son aquellas que se encuentran en cualquier calle, tal es el caso del puesto de periódicos.

- **Comerciantes de mercado y dueños de puestos.** Este tipo de comerciantes ha existido desde que el mercado se hizo necesario para la comercialización de bienes. En México, el mercado de Tlatelolco fue característico de este tipo de distribución.

A pesar de lo mencionado anteriormente, el desarrollo mismo de la mercadotecnia, ha llevado a nuevas formas de distribución, tal es el caso de la venta de respuesta directa, la cual consiste en abastecer órdenes generadas por clientes a través del correo, de los catálogos, de la prensa, de la televisión y de otros medios directos.

Los principales medios de generar ventas de respuesta directa, son los siguientes:

- **Telemercadeo.** Este método de distribución consiste en que el cliente haga su orden por teléfono y proporcione los datos de su tarjeta de crédito a un número telefónico que se anuncia en el comercial. El computador de la compañía televisiva, entonces, procesa la orden al anunciante. En la actualidad, con la apertura de la televisión vía satélite se ha incrementado la mercadotecnia de respuesta directa.
- **Correo Directo.** Es un medio de publicidad que utilizan los comerciantes de pedidos por correo o de respuesta directa. Su eficiencia depende de qué tan confiable sea la lista del correo y de la excelencia del medio postal (cartas de ventas, catálogos, etc.). A continuación se presentan algunas formas simplificadas del correo directo:
 - a) Catálogos.** Es importante que los artículos se presenten en forma atractiva, incluso a color, con una tipografía acorde a los artículos que se anuncian y con buena impresión del material.
 - b) Orden de una sola pieza.** Es una especie de tríptico que contiene el mensaje de venta y la forma en que se puede hacer el pedido de una sola unidad.
 - c) Plataformaje.** Consiste en insertar una oferta de respuesta directa con un envío postal o con cualquier otro tipo de envío por correspondencia. Los tipos de productos o servicios que se pueden asociar de esta manera, se denominan grupos afines.
- **Anuncios de oferta.** Éstos se publican en periódicos y revistas y, por lo general, explican con detalle la oferta y adjuntan un cupón de orden. El cupón deberá ser redactado en forma clara para que el cliente proporcione la información necesaria del pedido. Aunque algunos autores coinciden en que se le solicite al cliente una segunda opción de pedido para el caso de que la primer opción esté

agotada, es conveniente afirmar que este hecho puede desanimar la compra del cliente, ya que éste puede anticiparse a creer que lo que tanto desea puede estar agotado. Es mejor que se procure tener en existencia lo que se ofrece en los anuncios y en cualquier otro medio.

- **Intercalados.** Son similares a los anuncios de oferta, excepto porque los folletos, hojas sueltas o catálogos están inmersos en publicaciones, periódicos o cualquier otro medio. Este medio tiene el inconveniente de que mucha gente desecha el material antes de leerlo.
- **Volantes.** A través de este medio, los productos se distribuyen de puerta en puerta. Es más económico y más personalizada utilizar esta forma de distribución que los que se mandan por correo.

Como se puede observar, la actual mercadotecnia le da al cliente la comodidad de ordenar, y recibir el pedido, desde la comodidad de su casa. Cabe mencionar, que esta es una excelente forma de atender a personas, cuya discapacidad física les impide ir de compras a centros más congestionados de gente.

1.8.4. PROMOCIÓN

En muchas ocasiones se han usado los términos de promoción y publicidad como sinónimos, sin embargo, cabe destacar que la promoción es un conjunto de actividades que integra en su más amplia concepción una mezcla de elementos, los cuales incluyen a la publicidad. Por lo tanto, la errónea idea de concebir ambos términos como sinónimos, debe desaparecer a partir de que se comprenda que la publicidad es un elemento opcional para ejecutar la mezcla promocional de una empresa determinada.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la promoción es toda aquella actividad (incluyendo la publicidad) que el fabricante organiza para promover a corto plazo los bienes y servicios que ofrece al mercado. Cabe aclarar que la publicidad no es el único elemento que permite llevar a cabo la promoción, hay otros tantos medios que logran este objetivo, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- **Cupones de regalo.** Éstos se adhieren al producto en venta y la mecánica consiste en que se colecciona una determinada cantidad de ellos para que posteriormente se intercambien por un artículo del catálogo de regalos. Se dice

que el hecho de coleccionar algo atrae el instinto de adquisición y con ello se provoca a largo plazo la lealtad a la marca. A pesar de ello, se puede presentar el gran inconveniente de que los comerciantes se disgusten por tener que recoger los cupones que los clientes les entreguen.

- **Muestras gratuitas.** Algunas veces el cliente no está dispuesto a comprar un artículo para probarlo por primera vez, por ello los mercadólogos optan por entregar muestras gratis que logren que el cliente lo pruebe. De esta forma se consigue que el cliente disfrute el producto, sin que para ello tenga que pagar un precio. Normalmente las muestras adquieren la forma real del producto en venta, sin embargo, algunas ocasiones éstas se proporcionan en forma de miniatura, es decir, a una escala simplificada del producto.
- **Regalos gratuitos y envíos.** Puesto que normalmente los regalos que se anuncian requieren del envío de alguna prueba de compra (recortes del empaque o de la envoltura), las ventas del producto en promoción aumentan. Aunque esto pareciera bueno, se debe tomar en consideración que si las solicitudes son mayores a los regalos en existencia, muchos clientes quedarán sin su regalo y esto provocará, inevitablemente, una mala imagen de la empresa.
- **Personajes comerciales.** Los personajes comerciales son aquellas personas disfrazadas que circulan en las tiendas o en las calles para promover algún producto.
- **Recompensas en efectivo por el uso del producto.** La versión moderna de este medio consiste en visitar a las amas de casa con el objetivo de verificar si su alacena tiene un rango de productos que la empresa recompensa en efectivo.
- **Empaques ligados.** Se puede optar por unir los artículos con una cinta o por lanzar empaques con más productos, pero en ambos casos lo que se busca es inducir al cliente al uso repetido del producto.
- **Empaques llamativos.** Un llamativo es un impreso especial en el empaque que anuncia una rebaja en el precio del producto o un aumento en la cantidad de contenido (con el mismo precio). Esta modalidad atrae a los clientes y con ello, indudablemente, aumentan las ventas, sin embargo, puede ocurrir que una vez terminada la oferta las ventas declinen, sobre todo si los clientes están constantemente en busca de ofertas.
- **Competencias.** Este medio consiste en invitar a los clientes a una competencia, la cual requiere para su inscripción una prueba de compra del producto en promoción. La competencia tendrá reglas claras y leyes del lugar en donde se

realizará. Se sugiere que se invite a una persona con alto grado de credibilidad para que actúe como juez en dicha competencia. Una vez que ésta se haya realizado, es importante que se publiquen los resultados en un lapso menor para que los concursantes no se desalienten. El premio del ganador ha de ser el mismo que el que se anunció en las bases de inscripción de la competencia.

- **Concursos del comerciante.** Los concursos que se promueven entre los comerciantes pueden ser sobre las cifras de ventas del producto en promoción o por la forma en que se exhibe el producto dentro de su tienda.

A pesar de que la promoción puede resultar muy atractiva, presenta el gran inconveniente de que es, generalmente, a corto plazo, lo cual conduce a una inevitable presión promocional. A esto se le puede añadir que hay muchos clientes que compran sólo porque el producto está en oferta o por el contrario, hay otros que dudan de la calidad del producto cuando se ofrecen muchas promociones. Hay, sin embargo, otro tipo de promoción que es más durable y que rompe con los esquemas de desventajas que se mencionaron anteriormente. Este tipo de promoción es conocido como *Material en el punto de venta*.

La promoción en el punto de venta es el material que se exhibe en los establecimientos comerciales para promover la marca de ciertos productos que se encuentran en venta. Este material se produce al interior de la empresa por el gerente de publicidad, el cual puede optar por exhibidores internos o externos, según la conveniencia del producto y del espacio de la tienda.

Exhibidores Internos

- **Letreros.** Generalmente están apoyados para poderlos exhibir sobre mostradores, estantes o en el área del aparador. Se dice que este medio de promoción es excelente para tiendas pequeñas.
- **Móviles.** Son dispositivos de exhibición que se cuelgan del techo y que se mueven, giran u ondean para llamar la atención. Éstos son, generalmente, un recurso de los supermercados.
- **Carteles.** Éste es, generalmente, usado por los supermercados para anunciar las ofertas y rebajas especiales.

- **Engomados.** Son calcomanías colocadas en la parte superior de la ventana de las tiendas, las cuales buscan identificar, tanto a los fabricantes, como a la marca particular que el comerciante vende.
- **Botaderos y arcones.** Son depósitos que presentan una marca y que intentan atraer las compras impulsivas, por ello generalmente se les coloca junto a las cajas de los supermercados y tiendas grandes.
- **Estantes de alambre.** Son portátiles e independientes con el nombre del proveedor y diseñados para sostener revistas, discos, dulces, bebidas, etc. Puede acarrear el inconveniente de que el comerciante coloque en él, productos de la competencia.
- **Paquetes simulados.** Éstos se refieren a los empaques vacíos de los productos para la decoración de los aparadores.
- **Relojes.** Es un constante recordatorio publicitario que logra la identificación de la marca, producto o comerciante.
- **Modelos.** Éstos pueden ser estáticos o en movimiento. Son estáticos si simplemente se colocan sobre el mostrador y no se mueven, y son en movimiento si aún después de ser colocados sobre un mostrador se mueven, ya sea porque el mostrador les da movimiento o porque el movimiento es propio del modelo. Pueden también ser personas que caminan por la tienda.
- **Puestos exhibidores.** Éstos se construyen para exhibir el producto y varían desde los gabinetes con vidrio hasta los descansos acolchados para joyas.
- **Desapachadores.** Pueden ser cartones colgantes a los cuales se les adhiere productos pequeños (dulces, plumas, etc.) y que una vez que se quieren comprar se jalan de él.
- **Coronadores.** Son collares con un cartón delgado que se coloca en el cuello de las botellas.

Éstos sólo son algunos, hay otros como exhibidores iluminados, cajas exhibidoras, orillas para repisa, bases para efectivo, letreros de "abierto y cerrado", ceniceros, bolsas para cargar, materiales para envolver, portavasos, menú, etc.

Exhibidores Externos

- **Marquesinas.** Son proporcionadas y colocadas a lo largo del establecimiento, con el nombre del negocio incluido.

- **Letreros metálicos.** Son más pequeños que las marquesinas y pueden estar pegados a la pared en un espacio junto a los aparadores o en la entrada de las tiendas.
- **Banderas.** Pueden ser pequeñas para colocarlas sobre el mostrador o grandes para anunciar promociones a corto plazo.
- **Letreros parables para acera y antesala.** Estos letreros pueden ser planos, giratorios o balanceados. Con frecuencia se utilizan para anunciar nieves y refrescos.

Como se puede observar, el material de punto de venta es variado y extenso, sin embargo, todo ese esfuerzo es orientado para lograr que el público recuerde constantemente el nombre de la marca, del producto o de la compañía.

Cabe destacar que las actividades antes expuestas no son las únicas que existen, de hecho gran parte de ellas dependen de la creatividad y habilidad del mercadólogo.

RELACIONES PÚBLICAS

En 1978 se llevó a cabo una conferencia internacional en la Cd. de México con representantes de institutos nacionales de relaciones públicas. En dicha conferencia se concluyó que:

"La práctica de las relaciones públicas es el arte y ciencia social del análisis de tendencias, prediciendo sus consecuencias, asesorando a los líderes organizacionales y llevando a cabo programas planeados de acción que servirán tanto al interés de las organizaciones como del público".

De acuerdo a lo anterior, se puede asegurar que el objetivo de las relaciones públicas es crear conocimiento y entendimiento. Esto es, las relaciones públicas logran que la gente sepa lo que se está vendiendo y posteriormente las actividades de mercadotecnia logran que ese entendimiento se traduzca en la venta del producto.

PUBLICIDAD

La publicidad es una parte de la estrategia de mercadotecnia que puede ser usada en mayor o menor medida, según la naturaleza del producto involucrado.

Generalmente, el ejercicio de la publicidad involucra tres partes:

- 1. Anunciante.** En caso de que la compañía tenga una organización publicitaria, el anunciante tendrá un ejecutivo a cargo de la publicidad, al cual se le llamará gerente de publicidad, de producción o de marca. En otros casos, se hace uso de la agencia de publicidad, ya sea porque se requiera de la planeación experta de los medios de comunicación o porque se requiera de servicios de expertos en creatividad y producción.

- 2. Agente publicitario.** El agente publicitario es el agente de los dueños de los medios de comunicación, los cuales le pagan una comisión por el espacio y tiempo al aire.

- 3. Dueño de los medios de comunicación**
 - Editores de periódicos y revistas
 - Contratistas de programas de televisión
 - Contratistas de programas de radio
 - Contratistas de carteles o exteriores
 - Contratistas de publicidad en transporte

De acuerdo a lo anterior, es fácil inferir que el anunciante o el agente publicitario son los que desarrollan el ciclo de la publicidad, el cual consiste en cuatro etapas: Definiciones de la estrategia de movimiento, Desarrollo creativo, Evaluación de la comunicación y Evaluación de la campaña. Por otra parte, el dueño de los medios de comunicación es el que vende el espacio para que dicha publicidad sea colocada a la vista del cliente.

Por lo tanto, se puede decir que la interacción de las actividades del anunciante, del agente publicitario y del dueño de los medios de comunicación, conducirán, sin duda, al ejercicio total de la publicidad, la cual puede ser informativa, institucional, clasificada, persuasiva, comparativa, de recordatorio, de refuerzo, de venta o promocional, de apoyo o de marca, etc.

I.8.5. POSMERCADO

Se ha reiterado continuamente que la mercadotecnia no termina con la ejecución de la venta, sino que sus esfuerzos se prolongan, aún después de ella, para lograr que la satisfacción del cliente conduzca a compras repetidas. Esta aseveración respalda el fundamento de la mercadotecnia actual, por ello es pertinente considerar estos esfuerzos como parte integral de los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

A partir de lo anterior, se puede asegurar que surge una nueva *P* para la mezcla: la *Posventa* o el *Posmercado*. Este elemento, tal y como su nombre lo indica, incluye una serie de técnicas que se activan cuando el cliente ha efectuado la compra. Dichas técnicas se pueden resumir de la siguiente manera:

- Servicio de refacciones y reparaciones
- Manuales e instructivos
- Garantías y promesas
- Reembolsos e intercambios

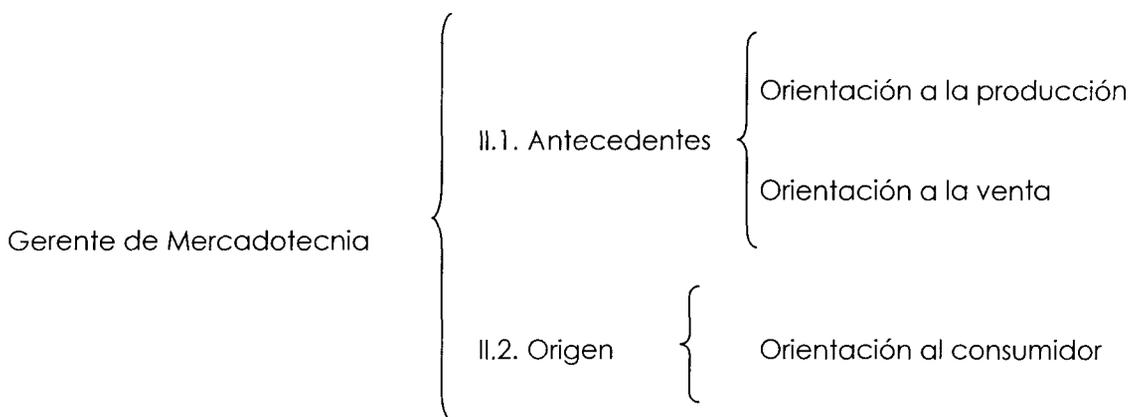
Cabe destacar que desde que la mercadotecnia se ha orientado al consumidor, no se puede dejar de lado las opiniones, necesidades, creencias, gustos, etc. que éste tenga. Por lo tanto, concebir una mezcla de mercadotecnia total sin la *Posventa*, es ignorar un poco que el eje central de la empresa es el consumidor.

II. ANTECEDENTES Y ORIGEN DEL GERENTE DE MERCADOTECNIA

Hasta este momento se han proporcionado los elementos necesarios para comprender el verdadero sentido de la mercadotecnia, sin embargo, una lista de conceptos y teorías no es suficiente para explicar el desempeño eficiente que el ejercicio de ésta implica. Es decir, no basta el enfoque teórico para lograr la eficiencia, sino también la puesta en práctica de esos conocimientos. De ahí la importancia de abordar el estudio de la mercadotecnia desde una perspectiva gerencial, la cual incluye, en este segundo capítulo, la revisión de los antecedentes que dieron origen al gerente actual de mercadotecnia.

Como es de esperarse, es inevitable abordar el estudio del gerente de mercadotecnia, sin que, para ello, se tenga que revisar nuevamente la evolución de la mercadotecnia misma. Así que, de esta forma, el presente capítulo girará en torno a las tres orientaciones o etapas que marcaron paralelamente el origen de ambas cuestiones.

La organización del capítulo, entonces, se contemplará desde dos puntos de vista: Antecedentes y Origen del gerente de mercadotecnia.



II.1. ANTECEDENTES

A pesar de que la mercadotecnia, en el sentido estricto de su conceptualización, apareció en la década de los 50's, algunas de las actividades mercadológicas siempre habían existido en el mundo de los negocios. Por ello, es posible afirmar que los antecedentes del gerente de mercadotecnia se ubican precisamente en los puestos que desempeñaban esas actividades, aún cuando éstos se denominaban de diferente manera.

Cabe destacar que anteriormente el desempeño de las actividades mercadológicas no se concentraba únicamente en un área de responsabilidad. Es decir, la ejecución de dichas actividades dependía de la intervención de varios gerentes, entre los cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Gerente de Producción
- Gerente de Personal
- Gerente de Ventas
- Gerente de Finanzas

En cierto modo, y sin saberlo, cada uno de esos gerentes realizaba actividades que, hoy en día, corresponden al gran abanico de actividades que ejecuta el gerente de mercadotecnia.

Sin más presunciones, los antecedentes del gerente de mercadotecnia se ubican en las primeras dos etapas de la evolución de la mercadotecnia, las cuales consisten en lo siguiente:

II.1.1. ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN

Esta primer etapa es la que se conoce como la "era de la producción", ya que el hecho de que la demanda fuera mayor a la oferta, dio pauta para que los gerentes de empresa se preocuparan sólo por una cosa: *Producir*.

Este acontecimiento condujo a que los gerentes implicados en las actividades mercadológicas, desempeñaran sus cargos de la siguiente manera:

- **Gerente de Producción:**

Durante esta etapa, se le dio especial reconocimiento al gerente de producción, ya que, como se advirtió anteriormente, lo importante era generar más productos que se tradujeran inmediatamente en un incremento de la oferta.

Debido a estas circunstancias, las funciones del gerente de producción se centraban en la planificación, en el diseño, en el desarrollo y en la manufactura de los productos que ofrecía la empresa. Cabe destacar que la totalidad de esas actividades se basaban simplemente en la capacidad productiva de la empresa, ya que la investigación de mercados hasta ese momento era poco reconocida. También, el gerente de producción, se ocupaba de la lista y distribución física de la producción.

- **Gerente de Finanzas:**

Dentro de la gestión administrativa del gerente de finanzas, éste se encargaba de elaborar las previsiones y presupuestos pertinentes para la producción y comercialización de los productos de la empresa. Del mismo modo, se encargaba de la determinación de los precios de venta de dichos productos.

Por otro lado, y siguiendo el enfoque hacia la producción, el gerente de finanzas se preocupaba también por hacer llegar los recursos financieros necesarios para la adquisición de activo fijo (maquinaria) con la única finalidad de aumentar la capacidad productiva de la empresa.

- **Gerente de Ventas:**

En el transcurso de esta etapa, la responsabilidad del gerente de ventas, se limitó a la organización y administración de las ventas.

- **Gerente de Personal:**

Mientras duró la orientación hacia la producción, el gerente de personal jugó un papel clave en la realización de la venta, ya que éste se encargaba de la selección y formación de los vendedores, miembros de la empresa.

Indudablemente, este hecho representó una desventaja en el sentido de que el gerente de personal estaba muy poco familiarizado con los requerimientos del gerente

de ventas. Sin embargo, gracias a los excesos de demanda, este hecho no condujo a situaciones verdaderamente drásticas.

El esquema representativo de esta etapa se puede ilustrar de la siguiente manera:

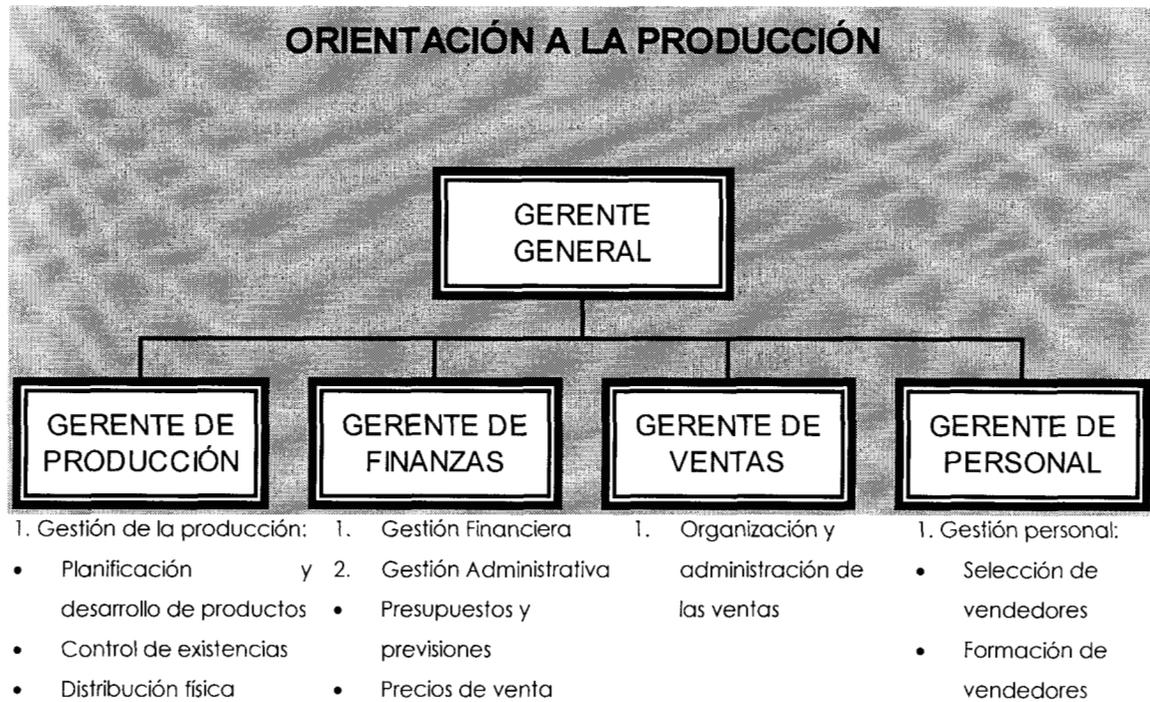


Fig. No. 9 Fuente: Ortega E., "La Dirección de Marketing", Esic, 1987, Tercera edición. P. 60

Como se puede observar, durante esta etapa, el desempeño mercadológico se caracterizó por la sencillez con la que actuaban los gerentes implicados en esta área. Tal vez, esto se debió, en gran parte, a que todo lo que se producía se vendía sin grandes esfuerzos de comercialización y a que las exigencias del mercado obligaban a que la atención gerencial se concentrara únicamente en aumentar la productividad.

II.1.2. ORIENTACIÓN A LA VENTA

Los sucesos económicos (rápido crecimiento) y tecnológicos (cambios en los métodos tradicionales de manufactura) dieron como resultado mayor capacidad productiva para generar y aumentar los productos de la oferta hacia el mercado, y a pesar de que esto era lo que buscaban las empresas en la primer etapa, paradójicamente dio pie al surgimiento de una nueva orientación: La venta.

El hecho de que los esfuerzos se empeñaran en aumentar la oferta, condujo a que se reinvirtiera el problema: Ahora, a causa del exceso de oferta, lo relevante ya no era producir, sino vender, por ello las empresas comenzaron a darle mayor importancia a las técnicas de venta y junto con ello, indudablemente, a la gerencia de ventas.

De esta forma, y con la intención de intensificar la venta, el gerente comenzó a utilizar la publicidad, la promoción, las previsiones, la formación de vendedores y la investigación de mercados.

Cabe aclarar que la investigación de mercados se empezó a considerar un elemento importante de información para la empresa, pero con la única intención de comprender las causas por las cuales se estaba dificultando la venta.

Por otro lado, el gerente de producción reconoció la importancia de la investigación y el desarrollo en el proceso de diseño de los productos. Este hecho contribuyó a que se le diera más auge a esta actividad, principalmente a principios de la década de 1950.

Por lo demás, los gerentes siguieron operando de la misma manera y bajo las mismas funciones, excepto por aquellas que se le confirieron al gerente de ventas.

De acuerdo a los sucesos presentados en esta etapa, la organización de la empresa quedó como sigue:



Fig. No. 10 Fuente: Ortega E., "La Dirección de Marketing", Esic, 1987, Tercera edición. P. 61

II.2. ORIGEN DEL GERENTE DE MERCADOTECNIA

Anteriormente se mencionó que la orientación a la venta condujo al surgimiento de varias actividades que hoy se encuentran inmersas en el campo de acción de la mercadotecnia, sin embargo, y a pesar de ello, se presentaron series dificultades que pronto se tradujeron en una gran interrogante: ¿Por qué no se logra la eficiencia si los primeros indicios de las actividades mercadológicas y el entorno predicen la importancia del ejercicio de éstas?

Tal vez la respuesta más correcta a esa pregunta sea que el personal seguía trabajando de manera tradicional, es decir, no se habían comprometido con la filosofía de la mercadotecnia, por ello se presentaron situaciones como las siguientes:

- El gerente de producción llevaba a cabo la investigación y desarrollo, sin embargo, no estaba suficientemente influenciado por las consideraciones de ventas.
- Debido a que el gerente de ventas era inexperto en el área de personal, frecuentemente se enfrentaba a problemas relacionados con la dirección, la formación, la motivación y el control de sus vendedores.
- En algunos casos el gerente de ventas llevaba a cabo la publicidad, las relaciones públicas, la promoción y la preparación de su personal, cosa que resultaba un

verdadero problema, ya que esa multiplicidad de actividades, le impedía lograr los mejores resultados.

- A pesar de que el gerente de ventas tenía bajo su cargo varias actividades, en ocasiones éste le seguía dando mayor prioridad a las cifras de ventas. Esto se pudo haber debido a la influencia de las actividades que realizaba anteriormente, o a que anteriormente era un excelente vendedor, o a que desconocía cómo ejecutar las presentes actividades.

De acuerdo a lo anterior, es posible afirmar que la verdadera causa de que se presentaran esas situaciones, fue la actitud inexperta de los gerentes hacia el desempeño de la mercadotecnia.

Del mismo modo, la inexperiencia de los gerentes y las exigencias de los consumidores provocaron la necesidad de contar con alguien que se hiciera responsable de llevar a cabo todas las actividades de mercadotecnia dentro de la empresa y de coordinar éstas con las otras funciones de la empresa.

De esta manera nace un nuevo miembro en la organización de la empresa: *El gerente de Mercadotecnia*.

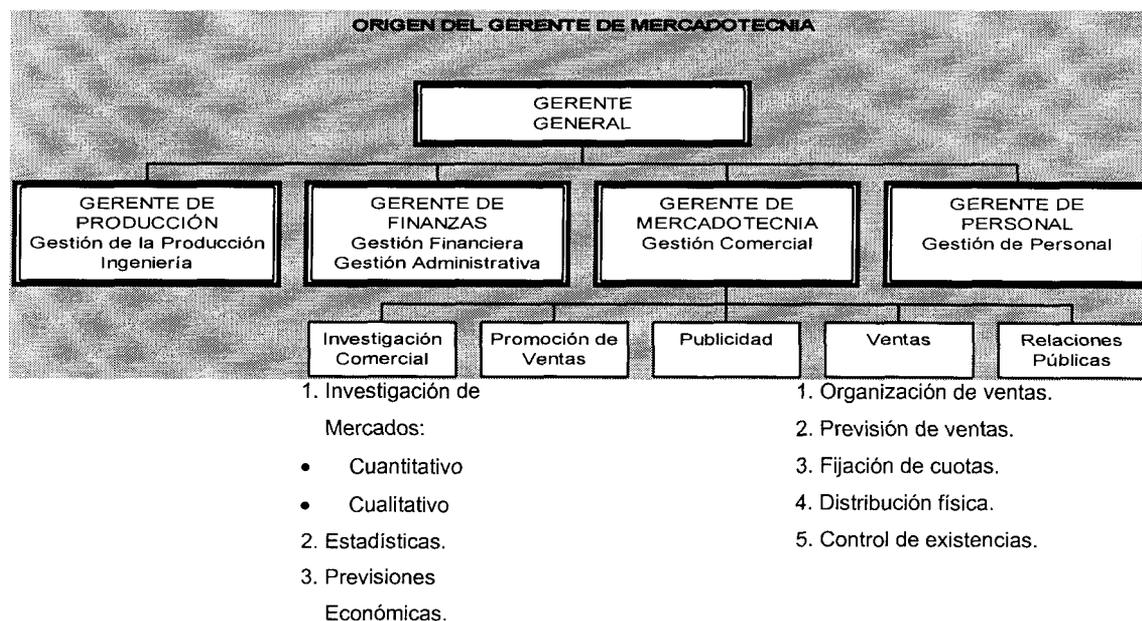


Fig. No. 11 Fuente: Ortega E., "La Dirección de Marketing", Esic, 1987, Tercera edición. P. 62

II.3. DEFINICIÓN DEL GERENTE DE MERCADOTECNIA

Ya se mencionó que el gerente de mercadotecnia apareció desde el momento en que se aceptó la importancia de su participación en la empresa, sin embargo, esto no es suficiente para completar la interrogante que precede al origen de éste: ¿Quién es el gerente de Mercadotecnia?

Si se parte de que el gerente de mercadotecnia lleva a cabo actividades propias de ésta, se podría decir, entonces, en términos generales que es un mercadólogo, y un mercadólogo es "un individuo o una organización que realiza las funciones de la mercadotecnia a fin de facilitar las relaciones de intercambio con el propósito de satisfacer los deseos humanos"¹³.

Es posible que la respuesta anterior haya ayudado casi a nada a la comprensión de este respecto, ya que esa concepción abarca a directores, gerentes de mercadotecnia, gerentes de marca, etc., por lo tanto, no se puede afirmar que la definición anterior sea la más correcta para entender con claridad el papel y la importancia que éste tiene dentro de la organización.

Para poder responder adecuadamente la pregunta de interés es necesario abordar tres aspectos fundamentales:

- ❶ La posición que éste tiene dentro de la organización
- ❷ El papel que desempeña dentro de ese puesto
- ❸ La forma en que desempeña su papel

❶ La posición del gerente de mercadotecnia dentro de la organización

Se dice que para que el gerente opere de manera eficiente, es necesario que entienda la organización en la que se desenvuelve, ya que de lo contrario lo más probable es que actúe de forma incierta y, en ocasiones, deshonesto.

Generalmente la organización de mercadotecnia, involucra tres personajes importantes:

- Director de Mercadotecnia

- Gerente de Mercadotecnia
- Gerente de Marca

Cada uno de ellos ocupa un lugar diferente en la estructura de la organización y por lo tanto, sus actividades, relaciones, dependencias, etc., también son diferentes.

🕒 **El papel que el gerente de mercadotecnia desempeña dentro de su puesto**

Tal vez valga la pena que se describan, no sólo las funciones del gerente de mercadotecnia, sino también las del presidente y las del gerente de marca. Esto con la única finalidad de que se comprendan claramente los alcances de cada uno de ellos y se eviten las malas interpretaciones de los mismos.

• **Presidente de Mercadotecnia**

- a) Las políticas mayores le son propuestas desde abajo y él decide sobre ellas.
- b) Es el único que puede hablar por la corporación ante los diferentes públicos.

• **Gerente de Mercadotecnia**

a) Función Básica:

- Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las operaciones de mercadotecnia para producir un ingreso óptimo.
- Estudiar las necesidades actuales del mercado y proyectar las tendencias futuras de ese mercado.
- Guiar a la competencia en la creación de productos y servicios que le permitan lograr sus objetivos de crecimiento.

b) Deberes y Responsabilidades:

Política:

- Participación con el presidente en la creación de la política de corporación.
- Crear y administrar las políticas de mercadotecnia para suplementar las más generales de la corporación.

¹³ Shoell, "Mercadotecnia", Prentice – Hall, Hispanoamericana, 1991. P. 11

Inteligencia de Mercado:

- Proporciona lo necesario para el estudio continuo de los mercados de la compañía.
- Identifica, clasifica y cuantifica el mercado por segmentos significativos y cambios en sectores particulares.
- Mide las actitudes del consumidor y su percatamiento de los productos de la compañía y de la competencia.
- Determina el impacto de los programas publicitarios.

Planeación:

- Crear objetivos a corto y largo plazo.
- Somete esos objetivos a los subordinados y prepara una estrategia general para lograrlos.
- Ajusta los planes anuales según se requiera.
- Basado en estudios de mercado, somete a la división de producción la necesidad o conveniencia de productos nuevos.
- Formula planes para la introducción de nuevos productos.

Ejecución de planes:

- Delega en sus gerentes la responsabilidad y autoridad para llevar a cabo los planes aprobados.
- Proporciona la coordinación y supervisión necesaria para asegurarse de que la organización de mercadotecnia está colaborando estrechamente para lograr los objetivos.
- Vigila que haya comunicación en toda la compañía.

Control:

- Se asegura que la ejecución de los planes lleve a los resultados esperados.
- Mide el desempeño.

c) Autoridad:

- Para hacer cumplir los planes de mercadotecnia aprobados por el presidente, dentro de las políticas de la empresa.
- Para seleccionar y emplear publicidad, investigación de mercados y otras dependencias dentro de las limitaciones del presupuesto.

- Para contratar, despedir y transferir personal dentro de su propio departamento.

d) Relaciones:

- Rinde cuentas al presidente.
- Puestos subordinados: gerente de publicidad, de investigación de mercados, de ventas y de producto o de marca.

Relaciones colaterales:

- Trabaja estrechamente con los gerentes funcionales en la formulación y ejecución de planes y en medir el desempeño.

Relaciones externas:

- Mantiene contacto a nivel superior con los clientes principales.
- Mantiene la permanencia en asociaciones profesionales e industriales.
- Mantiene contacto con los departamentos y dependencias gubernamentales, así como personal legislativo.

- **Gerente de Marca**

- a) Tiene bajo su cargo la responsabilidad de mercadotecnia por uno o algunos artículos de la compañía.
- b) Su responsabilidad mayor es la planeación.
- c) Somete y recomienda al gerente de mercadotecnia planes sobre nuevos productos.
- d) Interpreta las necesidades del mercado y el costo requerido del producto y características de desempeño de los departamentos encargados de la creación y diseño del envase del producto.
- e) Trabaja con el departamento de Investigación de Mercados para calcular el mercado potencial de sus productos.
- f) Colabora con los departamentos de producción y finanzas, proporcionándoles pronósticos de ventas.
- g) Colabora con el gerente de servicios de mercado y los departamentos de bodega y transporte.
- h) Trabaja con los gerentes de venta y de publicidad para formular planes de venta, publicidad y promoción para productos corrientes y nuevos.

- i) Recomienda políticas de precios y estrategias al gerente de mercadotecnia.
- j) Estudia la efectividad de los canales de distribución y recomienda los cambios necesarios al gerente de mercadotecnia.
- k) Crea planes para organizar y constituir el personal de su departamento.
- l) Mantiene un pleno conocimiento de sus productos y continuamente valoriza sus ventajas y desventajas.
- m) Recomienda al gerente de mercadotecnia dar de baja aquellos productos que no producen utilidades satisfactorias.
- n) Rinde cuentas al gerente de mercadotecnia.
- o) Colabora con los departamentos pertinentes en la formulación y ejecución de los planes y medición del desempeño.
- p) Mantiene contacto con un grupo representativo de clientes y ejecutivos de canales de distribución para lograr información de primera mano sobre las necesidades del mercado.

③ **La forma en la que el gerente de mercadotecnia desempeña su papel**

El hecho de que se detallen una a una las funciones del gerente de mercadotecnia, no garantiza el éxito, éste se debe, en gran parte, a la eficiencia de un aspecto inherente a la actividad gerencial: La toma de decisiones.

Cada uno de los puntos anteriores, se relacionan entre sí y en su conjunto forman la expresión más representativa del perfil del gerente eficiente de mercadotecnia.

Debido a la importancia del tema, en el siguiente capítulo se abordará cada uno de esos aspectos en forma más amplia.

III. EL GERENTE DE MERCADOTECNIA: UNA PIEZA CLAVE EN LA EMPRESA

En el capítulo anterior, salió a flote una pregunta de suma importancia: ¿Quién es el gerente de mercadotecnia?. Es de aclarar que la respuesta no es tan sencilla y que para ello, la concentración se tornará en tres principales aspectos que tienen como propósito ofrecer una idea clara de lo que significa el gerente de mercadotecnia para la empresa.

III.1. LA POSICIÓN DEL GERENTE DE MERCADOTECNIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La forma más sencilla en la que se puede identificar la posición del gerente de mercadotecnia dentro de la organización, es por medio de la revisión del organigrama general de la empresa, ya que éste muestra los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad de los integrantes de la misma.

La posición en la que aparezca el gerente de mercadotecnia dentro del organigrama, da elementos para comprender, en cierto modo, algunos aspectos importantes de la jerarquía de la empresa.

Por ejemplo, suponiendo que el organigrama es como sigue:

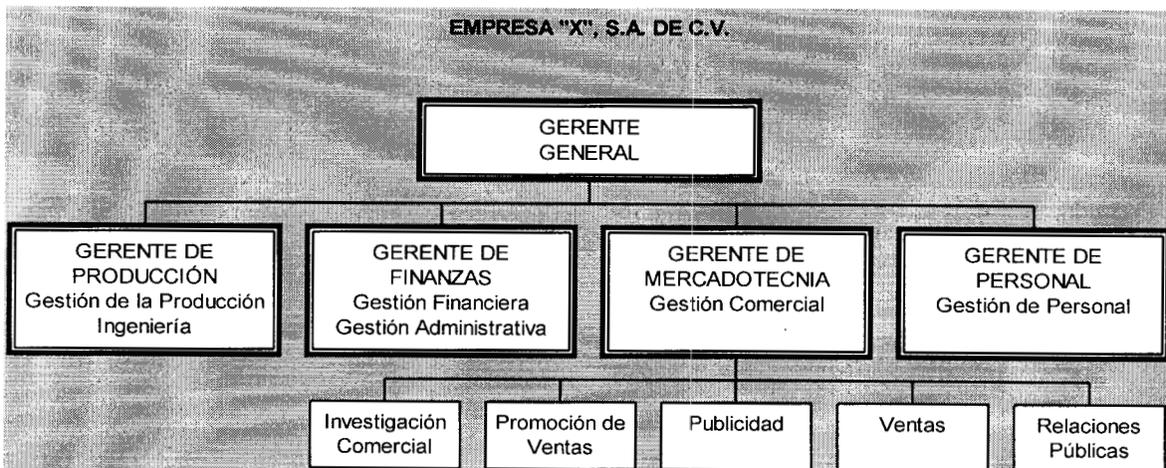


Fig. No. 12

A partir del ejemplo anterior, se pueden hacer las siguientes observaciones:

- El gerente de mercadotecnia depende del gerente general.
- El gerente de mercadotecnia se encuentra en el mismo nivel de las demás gerencias.
- El gerente de mercadotecnia es responsable de las actividades que realizan sus subordinados (Investigación comercial, Promoción de ventas, Publicidad, Ventas, Relaciones públicas).
- El gerente de mercadotecnia es uno de los que mantienen mayor número de relaciones horizontales y funcionales.

Como se puede observar, la simple observación del organigrama ayuda apenas a la identificación de unos cuantos aspectos, lo cual no es suficiente para describir a detalle la importancia que el gerente de mercadotecnia tiene en la actualidad.

Esta limitación, sin duda, conduce al planteamiento de una nueva interrogante: ¿Qué hace el gerente de mercadotecnia en ese puesto?. La respuesta a esta pregunta la aclara el desarrollo del siguiente aspecto importante.

III.2. EL PAPEL QUE EL GERENTE DE MERCADOTECNIA DESEMPEÑA DENTRO DE SU PUESTO

Para evitar repetir lo que ya se ha descrito en el capítulo uno, respecto a la mezcla y ambiente de la mercadotecnia, este apartado se encargará de ofrecer una serie de actividades que también son responsabilidad del gerente de mercadotecnia y que sin embargo, frecuentemente se ignoran.

1. PLANIFICACIÓN COMERCIAL:

A. OBJETIVOS

A pesar de que constantemente se destaca la importancia de las actividades mercadológicas, muchas veces se olvida que toda base de dichas actividades son los objetivos de la empresa. Es decir, ninguna de esas actividades tendría sentido si antes de ellas no hubiera un objetivo que las sustentara. De ahí la importancia de que el gerente de mercadotecnia conozca clara y oportunamente cada uno de esos

objetivos, ya que de lo contrario las acciones que éste disponga pueden resultar antagónicas a los propios intereses de la empresa.

Para evitar que el gerente de mercadotecnia actúe de forma incongruente con los objetivos generales de la empresa, se dice que es primordial que éste los entienda a la perfección para que así logre la convergencia de objetivos. Esto es, si el gerente de mercadotecnia logra entenderlos, lo más probable es que pueda fijarlos en términos de su área.

De acuerdo a lo anterior, se puede establecer una relación como la siguiente:

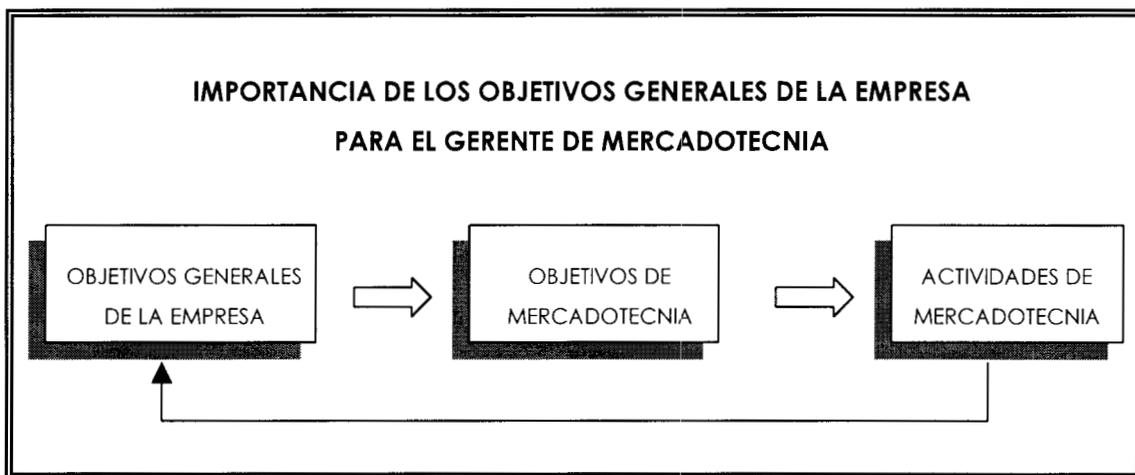


Fig. No. 13 Elaboración propia con datos tomados de varios autores.

Como se puede observar, el gerente de mercadotecnia no sólo tiene la responsabilidad de formular las operaciones de mercadotecnia pertinentes para alcanzar los objetivos de la organización, sino que también deberá esclarecer sus propios objetivos en función de las metas generales de la empresa. Una vez que esto suceda, los deberá expresar en términos claros y simples para que todo su personal comprenda con exactitud lo que se debe lograr.

Generalmente, los objetivos se plantean a partir del estudio de las siguientes consideraciones:

- Puesto que todo gerente de mercadotecnia coincide en que el eje central de todo negocio es el consumidor, el objetivo primordial se enfocará a la atención de las necesidades cambiantes de éste, considerando para ello, la evolución de los

mecanismos de mercadotecnia, así como las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa.

- Otro aspecto importante para las empresas lucrativas son las ganancias, ya que a través de ellas se da satisfacción a los miembros de la organización, llámense accionistas, gerentes, empleados, etc. Este objetivo es difícil de establecer, puesto que sólo se pueden calcular como mínimas, y en caso de que el gerente desee incrementarlas fuertemente puede poner en peligro el futuro de la empresa.
- Para establecer objetivos de crecimiento, se deben reconocer las diversas formas de lograrlo y no contemplar únicamente el incremento del volumen de ventas.

A partir de las consideraciones anteriores, el gerente de mercadotecnia puede establecer algunos objetivos cuantitativos y específicos tales como los siguientes:

- **Volumen de ventas.** Para definir este objetivo, usualmente se basan en registros de ventas anteriores y en el análisis del punto de equilibrio enfocado a los costos de operación.
- **Utilidades.** Al establecer este objetivo, no solamente se deben incluir las cantidades absolutas, sino también su relación con las ventas, con el capital empleado, con los precios, con los costos, con el activo utilizado, etc. Esto con la finalidad de medir el desempeño y desarrollo deseado.
- **Rendimiento sobre la inversión.** Este objetivo debe ser cuidadosamente fijado, ya que la relación que existe entre el capital invertido y las ventas, y entre las utilidades y las ventas, afecta los rendimientos de las operaciones de mercadotecnia.
- **Participación del mercado.** Para desarrollar este objetivo, el gerente tiene que pronosticar las ventas de toda la industria y las de la empresa en particular y establecer una relación entre ambas. Si se decide incrementar la participación en el mercado, las operaciones de mercadotecnia deberán superar a la competencia.
- **Imagen.** Estos objetivos se establecen a partir de métodos que miden actitudes y opiniones de un segmento de los consumidores de la empresa respecto a su oferta.
- **Acumulación de recursos.** Estos objetivos se refieren a la tasa de crecimiento en la propiedad y/o dominio de los recursos de la empresa durante un período de tiempo.

Debido a que los objetivos se plantean para darle dirección a la empresa, se debe evitar que su lista parezca interminable, ya que esto puede confundir, entretener y

entorpecer el desempeño de los miembros de la organización. Además, los objetivos habrán de ser siempre realistas y basados en una cuidadosa evaluación de las situaciones pasadas, presentes y futuras de la empresa, para lo cual, el gerente de mercadotecnia deberá establecer algunas fuentes de información.

En su intento por lograr los objetivos, el gerente de mercadotecnia deberá evitar que se presenten ciertos factores tales como los siguientes:



Fig. No. 14 Youdale P., "El departamento de Mercadotecnia: Su creación y Organización", Ediciones Deusto, 1974. P. 54

Después de los elementos mostrados anteriormente, se puede concluir diciendo que "el gerente de mercadotecnia que alcanza el éxito, es aquel que prepara sus

actividades para lograr sus objetivos en un término aceptable de tiempo, dinero y esfuerzo"¹⁴.

B. ESTRATEGIA

Ya se ha descrito que el gerente de mercadotecnia tiene que conocer necesariamente los objetivos generales de la empresa para lograr la correcta fijación de sus objetivos, sin embargo, esto no es suficiente para la consecución de los mismos, ya que aunque se fijen de la forma más congruente, si no se precisa la forma en la que se deberá proceder para alcanzarlos, difícilmente se lograrán. De ahí surge la importancia de que el gerente de mercadotecnia establezca las actividades pertinentes para el logro de sus objetivos, las cuales en su conjunto conforman una serie de decisiones que se denominan bajo el nombre de "estrategia".

La estrategia, para este propósito, es el conjunto de actividades que el gerente de mercadotecnia decide integrar y ejecutar para alcanzar los objetivos que se han planteado.

De esta forma, y de acuerdo a lo anterior, se puede observar la importancia de la estrategia de la siguiente manera:

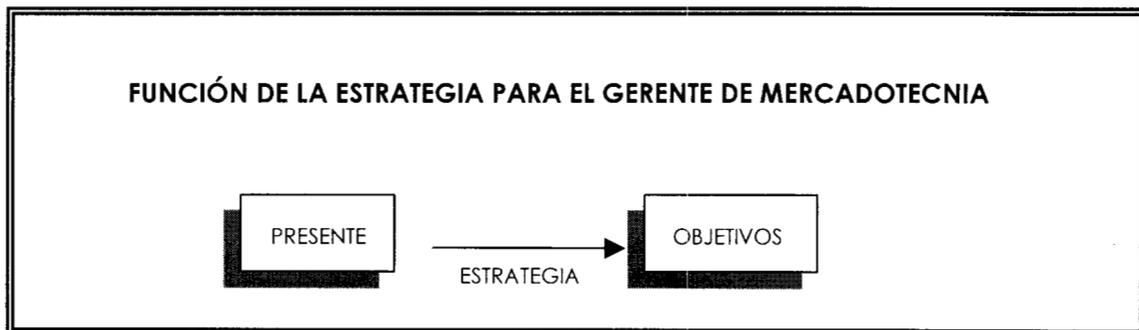


Fig. No. 15 Elaboración propia con datos tomados de varios autores.

De acuerdo a la visión mostrada anteriormente, es posible destacar que la estrategia es aquella que permite guiar el presente de la empresa hacia el logro de los objetivos

¹⁴ Darling J., Lipson H., "Fundamentos de Mercadotecnia", Limusa, 1990. P. 28

deseados. Es decir, la estrategia es la combinación adecuada de los elementos de la mezcla de mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza, Promoción y Posventa) que tiene la finalidad de transformar el presente de la empresa en función de los objetivos previamente establecidos.

Para que el gerente de mercadotecnia pueda establecer una estrategia correcta, se dice que éste tiene que:

- Integrar y conducir hacia la misma dirección todas las actividades de la estrategia. Esto implica, necesariamente, la coordinación de las mismas.
- Estar seriamente comprometido e involucrado en el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, a pesar de que la ilustración parece indicar que la estrategia es recta y que conduce sin ningún problema hacia los objetivos, en la práctica este suceso es una utopía, ya que aún cuando se ha diseñado la estrategia más coherente, ésta se puede ver frustrada o entorpecida por la influencia de ciertas contingencias, contingencias que se conocen en mercadotecnia con el nombre de variables de su ambiente. Estas circunstancias obligan a que el gerente de mercadotecnia amplíe su visión y a que analice las fuerzas que componen su medio ambiente.

En forma sintética se puede decir que las acciones del gerente de mercadotecnia (estrategia), son el resultado del estudio y análisis de los objetivos, de las fuerzas y debilidades de la empresa y de los factores del medio ambiente de la mercadotecnia.

C. PLAN

Una vez que el gerente de mercadotecnia ha diseñado las estrategias pertinentes para el logro de sus objetivos, éste las traducirá en planes de mercadotecnia los cuales servirán para poner en práctica cada una de esas estrategias. Por ello se dice que el gerente de mercadotecnia se deberá esmerar en la descripción de las acciones, ya que de ello depende el desempeño de las personas que utilicen dicho plan como documento de trabajo. Otro aspecto que no se debe olvidar es la especificación del tiempo y de los recursos que requiere cada actividad a realizar.

Para que el gerente de mercadotecnia logre un plan eficaz, es necesario que recopile información tanto de la gerencia general, como de los más bajos niveles de la

organización. Esto con el propósito de aprovechar la visión total de la organización por parte de la gerencia general, y la experiencia departamental por parte de los otros niveles.

Debido a que en ocasiones la información es incompleta, el gerente de mercadotecnia suele valerse de la *intuición*. Sin embargo, es de cuidado que la utilice constantemente en la toma de decisiones.

Por otro lado, el proceso de planificación consiste en los siguientes puntos¹⁵:

1. Definir los puntos de la empresa.
2. Especificación de los fines de la empresa.
3. Análisis de los recursos de la empresa y de su posición en el mercado.
4. Análisis del entorno actual y futuro dentro del cual se desenvolverá la actividad de la empresa.
5. Definición de estrategias alternativas y precisión de los resultados derivados de la adopción de cada una de ellas.
6. Confección de un plan escrito de carácter general.
7. Elaboración de planes parciales por subsistemas.

En el transcurso del proceso anterior, el gerente de mercadotecnia deberá asegurarse de los siguientes aspectos:

- Que participe gente con ideas innovadoras y creativas, ya que cada plan en distintos tiempos se elabora bajo condiciones y para fines distintos.
- Que la gente que planea lo haga de acuerdo a los objetivos y estrategias de mercadotecnia.
- Que la duración del plan se adapte a las condiciones cambiantes y necesidades de la organización.
- Que el ciclo de planeación, con tiempo disponible y fechas límite para cada etapa, no sea muy prolongado, ya que se corre el riesgo de que la oportunidad y validez de los planes se torne en contra de la empresa.
- Que el plan incluya sólo acciones y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

¹⁵ Grande I., “*Dirección de Marketing: Fundamentos y software de aplicaciones*”, McGraw – Hill, 1992. P. 2

- Que se prevengan las distintas situaciones que pueden sobrevenir de la competencia como consecuencia de la implementación del plan, y determinar si es posible superarlas.
- Que el plan sea flexible, es decir, que se pueda modificar cuando las condiciones así lo requieran.

Después de las consideraciones anteriores, el plan de mercadotecnia terminado se someterá bajo la revisión del gerente general, el cual se encargará de aprobarlo o de rechazarlo para algunos ajustes. Cuando el plan se ha aprobado, éste servirá de base para la planeación de producción y finanzas, y para la planeación de las diversas actividades de las funciones de apoyo de mercadotecnia.

A su vez, el gerente de mercadotecnia se encargará de fomentar que la aprobación del plan es el principio de la ejecución de las actividades de mercadotecnia y de la evaluación del desempeño de los involucrados en su ejecución. También deberá asegurarse de que se identifiquen claramente las personas que llevarán a cabo cada acción; esto con el fin de que puedan ser evaluadas constantemente y de que se mantenga una retroalimentación durante el período de ejecución del plan.

Debido a que tanto la evaluación como la retroalimentación permiten que se implementen medidas correctivas a tiempo, el gerente de mercadotecnia suele establecer elementos de control que le permitan vigilar el desempeño del plan. Entre algunos de esos elementos, se encuentran los siguientes¹⁵:

1. **Patrones de rendimiento.** Éstos hacen referencia a las normas o metas de operación que se establecen en cada subdivisión de la organización de mercadotecnia.
2. **Sistema de información.** La información es un buen elemento de control, ya que le permite al gerente de mercadotecnia identificar aquellas situaciones que merecen su atención.
3. **Evaluación del rendimiento.** Ésta permite identificar si hay alteraciones en los aspectos reales con respecto a los patrones de rendimiento. En caso de que así sea, el gerente de mercadotecnia deberá buscar explicaciones de tal suceso.

¹⁵ Kenneth R., "Administración en Mercadotecnia", Limusa, 1993. P. 758

Ya por último, para que el gerente de mercadotecnia logre el control eficaz del plan, se requiere que disponga de información constante sobre las situaciones que se desprenden de la ejecución de las actividades del plan. Además deberá considerar aquellos aspectos que escapen de su control (ambiente de mercadotecnia).

2. LA ORGANIZACIÓN DE MERCADOTECNIA:

A. REVISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXISTENTE

Otro aspecto que el gerente de mercadotecnia debe contemplar para satisfacer las necesidades de los clientes, es el análisis de su estructura. Es decir, a partir de las actividades que se han de ejecutar, el gerente de mercadotecnia decidirá si su organización es capaz de lograr los objetivos o si es necesario solicitar alguna modificación.

También es responsabilidad del gerente de mercadotecnia organizar las relaciones entre las actividades, las personas y los grupos de trabajo, ya que de ellas depende la efectividad de las acciones de mercadotecnia para alcanzar los objetivos. Por lo común, esas actividades, personas y grupos de trabajo se relacionan y organizan por funciones, por productos, por territorios, por clientes, o en su defecto, por la combinación de los anteriores.

1. Organización funcional. Este tipo de organización ocasiona que el departamento se divida en secciones especializadas en la ejecución de una determinada actividad de mercadotecnia. Por lo cual, cada miembro de esos subdepartamentos es responsable del desempeño de su función, sin embargo, el gerente de mercadotecnia deberá intervenir para lograr la coordinación de sus actividades con las del departamento general.

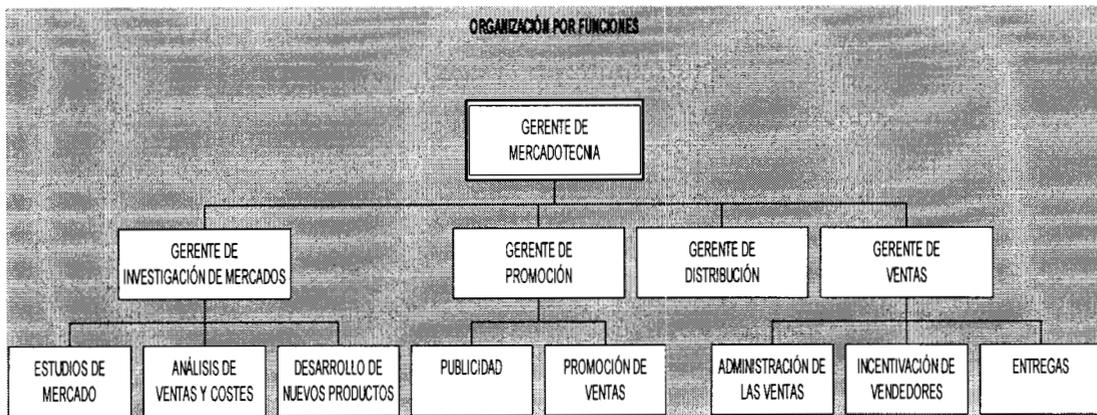


Fig. No. 16 Grande I., "Dirección de Marketing: Fundamentos y Software de aplicaciones", McGraw – Hill, 1992. P. 26

2. Organización por productos. Este tipo de organización se hace necesaria cuando la empresa cuenta con una diversidad de productos altamente diferenciados. De esta forma, se asigna un gerente para el desarrollo de las actividades de mercadotecnia por cada producto, al cual comúnmente se le denomina "gerente de marca o de producto".



Fig. No. 17 *Ibidem*. P. 27

3. Organización por territorios. Esta organización se hace presente cuando la empresa cuenta con productos similares, pero que se comercializan en mercados con características muy diferentes. Ante estas circunstancias se hace necesaria la designación de un gerente por cada región, el cual se encargará de las operaciones de mercadotecnia concernientes a su región.

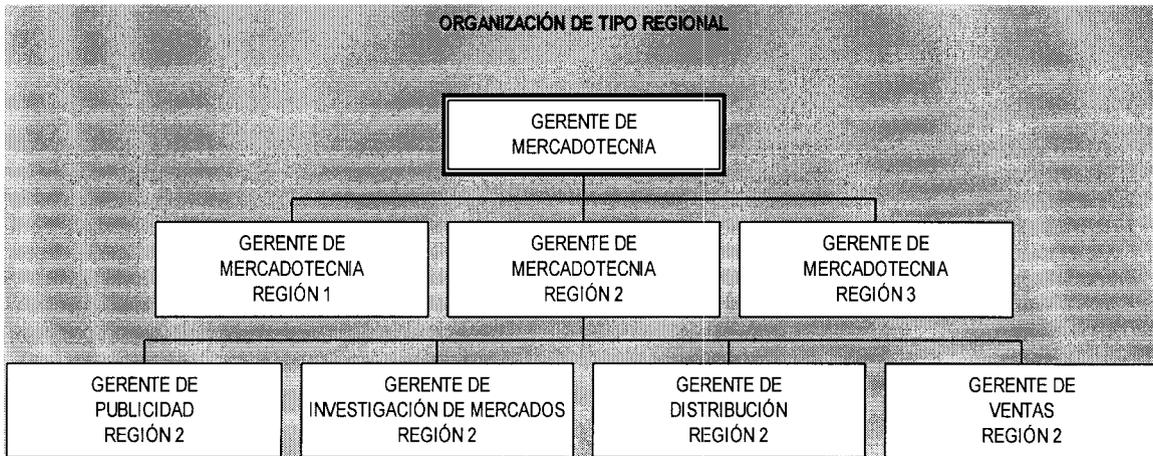


Fig No. 18 Pride W, Ferrell O, "Marketing: Decisiones y Conceptos básicos", Interamericana, 1985. P. 49

4. Organización por clientes. Esta organización surge como consecuencia de la comercialización de productos similares a clientes con características diferentes (aún cuando éstos se ubican en la misma región geográfica). Entonces, los clientes con características similares se agrupan y se les asigna un gerente, el cual es responsable de la mayor parte de las actividades de mercadotecnia dirigidas a los mismos.

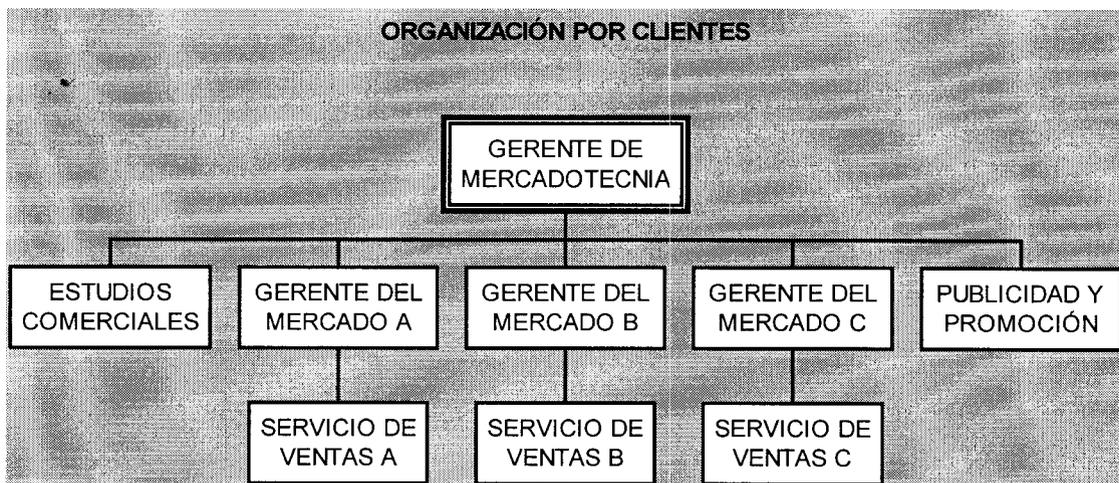


Fig. No. 19 Grande I., "Dirección de Marketing: Fundamentos y software de aplicaciones", McGraw – Hill, 1992. P. 28

5. **Organización mixta.** En ocasiones algunas de las organizaciones anteriores se mezclan y dan origen a la organización mixta de mercadotecnia, la cual tiene como principal compromiso ofrecer mayor satisfacción a los clientes.

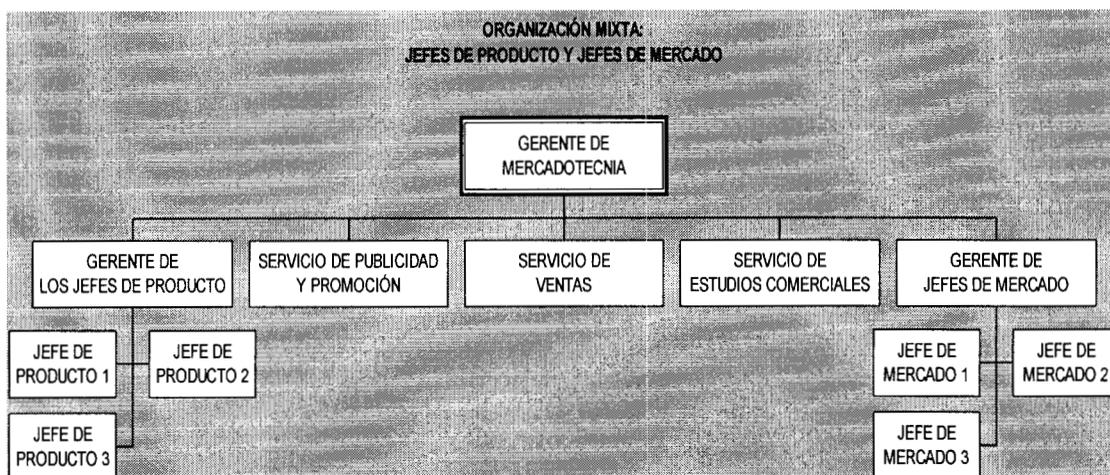


Fig. No. 20 Ibidem, P. 28

Como se puede observar, las formas de organizar un departamento de mercadotecnia son muy diversas y dependen en gran parte de factores, tales como la dimensión de la empresa, la rama de actividad, el número de productos, la naturaleza de los clientes, los recursos humanos con los que cuenta, etc.

Una vez que el gerente de mercadotecnia haya considerado cada uno de esos factores, deberá, además, resolver los siguiente problemas¹⁶:

1. Lograr que todo el equipo de mercadotecnia conozca y acepte los objetivos, las metas y las estrategias a realizar, ya que de ello depende el cumplimiento de las perspectivas.
2. Asegurarse de que todos comprendan la forma en que su función contribuye a la actividad global de mercadotecnia y a la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

¹⁶ Kenneth R., "Administración en Mercadotecnia", Limusa, 1993. Pp. 737 - 742

3. Lograr que los distintos niveles de especialización en la organización de mercadotecnia trabajen en forma coordinada.
4. Adaptar y delegar la autoridad y responsabilidad de las funciones de mercadotecnia.
5. Equilibrar la amplitud del control en cada nivel de responsabilidad, es decir, evitar que un grupo grande de personas con tareas complejas dependan de un solo ejecutivo, mientras que otros ejecutivos tengan bajo su responsabilidad grupos pequeños con tareas sencillas.
6. Procurar la estabilidad y la flexibilidad de la organización. Esto es, que la organización sea capaz de operar con eficiencia, aún cuando haya pérdida de personal (estabilidad) y que sea capaz de adoptar la forma que las necesidades cambiantes del mercado demanden (flexibilidad).
7. Establecer cuánta gente es necesaria para el desempeño de cada función de mercadotecnia.

Se considera que a partir de los aspectos anteriores, el gerente de mercadotecnia podrá establecer una organización eficiente, sin embargo, y a pesar de ello, posiblemente surgirán problemas de integración entre ésta y las demás de la empresa. Esto se debe en gran parte a los intereses antagónicos de cada área.

**CONFLICTOS DE ORGANIZACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA Y
OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA**

OTROS DEPARTAMENTOS	SU INTERÉS	INTERÉS DE MERCADOTECNIA
Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Largo tiempo para diseñar • Características funcionales • Pocos modelos • Componentes estándar 	<ul style="list-style-type: none"> • Corto tiempo de diseño • Características de venta • Muchos modelos • Componentes especiales
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Partes estándar • Precio de materiales • Lotes de menor costo • Compras a intervalos poco frecuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Partes no estándar • Calidad de los materiales • Lotes grandes para evitar la escasez • Compra inmediata para satisfacer a los clientes
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Largo tiempo para producir • Corridas largas con pocos modelos • Sin cambio de modelos • Pedidos estándar • Facilidad de fabricación • Control promedio de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Corto tiempo de producción • Corridas cortas con muchos modelos • Cambios frecuentes de modelos • Pedidos especiales • Aspecto estético • Estricto control de calidad
Inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Partidas de movimiento rápido, línea de productos reducida • Niveles económicos de existencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de productos amplia • Niveles elevados de existencias
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Bases estrictamente racionales de desembolso • Presupuestos rígidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentos intuitivos para gastar • Presupuestos flexibles para hacer frente a las necesidades
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones normales • Pocos informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones especiales y descuentos • Muchos informes
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Revelación financiera total por parte de los clientes • Pocos riesgos de crédito • Rígidas condiciones de crédito • Procedimientos rígidos de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de crédito mínima • Riesgos medianos de crédito • Condiciones de crédito fáciles • Procedimientos moderados de cobranza

Fig. No. 21. Kenneth Davis, "Administración en Mercadotecnia", Limusa, 1993. P. 750, retomado de Kotler P., "Marketing Management, Analysis, Planning and Control", Prentice - Hall, 1976. P. 415

B. PERSONAL

Si bien, el gerente de mercadotecnia ya ha establecido su organización, ahora lo importante será que se concentre en el personal que constituye dicha organización, ya que de él depende, en gran parte, los resultados de las operaciones de mercadotecnia.

En primer lugar, cabe destacar que el gerente de mercadotecnia debe organizar su tiempo de tal forma que pueda adentrarse sólo en aquellas áreas que requieran de su atención para la toma de decisiones. Esto supone que la organización debe estar integrada por personas adecuadas para cada puesto, pero aún así, el gerente se encargará de que "se proporcione el entrenamiento y desarrollo adecuados, que el trabajo por hacer esté organizado, que la comunicación fluya con facilidad y que todo el personal esté motivado para lograr el progreso de la empresa"¹⁷.

Personas adecuadas para puestos correctos

El primer paso para buscar la persona adecuada para cada puesto, consiste en hacer una descripción del puesto en base a los resultados y tareas que éste requiere. Es importante que se descarte cualquier descripción que pretenda incluir numerosas tareas, ya que esto puede provocar que se desvíe la interpretación de las tareas fundamentales.

Sin olvidar que la organización de mercadotecnia es sumamente dinámica, la descripción correspondiente a cada puesto debe ser analizada constantemente, ya que los cambios inevitables en la ejecución de actividades provocan obsolescencia en la descripción de puestos anteriores.

Una vez que la descripción del puesto actualizada es autorizada por el gerente de mercadotecnia, se procede a buscar la gente adecuada para cada puesto, la cual puede provenir del interior o del exterior de la empresa:

¹⁷ Wilson M., "Gerencia de Mercadotecnia", Ventura, 1992. P. 161

- **Candidatos internos.** Comúnmente se suele optar por llenar las vacantes con personas internas a la organización, ya que se conoce de antemano la eficiencia de su desempeño. Sin embargo, el desempeño en el puesto actual no garantiza que surtirá los mismos efectos en otro. Por ello, es de suma importancia que la evaluación de la persona se haga en base a los criterios de trabajo futuro.
- **Candidatos externos.** Éstos son atraídos por las diversas fuentes de reclutamiento que la empresa utiliza. Un paso esencial en esta modalidad es que los candidatos llenen la hoja de solicitud completa para que posteriormente, y de acuerdo a la selección, se lleven a cabo entrevistas. Dichas entrevistas tienen la finalidad de recopilar cuanta información se pueda acerca del candidato.

Es necesario que antes de emitir un juicio, se analice toda la información recopilada (solicitud, curriculum vitae, entrevistas, verificación de las referencias, etc.). Esto con el propósito de que se compare con los criterios definidos en la descripción del puesto, y de que se genere un resultado acerca de la selección del candidato más calificado.

Es importante destacar que los criterios de selección se enfocarán a la persona en relación con su papel dentro de la empresa y en base a su potencial para lograr el desempeño en ese puesto y en el futuro.

Entrenamiento y Desarrollo adecuados

Debido a que las condiciones cambian, y en mercadotecnia no es la excepción, el gerente de mercadotecnia deberá proporcionar entrenamiento y desarrollo con la finalidad de que el personal permanezca actualizado para la eficiente ejecución de sus tareas.

El éxito del entrenamiento, se debe a la consideración de los siguientes aspectos¹⁸:

- Identificar conocimiento, capacidad y actitudes necesarias con un análisis de las descripciones del puesto y perfil de la persona.
- Examinar el desempeño actual de la persona en comparación con esos criterios.
- Especificar los huecos que existen entre los niveles deseados y los niveles reales y formularlos como objetivo de entrenamiento.

¹⁸ Ibidem. Pp. 173 - 174

Organización del trabajo

Ya se ha dicho que la organización de mercadotecnia se integra por cuantas personas sean necesarias para conducir las actividades hacia la satisfacción del cliente. Pues bien, en el momento en que se hace necesario que participen más gerentes en la estructura de mercadotecnia, también se hace necesario que el gerente de mercadotecnia delegue responsabilidad sobre éstos para que puedan actuar en forma simplificada. Esto es: De nada serviría tener personal dedicado a una función específica, si el gerente de mercadotecnia pretende seguir ejerciendo la misma responsabilidad sobre esas actividades.

Debido a esas condiciones y a que los diversos gerentes se encuentran cada vez más involucrados con su área, se hace necesario delegar responsabilidades.

Cabe destacar que lo anterior no implica que el gerente de mercadotecnia se deba olvidar por completo de la eficiencia de esas actividades. Es cierto que ahora hay alguien más que las ejerce por él, pero eso es precisamente lo que lo motiva a asegurarse de que sus subordinados las realicen en forma efectiva.

Del mismo modo, el gerente de mercadotecnia debe evitar caer en la tentación de verificar constantemente el desempeño de sus subordinados, ya que esto puede despertar inmediatamente cierta desmotivación en el personal.

Comunicación

Con la simplificación de actividades, cada área o subdivisión posee información que es de suma importancia para la toma de decisiones de las otras áreas. De ahí la importancia de que exista una excelente comunicación entre los miembros del departamento de mercadotecnia y entre éstos y los demás departamentos de la empresa.

Por ejemplo, "el gerente de mercadotecnia necesita comunicarse con el gerente de producción para informarle de las tendencias y cambios en las necesidades de su

mercado y, a su vez, para informarse a través de él, de las exigencias y problemas técnicos que plantea la producción adaptada a las exigencias de mercado"¹⁹.

Un aspecto importante para lograr la comunicación efectiva dentro de la organización de mercadotecnia es generar plena conciencia de los siguientes puntos²⁰:

- ¿Quién necesita saber qué?
- ¿Con qué objeto?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Con qué precisión?

Lo anterior ayuda a entender a los demás y a mantener buenas razones de comunicación.

Motivación

Ya cuando se ha organizado el departamento de mercadotecnia y se han establecido las actividades pertinentes para el desarrollo del plan, ya cuando se cuenta con el personal necesario para su desempeño, entonces, el gerente de mercadotecnia se enfrenta a un nuevo dilema: ¿Cómo motivar al personal para que no sólo ejecute bien sus tareas, sino para que a su vez, motive a sus subordinados?.

Parece sencillo, pero en la realidad no lo es. El equipo de trabajo se compone por varias personas con necesidades distintas, por lo tanto, lo que puede ser un buen incentivo para algunos, para otros tal vez no lo sea.

En general la motivación se puede hacer surgir por dinero, por estatus, por prestigio, por elogios, por ascenso, por seguridad, por capacitación y entrenamiento, etc.

Como se puede observar, hay múltiples formas de motivar, sin embargo, elegir la efectiva es lo que marca la diferencia.

Para que el gerente de mercadotecnia motive adecuadamente a su personal, se requiere que éste conozca con exactitud las necesidades de su equipo de trabajo. De

¹⁹ Krief B., "*Estructura y organización del departamento de marketing*", Deusto, 1976. P. 112

²⁰ Wilson M., "*Gerencia de Mercadotecnia*", Ventura, 1992. P. 179

esta forma surge nuevamente el elemento maestro de las relaciones humanas: La comunicación.

A través de la comunicación, el gerente de mercadotecnia logrará captar las inquietudes de su personal, las cuales servirán de base para la elaboración de un método eficiente de motivación.

Cabe destacar que la comprensión y satisfacción de las necesidades de los empleados, ayuda a aumentar la motivación de los mismos y las relaciones entre el gerente y sus subordinados, lo cual redundará en la eficiencia de la actividad mercadológica.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que "el liderazgo con éxito comienza por la comprensión total de las necesidades de las personas y la satisfacción de las mismas, de tal manera que el personal, se vea motivado para lograr los objetivos corporativos"²¹.

Evaluación y Control

Anteriormente se mencionó que la aprobación del plan es el principio y no el final del desempeño de la actividad mercadológica. También se mencionó que las actividades contenidas en dicho plan son ejercidas por diversos gerentes que se encuentran inmersos en el departamento de mercadotecnia. Es decir, gerentes a los cuales el gerente de mercadotecnia les ha delegado responsabilidad sobre actividades específicas.

Pues bien, ambos aspectos dieron origen a un hecho inevitable: la evaluación y control del desempeño por parte del gerente de mercadotecnia, el cual tiene como principal propósito lograr que sus subordinados generen los resultados establecidos en el plan. Para este respecto, suele definir criterios basados en los objetivos y en los planes.

Una vez que se han definido los criterios de evaluación, el gerente de mercadotecnia procederá a compararlos con el desempeño real, y en caso de encontrar diferencias, deberá buscar las causas de tales circunstancias, las cuales se pueden deber a

²¹ *Ibidem*. P. 183

cambios en el mercado, en la competencia o en la empresa misma. Posteriormente, y una vez conocidas las causas, se aplicarán las acciones correctivas pertinentes.

Normalmente se dice que hay tres áreas amplias que requieren criterios de evaluación y control: El desempeño en el mercado, en la red de distribución y en la empresa misma.

Cabe destacar que los criterios que el gerente de mercadotecnia elige para evaluar el desempeño varían de empresa a empresa, ya que éstos se establecen en función de las características particulares de cada negocio.

Es indudable que el gerente de mercadotecnia necesita información sobre el desempeño real para que lo pueda confrontar con los lineamientos previamente establecidos. En la actualidad, gracias al avance tecnológico, el gerente de mercadotecnia puede disponer de cuanta información necesite. Es decir, gracias a las bondades que ofrece la computadora, el gerente de mercadotecnia puede almacenar los criterios de evaluación y compararlos, a través de ésta, con el desempeño real, lo cual ocasiona que se pueda disponer en pocos minutos de las variaciones encontradas.

Como se puede observar, el uso de la computadora representa una gran ventaja, sobre todo si se considera que le ahorra tiempo al gerente de mercadotecnia para emplearlo inmediatamente en las acciones correctivas y en otras actividades de mercadotecnia.

Organización de ventas

En este estudio se presta mayor atención a la gerencia de ventas porque precisamente en esta área se generan los resultados de las actividades de mercadotecnia. Es decir, tanto la mercadotecnia como sus subdivisiones, han sido creadas para facilitar el intercambio y para generar satisfacción en el cliente y en la empresa. Por lo tanto, si se descuida el meollo del asunto (ventas) se podría perder información muy valiosa.

Entonces de acuerdo a lo anterior, el gerente de mercadotecnia deberá observar con cuidado la eficiencia del desempeño del gerente de ventas, ya que si éste falla, lo más

seguro es que ningún esfuerzo mercadológico logre compensar su deficiencia. Por ejemplo, suponiendo que se ofrece al mercado un producto cuyas características auguran un gran éxito y suponiendo también que se han diseñado una correcta campaña publicitaria, lo más sencillo sería pensar que la venta tendría éxito, sin embargo, si el gerente de ventas no se asegura de que sus vendedores tengan una correcta formación para atraer y conservar clientes, lo más probable es que ni el producto, ni la publicidad logren dicha venta. Tal vez por eso, en repetidas ocasiones se hace referencia a la famosa relación del 80, 20, en donde se asegura que el 80% de las operaciones proviene del 20% de los clientes.

De ahí que, precisamente, surge la necesidad de que el gerente de mercadotecnia establezca una seria evaluación de las tareas del gerente de ventas, las cuales se resumen de la siguiente manera²²:

1. Previsión de ventas por territorio, por producto, por cliente, etc.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Planificación para el logro de los objetivos.
4. Control de las actividades.
5. Confección del presupuesto.
6. Administración de la oficina de ventas.
7. Supervisión del personal de ventas.
8. Selección del personal.
9. Motivación y desarrollo del personal
10. Obtener información sobre el mercado
11. Adiestrar al personal de ventas y a supervisores
12. Organizar la información de:
 - Aplicación de los productos
 - Actividades de los clientes respecto a los productos o servicios nuevos o ya existentes.
 - Opiniones de los vendedores sobre otras estrategias de mercadotecnia o las utilizables en el futuro.
 - Actividades de los competidores.

A partir del desempeño y del resultado de las actividades anteriores, el gerente de ventas se deberá reunir con el gerente de mercadotecnia para resolver aspectos, tales

²² Youdale P., *“El departamento de Marketing: Su creación y organización”*, Deusto, 1974. P. 85

como: generar ventas más productivas, reactivas las consultas/pedidos, mejorar la combinación de productos por vendedor, etc.

Es necesario destacar que la comunicación tanto del gerente de ventas como el gerente de mercadotecnia, como la del gerente de ventas con su equipo, juega un papel determinante en la identificación y solución de aspectos que entorpecen la eficiencia del desempeño.

Entre otras cosas, se dice que el gerente de mercadotecnia busca en el gerente de ventas las siguientes cualidades:²³ que sea adaptado y activo; bueno con el personal; un vendedor hábil; capaz de hacer que las cosas se lleven a cabo; que sepa delegar; plantear la manera de conseguir los objetivos; ganarse el respeto de su personal; comunicarse; adiestrar al personal de ventas; que mantenga una disciplina firme y justa; que ponga en práctica lo que predica; que tenga ideas creativas, empatía; capacidad de soportar un trabajo duro y sostenido; actitudes mentales sanas; etc.

III.3. LA FORMA EN QUE EL GERENTE DE MERCADOTECNIA DESEMPEÑA SU PAPEL

Éste es, sin duda, el aspecto más difícil de describir, y es también la base fundamental del éxito del gerente de mercadotecnia. Entraña nada más, ni nada menos que la toma de decisiones.

Como es de esperarse, cada decisión varía de gerente a gerente. Esto se debe en gran parte a que difícilmente las situaciones se presentan bajo las mismas circunstancias y a que las cualidades inherentes del gerente de mercadotecnia varían (carácter, experiencia, capacidad de análisis, visión amplia, etc.). Se dice que éstas últimas juegan un papel primordial en la determinación de la calidad de las decisiones.

A pesar de que no hay un modelo que asegure la eficiencia de las decisiones, se puede recurrir a una metodología que ayude a tomarlas²⁴:

1. Definir los problemas, los objetivos y los impedimentos
2. Distinguir las principales alternativas para la decisión

²³ *Ibidem.* P. 84

3. Identificar las incertidumbres claves
4. Reunir datos congruentes
5. Calcular el valor de los resultados alternativos
6. Escoger la mejor alternativa tal como lo definan los objetivos

Cabe destacar que lo anterior es simplemente una guía que auxilia al gerente de mercadotecnia en el momento de tomar decisiones. Sin embargo, a pesar de que se cumpla al pie de la letra cada uno de esos pasos y de que se cuente con la debida experiencia, toda decisión estará siempre sujeta a un elemento inevitable: el riesgo.

Se suele advertir que entre mayor sea el grado de información, menor será el riesgo que se corre, sin embargo, cabe hacerse una pregunta: ¿Usted informaría de sus acciones al competidor?, claro que no, entonces las decisiones siempre estarán bajo riesgo, ya sea por acciones inesperadas de la competencia, del país o de la empresa misma.

Comúnmente las áreas que requieren decisiones por parte del gerente de mercadotecnia, son las siguientes²⁵:

1. Decisiones sobre política de productos:

- Diferenciación de productos
- Ciclo de vida
- Estrategia de mercadotecnia
- Combinación de productos
- Extensión de marcas
- Modificación de productos
- Eliminación de productos

2. Decisiones sobre nuevos productos:

- Desarrollo
- Prueba
- Comercialización

3. Decisiones sobre precios

²⁴ Mercado S., "Mercadotecnia", Limusa, Noriega Editores, 1993. P. 578

²⁵ Ibidem. Pp. 579 - 581; Howard J., "Administración en Mercadotecnia: Operativa, Estratégica y Administrativa", Diana, 1979. P. 357

4. Decisiones sobre canales de distribución:
 - Naturaleza y tipos
 - Sistemas horizontales o verticales
 - Modificación, aumento o supresión

5. Decisión sobre distribución física:
 - Alcance
 - Nivel de servicio
 - Costo del servicio
 - Inventarios
 - Ubicación

6. Decisión sobre comunicación y promoción:
 - Canales
 - Mensaje
 - Transmisor del mensaje

7. Decisión sobre publicidad:
 - Mensaje
 - Magnitud
 - Forma de mensaje
 - Selección de medios
 - Distribución de gastos

8. Decisión sobre fuerza de ventas:
 - Objetivos
 - Magnitud
 - Organización
 - Capacitación
 - Ubicación
 - Incentivos
 - Supervisión

9. Decisión sobre aspectos legales:
 - a) Decisión sobre relaciones competitivas
 - Expansión

- Relaciones cooperativas
- Tácticas competitivas

b) Decisión sobre canales de distribución

- Tratos exclusivos
- Distribución territoriales exclusivas
- Convenios onerosos
- Derechos de los distribuidores

c) Decisión sobre promoción

- Anuncios engañosos
- Anuncios con señuelo
- Concesiones y servicios promocionales

d) Decisiones sobre productos

- Audiciones o supresiones de productos
- Diseño de productos
- Calidad
- Etiqueta

10. Decisiones administrativas:

- Estructuración de los recursos de la empresa del tal modo que se cree un potencial de un desempeño máximo.
- Estructuración de autoridad y responsabilidad, relaciones, flujo de trabajo, flujos de información, canales de distribución, ubicación de servicio, etc.
- Adquisición y crecimiento de recursos (desarrollo de fuentes de materia prima, adiestramiento de personal, progreso financiero, etc.)

Hasta este momento pareciera que es imposible que una sola persona efectúe tantas actividades, sin embargo, eso no es lo que engrandece la importancia del gerente de mercadotecnia, sino la eficiencia con la que actúa en el desempeño de cada una de ellas.

De ahí que se asegure que la participación del gerente de mercadotecnia contribuye a lograr el éxito de las operaciones empresariales, sin embargo, y a pesar de ello, no es

de mal interpretar si surge alguna pregunta como la siguiente: ¿Y el simple hecho de contar con un gerente de mercadotecnia asegura el éxito?. Esa cuestión más que ser una confrontación es una invitación a la reflexión.

Es cierto que el simple hecho de contar con un gerente de mercadotecnia no asegura el éxito, pero también es cierto que las acciones que éste emprende como consecuencia de sus conocimientos, habilidades, experiencias, etc., son el principal motor que consiguen aprovechar las oportunidades y contrastar o evitar las amenazas.

Ese desempeño afinado del gerente de mercadotecnia, es precisamente la base que motiva a afirmar que su participación juega un papel determinante en el éxito de las operaciones empresariales.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, la afirmación planteada no se puede quebrantar, sólo que para ofrecer mayores argumentos que la sustenten se tendrá que añadir que es necesario que el gerente de mercadotecnia cuente con ciertas características que el ámbito de la mercadotecnia exige.

Esas condiciones que se demandan casi inherentes al gerente de mercadotecnia se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Formación de base. Este aspecto se refiere al campo de conocimientos necesarios para que el gerente de mercadotecnia pueda desempeñar eficientemente sus acciones. Dichos conocimientos pueden clasificarse como propios de la mercadotecnia o como indirectos de la misma. En el último caso, esos conocimientos son auxiliares y necesarios para el desempeño de la mercadotecnia, y se puede decir que son tales como la estadística, la informática, la sociología, la psicología, las finanzas, la producción, etc. En el caso de los conocimientos propios de la mercadotecnia, se exige que se tenga una formación sólida y actualizada en mercadotecnia. Pero este apartado no sólo procura los elementos técnicos y teóricos, sino también los prácticos, por ello se requiere experiencia positiva en la función de mercadotecnia, ya sea como gerente comercial, como gerente de mercado, como gerente de producto o incluso como gerente de ventas. En cualquier caso, deberán dominar las ocho áreas principales

de mercadotecnia: Investigación de mercados, Desarrollo de producto, Precios, Distribución, Relaciones públicas, Publicidad, Promoción de ventas y Ventas.

2. Cualidades requeridas. Hace referencia a los aspectos de la personalidad, que en combinación con el punto anterior, desembocan en acciones acertadas de mercadotecnia. Tales cualidades se pueden resumir de la siguiente forma:

- Que tenga capacidad de adaptación, curiosidad intelectual, sentido práctico, razonamiento lógico, sensibilidad orientada a la realidad, sentido de la rentabilidad, flexibilidad, agilidad mental y resistencia al stress.
- Que tenga aptitud para el análisis, para la síntesis y para combinar cuestiones complejas.
- Que sepa comunicarse en forma personal y persuasiva con los principales clientes, con su equipo de trabajo, con sus colegas y con los mandos altos.
- Que sepa reclutar, seleccionar, entrenar, organizar y controlar a su equipo de trabajo.
- Que pueda funcionar como gerente, es decir, que logre hacer las cosas a través de otras personas.
- Que tenga una visión amplia y corporativa.
- Que sepa concebir en forma estratégica la manera de avanzar hacia el logro de los objetivos planteados.
- Que sea emprendedor, creativo, con la mente abierta y capaz de monitorear los cambios necesarios.
- Que sepa anticipar con cierta precisión las tendencias futuras.
- Que tenga curiosidad constante por conocer el comportamiento del consumidor.
- Que sea inquieto en la búsqueda del mejoramiento del sistema de información.
- Que acepte el riesgo natural y especulativo.

Como se puede observar, los puntos anteriores hacen énfasis a la combinación paralela de los conocimientos de mercadotecnia y de las cualidades de personalidad. Sólo que hace falta, tal vez el elemento más importante: "El liderazgo".

Se podría decir que el liderazgo juega un papel determinante en la personalidad de todos aquellos gerentes con éxito. En este caso, se pueden destacar, cuando menos, las siguientes muestras de un buen líder:

- Un buen líder pone en marcha las cosas, señala la dirección, deja los detalles en manos de otros, da órdenes que serán obedecidas, sabe que las cosas se hayan dentro de la capacidad de la persona encargada de su ejecución, sabe obedecer él mismo las reglas, mantiene la disciplina y escucha al personal.
- Un buen líder muestra interés en sus subordinados y responde a las necesidades de los trabajadores.
- Un buen líder sabe cómo tratar a la gente sobre cualquier nivel de responsabilidad y autoridad.
- Un buen líder sabe ganarse el interés y la confianza.

Después de lo anterior, se puede aseverar con mayor amplitud y libertad que el gerente de mercadotecnia es la pieza clave que se mueve atinadamente por sus experiencias, conocimientos, habilidades, cualidades personales, etc. Una vez que el movimiento se hace en base a lo anterior, el gerente de mercadotecnia logra hacer un "jaque mate".

IV. EL CASO

Elektra

... El Sirio Moisés lo llamó desde la tienda: - ¿Tiene un peso?. El juez Arcadio no comprendió, pero volteó al revés los bolsillos y contestó: "Veinticinco centavos". El Sirio Moisés cogió los veinticinco centavos y dijo: "Llévese lo que quiera y me lo paga cuando quiera, no quiero que me den las doce sin hacer el nombre de Dios".

Gabriel García Marquez
"La Mala Hora"

IV. EL CASO ELEKTRA

Anteriormente se han presentado las bases fundamentales de la mercadotecnia y se ha insistido en la importancia que tiene el ejercicio de ésta para lograr el éxito comercial. Sin embargo, tal vez no sea suficiente con presentar un conjunto de teorías y conceptos que hablen al respecto, por tal razón, el presente capítulo se propone ejemplificar y dar validez a dicha aseveración con el caso Elektra.

Elektra es una cadena de tiendas especializada en la venta de productos electrónicos, línea blanca, muebles y enseres menores. Maneja productos de alta calidad y marcas reconocidas mundialmente, incluyendo la propia. Su mercado está compuesto por familias de ingresos bajos y medios de América Latina.

Actualmente ha ampliado su gama de negocios y se ha introducido en varios países de América Latina. Es una empresa que ha crecido de una pequeña fábrica de transmisores de radio a una gran cadena de tiendas que no sólo comercializa productos básicos para el hogar, sino que también ofrece satisfactores para la vida cotidiana de sus clientes, tales como: Biper, Transferencias, Guardadito, Foto Fácil, etc.

Como se puede observar, la empresa ha crecido y al mismo tiempo, goza de un éxito sostenido. La hipótesis que se propone al respecto es la siguiente:

"El éxito y crecimiento de Elektra se debe en gran parte a la Mercadotecnia, ya que ésta proporciona los principales elementos de generación y lanzamiento de nuevos productos y servicios, y promoción y publicidad de los mismos para generar ventas".

Para la aceptación o rechazo de la hipótesis anterior, se usarán las siguientes técnicas de investigación:

- Aplicación de cuestionarios a cada uno de los gerentes de Mercadotecnia de la casa matriz en México para conocer sus principales funciones, su aportación a la empresa, su opinión sobre la importancia de la Mercadotecnia, los elementos que consideran relevantes para lograr el éxito, etc.
- Aplicación de cuestionarios a algunos gerentes ajenos al Departamento de Mercadotecnia.

- Entrevista personal con un Gerente de Mercadotecnia del Grupo Elektra con la finalidad de que especifique aspectos generales de la empresa y del Departamento de Mercadotecnia. Cabe aclarar, que la entrevista se usará como un recurso constante para obtener mayor información.

Ambas técnicas tienen como principal propósito allegar la información pertinente al tema de investigación. Sin embargo, cabe mencionar que a través del estudio se pueden consultar otras fuentes, tales como publicaciones, vía Internet, etc.

IV.1. ANTECEDENTES

1950 Elektra fue fundada por Hugo Salinas Rocha para fabricar transmisores de radio.

1952 Hugo Salinas Price fue nombrado Director General de la Compañía, la cual tenía aproximadamente 70 empleados. En este mismo año Elektra fue la primer empresa mexicana en fabricar televisores completos.

1954 La compañía comenzó a vender sus productos directamente de sus fabricas al consumidor mediante vendedores de puerta en puerta. Durante este año Elektra inició su programa de ventas a crédito.

1957 Elektra comenzó la apertura de tiendas propias, incorporando un sistema de ventas a crédito en abonos.

1959 La compañía operaba seis tiendas.

1963 La compañía obtuvo su primer crédito extranjero de Bank of America.

1968 Elektra operaba doce tiendas.

1969 La Compañía formó un departamento de sistemas, anticipando la necesidad de la información computarizada.

1976 Después de la primer devaluación del peso en 22 años, Elektra cambió su estrategia, expandiéndose mediante la apertura de tiendas más pequeñas y cambiando su política de ventas a sólo de contado.

1981 Ricardo B. Salinas Pliego comenzó a trabajar para la Compañía.

1987 Se retiró Hugo Salinas Price, dejando a Elektra con 59 tiendas y con más de 2,000 empleados. Ricardo B. Salinas Pliego fue nombrado Presidente de Elektra.

1991 Elektra inició un nuevo programa de ventas a crédito en abonos.

1993 La Compañía:

- Se fusionó con Elektra del Noreste
- Realizó su primera oferta pública en la Bolsa Mexicana de Valores
- Comenzó a realizar servicios de transferencia de dinero con Wester Union
- Los accionistas mayoritarios de Elektra realizaron una inversión estratégica en TV Azteca

1994 La Compañía:

- Listó sus acciones en forma de GDS (Global Depository Shares) en la Bolsa de Nueva York (NYSE)

1995 La Compañía adquirió Hecali, una cadena de tiendas de ropa.

1996 Elektra comenzó a sentar las bases para una expansión internacional hacia Centro y Sudamérica.

1998 Elektra cuenta con 595 tiendas en 263 Ciudades y realiza operaciones en México, Guatemala, El salvador, Honduras y República Dominicana.

IV.2. ELEKTRA

Anteriormente se mencionaron los antecedentes que dieron origen a la actual tienda Elektra, sin embargo, hasta el momento no se ha destacado la actividad específica que ésta realiza.

Elektra es una cadena de tiendas especializada en la venta de productos electrónicos, línea blanca, muebles y enseres menores. Maneja productos de alta calidad y marcas reconocidas mundialmente, incluyendo la propia. Su mercado está compuesto por familias de ingresos bajos y medios de América Latina.

Sus tiendas tienen dos formatos:

- *Tradicional* con 431 metros cuadrados en promedio y contiene 200 unidades de inventario aproximadamente.
- *Mega Elektra* con 896 metros cuadrados en promedio y contiene 500 unidades de inventario aproximadamente.

Pero Elektra no se remite únicamente a las tiendas, sino que además cuenta con distintas unidades de negocio que también administra, las cuales en su conjunto forman parte del "Grupo Elektra".

IV.2.1. MISIÓN

Primeramente, la misión que tiene Elektra es mantener la capacidad de ofrecer a sus clientes productos básicos a un precio justo, para así ganar su lealtad a través del servicio. Esto lo pretenden lograr mediante la apertura de tiendas en nuevos vecindarios, incrementando el número de cuentas y aumentando su participación en el mercado.

Por otra parte, el compromiso con sus empleados es proveerlos de oportunidades para su desarrollo y crecimiento, remunerándolos mejor que el mercado en base a resultados, e incrementando su patrimonio y bienestar a largo plazo, creando en ellos un recurso valioso.

Para sus accionistas, la misión de Elektra es la de crear plusvalía y valor agregado, manteniendo un 20% de rendimiento sobre el capital al manejar un negocio sano y conservador que prospere en el futuro.

En lo que respecta a sus socios comerciales, su compromiso es el de proveerlos de una plataforma para su desarrollo sostenido mediante el crecimiento en ventas y rentabilidad.

IV.2.1.1. MISIÓN SOCIAL

La responsabilidad con la sociedad y las comunidades en las que operan, es la de contribuir a su progreso y expectativas para el futuro, por ello es que, en colaboración con Fundación Azteca, Elektra une esfuerzos para atender algunas necesidades de uno de los sectores más desprotegidos: los niños. A este sector se han encaminado algunos programas y actividades, entre los cuales se encuentran: *Beca Azteca, Teletones, Juguetones, etc.* (ver apéndice 1)

En el presente año, debido a la gran preocupación por el consumo de drogas en nuestra sociedad, Fundación Azteca ha lanzado la Cruzada Nacional Contra las Drogas: **Vive sin Drogas**, en la cual Elektra se ha comprometido a colocar carteles de **Vive sin Drogas** en todas las tiendas Elektra y Hecali, a que las operadoras de Biper den un mensaje antidrogas al contestar y a que todo el personal administrativo de México reciba una cachucha, una playera y un fotobotón, los cuales deberán ser usados, al menos durante seis meses para generar conciencia entre los familiares, amigos y clientes.

IV.2.2. PROPÓSITO

El propósito de Elektra es proporcionar progreso con bienes a la gran mayoría de la población a través de su cadena de tiendas, creando oportunidades de crecimiento y desarrollo a largo plazo para sus empleados, plusvalía para sus accionistas, crecimiento sostenido a largo plazo de sus socios comerciales y contribución al bienestar de la sociedad.

Otro propósito es mantener su liderazgo como la mejor alternativa de compra para familias de ingresos bajos y medianos en todos los mercados, lo cual ha comprendido que no puede lograr sin los siguiente aspectos:

- Ofrecer las mejores marcas, incluyendo la marca Elektra.
- Mantener los precios más bajos frente a los de la competencia.
- Brindar un mejor servicio al cliente.

IV.2.3. VALORES

Los valores de Elektra consisten en lo siguientes aspectos:

- El cliente es primero.
- Honestidad y lealtad que asegure la integridad de la empresa.
- Capacidad para enfrentar cambios y adaptarse a nuevas situaciones.
- Educación y aprendizaje constante para lograr el crecimiento y la superación personal y profesional.
- Tenacidad y perseverancia para alcanzar los objetivos.
- Reconocimiento público y remuneración económica ante el buen desempeño.
- Comunicación abierta para promover el trabajo en equipo.
- Innovación constante, iniciativa y creatividad para lograr productividad.
- Respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.

IV.3. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DIRECTIVOS GRUPO ELEKTRA

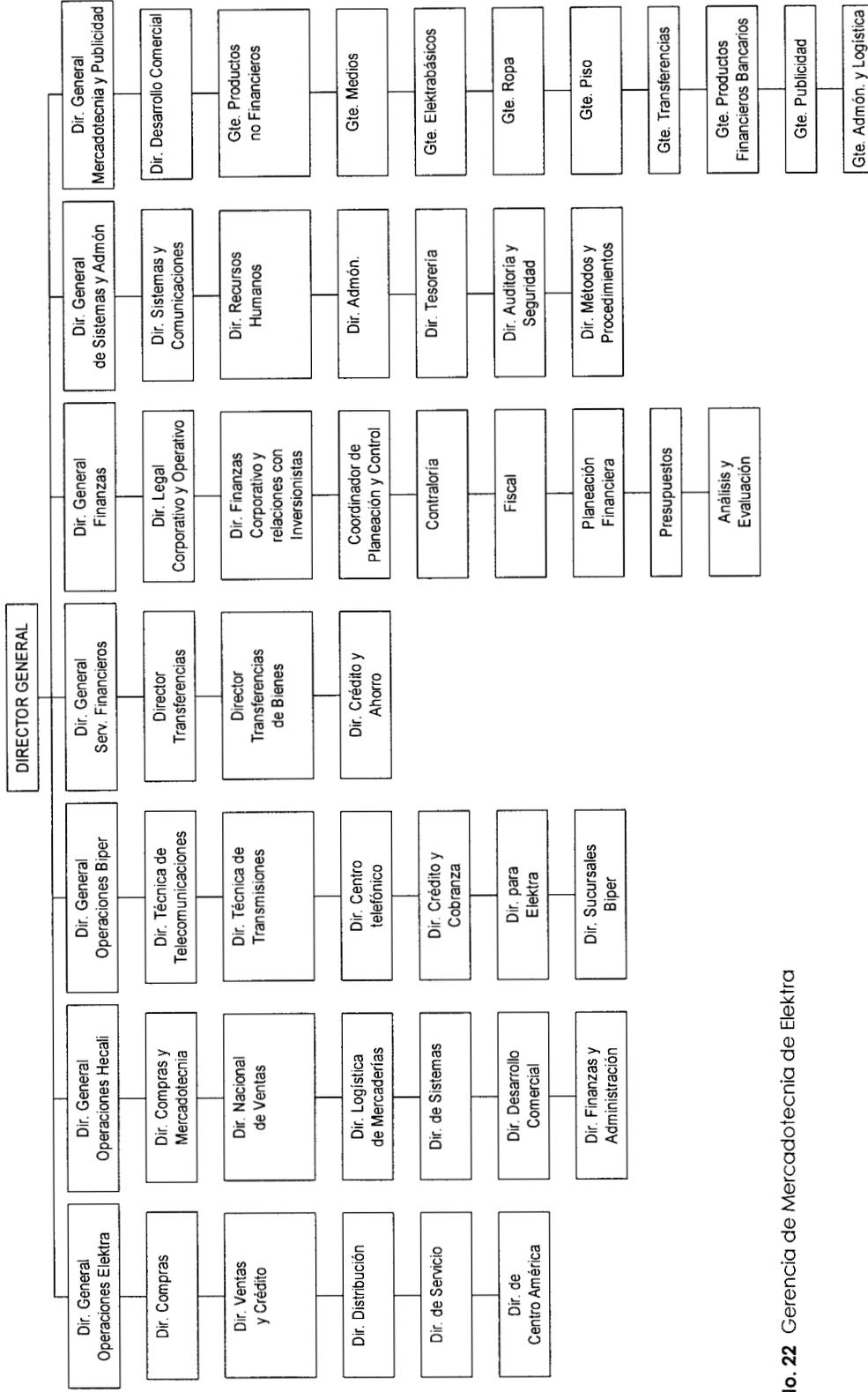


Fig. No. 22 Gerencia de Mercadotecnia de Elektra

IV.4. UNIDADES DE NEGOCIO

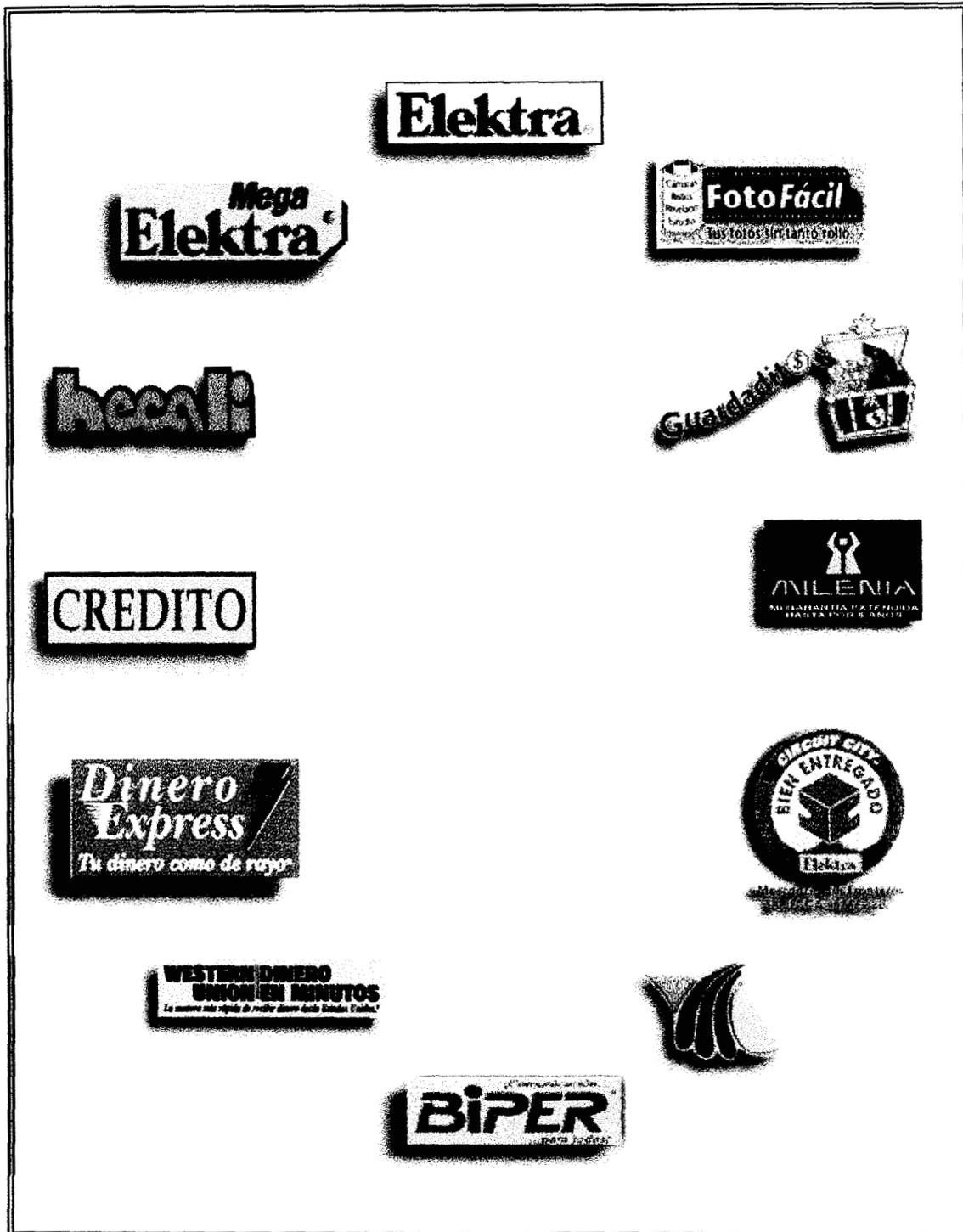


Fig. No. 23 Elaboración propia basada en la información proporcionada por el Departamento de Mercadotecnia de Elektra y logotipos tomados de la página de Internet (<http://www.elektra.com.mx>)

IV.4.1. MEGA ELEKTRA

Este formato de tienda Elektra cuenta con 896 metros cuadrados en promedio y contiene aproximadamente 500 unidades de inventario. Se dice que la naturaleza de los productos que vende es como sigue:

- Electrónicos 100% importados
- Muebles 100% mexicanos
- Electrodomésticos 100% mexicanos
- Enseres menores 50% mexicanos; 50% importados

En ambos casos, los productos son examinados cuidadosamente para garantizar el cumplimiento de los estrictos parámetros de control de calidad. Además, se mantiene una política de devolución de mercancía y reparaciones de artículos electrónicos y de línea blanca como complemento a la garantía que ofrece el fabricante.

Aunado a lo anterior, los productos que se ofrece son al precio más bajo en cada una de las categorías y ningún otro detallista en México maneja las líneas de productos con la magnitud que lo hace Elektra, ya que ésta tiene más de tres veces el número de tiendas que el competidor más cercano y supera en más de seis veces su piso de venta.

Considerando las ventajas anteriores, se piensa que el mercado mexicano podría soportar por lo menos 750 tiendas, por lo cual planean construir entre 50 y 65 nuevas tiendas por año entre 1997 y el año 2000, sin olvidar que la construcción de una tienda en formato Mega, cuesta aproximadamente \$3.3 millones de pesos o \$400 mil dólares, incluyendo inventario.

IV.4.2. HECALI

Hecali fue fundada en 1966 y adquirida por Elektra durante 1996 a un costo de 40 millones de pesos, estando valorado el mercado de ropa en México en 37 mil millones de pesos aproximadamente.

Hecali es una cadena nacional que vende ropa y tenis para hombres y niños, al igual que algunas prendas básicas para mujer, sin embargo, cabe destacar que, a partir de

que Hecali fue adquirida ésta opera con el perfil de clientes de Elektra, aplicando su estrategia al desarrollar una red de tiendas respaldada por:

- Una administración eficiente
- Automatización de inventarios
- Comunicaciones de vanguardia
- Ventas a crédito
- Uso intensivo de publicidad por TV Azteca
- Optimización del piso de venta.

Todo lo anterior con la finalidad de ofrecer a la gente progreso a través de bienes y servicios a su alcance.

Por otro lado, considerando que el mercado es de alto crecimiento, con márgenes amplios y una fragmentación muy marcada en la competencia, se ha estimado que para el año 2000 se tendrán 300 tiendas.

Del mismo modo, la actual mezcla de ventas por línea propone añadir productos de marca Hecali, prendas básicas adicionales para dama y servicios de transferencia y crédito. Así como, lanzar promociones cruzadas con las distintas unidades de negocio del Grupo Elektra, de tal modo que los clientes encuentren nuevas opciones en productos y servicios.

IV.4.3. CRÉDITO

Grupo Elektra tiene más de cuatro décadas de experiencia otorgando crédito a sus clientes. Esto se debe en gran parte a su papel económico y social de brindar "Progreso a través de bienes accesibles", por ello es que su sistema de crédito ha sido diseñado de tal forma que se logre crear poder adquisitivo y además para facultar a los mexicanos de ingresos bajos y medianos a que compren los bienes que desean y necesitan. Para lo anterior, Elektra cuenta con la base de datos más grande de México en su segmento de mercado (más de tres millones de nombres).

El sistema de crédito Elektra es un negocio de cobranza, no de venta, el cual se encarga de la aprobación y cobranza apegados a estrictos criterios de selección que

garantizan el comportamiento estable y previsible de la cartera de crédito, aún en tiempos de dificultades económicas.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir, entonces, que el Gerente de Crédito de cada tienda tiene la responsabilidad de vigilar el desempeño de la cartera de crédito.

Se dice que para otorgar un crédito es de suma importancia tomar en cuenta ciertas condiciones, algunas de las cuales son las siguientes:

- Por regla general, se otorga crédito a los clientes que viven en las inmediaciones de cada tienda, ya que los pagos semanales se efectúan en cada una de ellas.
- Los abonos del cliente no deben sobrepasar el 20% de sus ingresos semanales.
- Se requiere un comprobante de empleo, de propiedad de un bien raíz o un aval propietario de bienes raíces, y una verificación domiciliaria por parte del equipo de investigación de la Compañía.

De acuerdo a los criterios anteriores, el 75% de las personas que solicitan el crédito reciben su aprobación dentro de las 24 horas siguientes, mientras que el 25% restante son rechazados. Cabe mencionar que actualmente el saldo promedio por cliente es de 2,250 pesos, el cual es pagadero en 39 semanas. También es de importancia resaltar que el índice de las cuentas incobrables consistentemente se ubica por debajo del 3% del monto prestado, el cual es absorbido por la reserva que se crea a este respecto.

La eficiencia del funcionamiento del sistema de crédito se le atribuye, en gran parte, a que Elektra tiene una plantilla de personal de más de 3,000 empleados, incluyendo cobradores e investigadores, cuya remuneración se basa en el desempeño de la cartera de crédito.

IV.4.4. DINERO EXPRESS

El servicio de transferencias de dinero fue el primer negocio seleccionado por Elektra para apalancar su cadena de tiendas sin contraer gastos importantes de capital ni incrementos sustanciales en los gastos de operación.

Además, puesto que este servicio se brinda dentro de las tiendas Elektra y Hecali, se han conseguido cuando menos dos logros: Cumplimiento de la estrategia de desarrollar nuevos productos para ambas tiendas y Aumento considerable en el tráfico de dichas tiendas.

La importancia fundamental de las transferencias de dinero en las cadenas de tiendas del Grupo Elektra se basa en tres hechos:

1. Los remitentes o destinatarios son clientes actuales o potenciales de las tiendas.
2. Este negocio permite aprovechar las cadenas de tiendas en una forma económica.
3. Este negocio genera divisas en dólares.

El mencionado servicio de transferencia participa en dos segmentos de mercado: Dentro y fuera de la República mexicana.

Dinero Express, en particular, es uno de los dos servicios de transferencias que tiene el Grupo Elektra, el cual se inició en febrero de 1996 y consiste básicamente en brindar un servicio de transferencias electrónicas de dinero dentro de la República Mexicana.

IV.4.5. WESTER UNION

Este servicio funciona gracias a que Dinero en Minutos mantiene una asociación comercial con Wester Union para transferir fondos por medios electrónicos desde Estados Unidos a México.

Se consideran como única competencia de este servicio los giros postales y otros métodos informales, los cuales se predice que desaparecerán ante las ventajas que ofrecen los medios electrónicos utilizados por Grupo Elektra.

Se estima que cada año se transfieren aproximadamente más de seis mil millones de dólares desde Estados Unidos a México, procedentes principalmente de personas de origen mexicano que allí residen.

Gracias a los 27,000 locales de Wester Union en Estados Unidos, a las dos cadenas de tiendas en expansión (Elektra y Hecali) y a la creciente tasa de mexicanos en Estados Unidos, se prevé que el negocio continuará en crecimiento.

IV.4.6. BIPER

Biper es una alternativa de comunicación que consiste en el envío de mensajes, de letras y números desde cualquier teléfono a un receptor portátil. Su venta es exclusiva de las tiendas Elektra. Esto se debe principalmente a que representa una oportunidad para ofrecer nuevos productos y servicios y, al mismo tiempo, ello logra fortalecer la red de tiendas sin aumentar considerablemente los costos operativos.

Actualmente tiene más de 40,000 localizadores activos y vende más de seis mil unidades por mes, motivo por el cual su participación en el mercado de localizadores activados ha aumentado a 30% en tan sólo dos años y medio.

IV.4.7. TV AZTECA

En 1993 un grupo mexicano de inversionistas encabezado por Ricardo Salinas Pliego pagó 643 millones de dólares por la televisora, y en marzo de 1996, Elektra hizo una inversión estratégica de 107.6 millones de dólares en TV Azteca, lo cual representó una participación indirecta del 20% del capital social de esta televisora. Dicha inversión generó, en los últimos tres trimestres del mismo año, ingresos por 79.5 millones de pesos (10.1 millones de dólares) y un crecimiento en la cobertura del 53%.

TV Azteca es una televisora que opera dos canales nacionales de televisión (7 y 13) y numerosas estaciones locales en todo el país. Y aunque ella no es considerada como unidad de negocio del Grupo Elektra, es una inversión que ha contribuido en gran parte a la estrategia publicitaria y promocional de sus productos y servicios, ya que a través de ella llega virtualmente al 98% de sus clientes.

IV.4.8. BIEN ENTREGADO

Bien entregado ha surgido como consecuencia de la alianza estratégica con Circuit City además de que, es una respuesta a la actitud innovadora de optimización de las tiendas Elektra con el fin de servir a los clientes y aumentar el tráfico en las tiendas.

La forma en que funciona este negocio es la siguiente:

Los mexicanos que viven en Estados Unidos pueden adquirir aparatos electrónicos y enseres para el hogar en las tiendas Circuit City en Estados Unidos para que sean entregados en México a través de Elektra, lo cual trae la ventaja de que todos los costos, incluyendo los trámites aduanales, se pagan en Estados Unidos y por lo mismo Elektra no hace ningún cargo por su servicio en México.

IV.4.9. GARANTÍAS EXTENDIDAS (MILENIA)

Este producto fue lanzado a nivel nacional en el mes de septiembre de 1997 tras haberlo probado con gran éxito en determinadas tiendas.

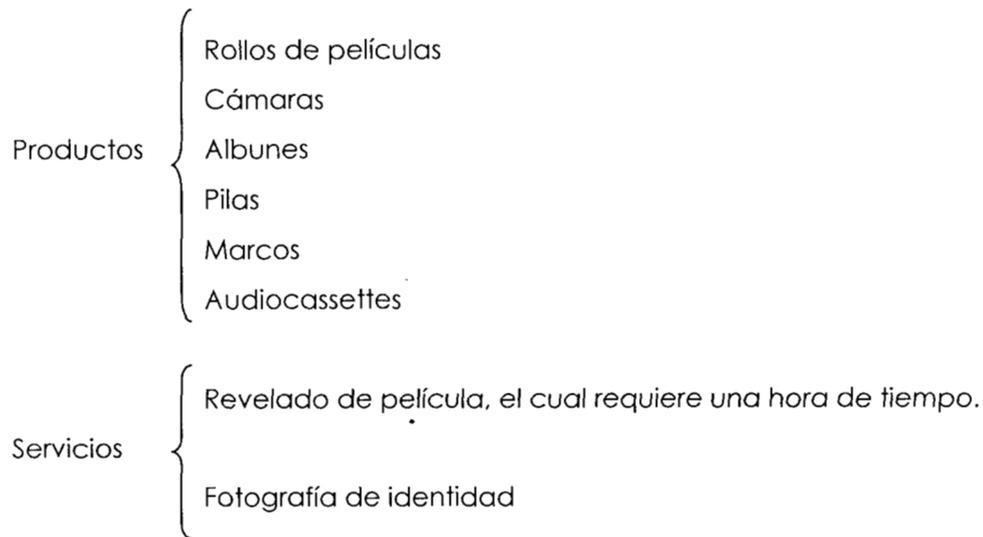
Milenia es el valor agregado que ofrece Elektra a sus clientes a través de certificados de garantía y contratos de servicios adicionales. Es una combinación de servicios y programa de ventas a plazos, ya que el valor de la garantía se incluye al valor del artículo, totalizando una cantidad que el cliente pagará en el plazo convenido.

La extensión de la garantía es exclusiva de artículos electrónicos y de línea blanca, con la opción de tres diferentes planes:

- ❶ Extensión a dos años.
- ❷ Extensión a tres años.
- ❸ Extensión a cinco años.

IV.4.10. FOTO FÁCIL

Foto Fácil es otro negocio del Grupo Elektra que consiste en la venta de productos de fotografía, servicios de revelado y toma de fotografía de identidad. Tras haber realizado minuciosas pruebas, el proveedor que fue escogido es *Fuji*.



Tal como otros negocios del Grupo, Foto Fácil se encuentra disponible dentro de la tienda, requiriendo para ello un espacio de 10 m² para la instalación de los minilabs fotográficos.

IV.4.11. GUARDADITO

Nuevamente Elektra ha desarrollado un servicio que ofrece diversas alternativas de ahorro para el cliente y con bajo costo de operación para la empresa: Mi Guardadito.

Este negocio tiene como principal propósito captar el ahorro popular a través de la red de sucursales Elektra y mediante la alianza estratégica con Serfin. Dicha alianza representa cuando menos dos ventajas:

- ❶ Serfin tiene una amplia experiencia en el negocio bancario.
- ❷ A través de Serfin se logra la reorientación de los recursos al mercado popular.

IV.4.12. RADIO CEL

Radio Cel nace por la comprensión de la necesidad que tienen las empresas de contar con mejores y más rápidos instrumentos de comunicación para su desarrollo y crecimiento.

Este negocio se dedica a la venta de radios para brindar el servicio de comunicación a empresas, es decir, Radio Cel proporciona a sus clientes una forma privada de compartir información de manera similar a una central telefónica e inalámbrica a un menor costo, con mayor eficiencia, seguridad y rapidez, para ello cuenta con una fuerza de trabajo de 300 personas distribuidas a lo largo de todo el país, con 10 sucursales ubicadas en Acapulco, Cuernavaca, Guadalajara, México, Monterrey, León, Puebla, Tampico, Querétaro y Toluca, otorgando además cobertura a nivel nacional.

Hasta este momento, es de fácil identificación cada uno de los negocios que integran el Grupo Elektra, sin embargo, para poderse formar un juicio acerca de su éxito dentro de su ramo, es necesario que se proporcionen más elementos que hagan posible su comprensión.

IV.5. ELEKTRA EN 1998

Como se puede ver, y de acuerdo a los hechos mostrados anteriormente, el crecimiento del Grupo Elektra se ha ido concediendo conforme se han agregado nuevos productos y servicios a aquel pequeño negocio de manufactura.

De esta forma, se puede decir que lo que era una fabrica de transmisores de radio, ahora se ha convertido en una importante cadena de tiendas especializadas en la venta de bienes que satisfacen las necesidades y preferencias de la mayoría de la población que integra su segmento de mercado.

Así, Elektra es concebida en la actualidad como un grupo de negocios encaminados al mismo segmento de mercado. Pero tal vez no sea suficiente con enfatizar este hecho, sino que cabe recordar que esta compañía ha sido elegida como ejemplo de un éxito que hasta el momento se ha reducido a una breve explicación.

Por ello, y en respuesta a lo anterior, este apartado pretende mostrar las diversas situaciones que son reflejo del halagado éxito de esta empresa.

Las siguientes gráficas muestran algunos de sus resultados relevantes:

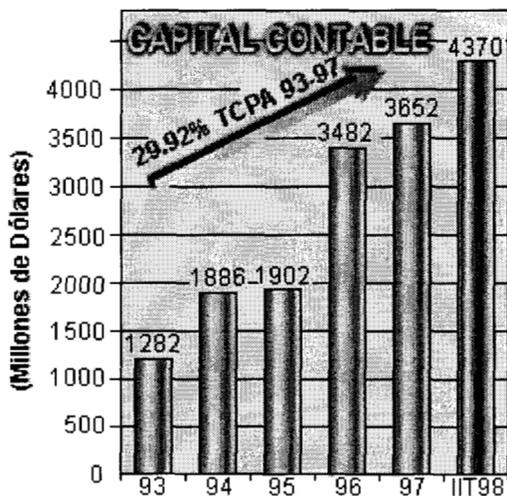


Fig. No. 24 Página de Internet de Elektra

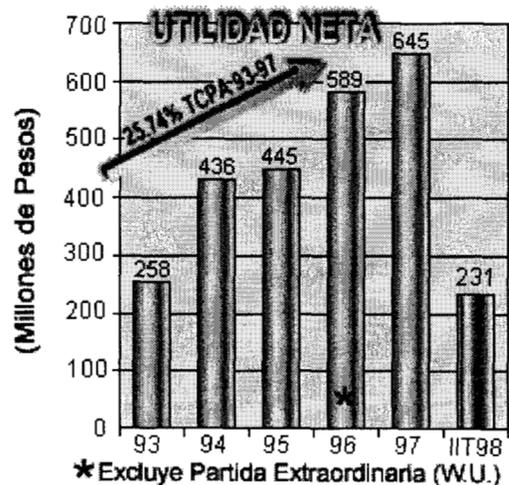


Fig. No. 25 Ibidem

Durante el primer trimestre de 1998, Elektra realizó la apertura de 25 nuevas tiendas Mega Elektra y 10 nuevas tiendas Hecali, alcanzando un total de 595 tiendas incluyendo 551 en México y 44 en Centro América. El total de tiendas Hecali asciende a 120 localizadas en 82 ciudades mexicanas. La siguiente figura muestra las operaciones comerciales del Grupo Elektra.



Fig. No. 26 Ibídem

En lo que respecta a 1998, en el segundo trimestre se han reportado los siguientes resultados:

- INGRESO NETO

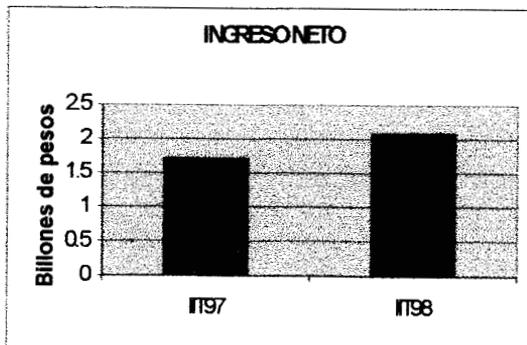
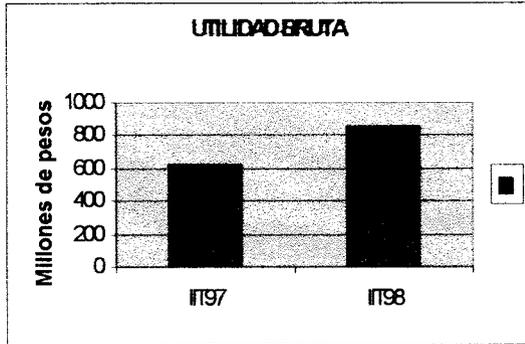


Fig. No. 27 Ibídem

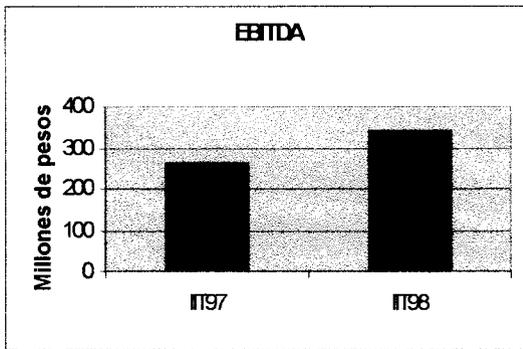
Durante el segundo trimestre de 1998 se reportó un crecimiento del 25%, ya que para este período se cuenta con \$2.1 billones de pesos y en el mismo período del año anterior se contaba con \$1.7 billones de pesos.

- UTILIDAD BRUTA



La utilidad bruta asciende a \$848 millones de pesos, lo cual en comparación con \$612 millones de pesos del mismo período del año anterior representa un crecimiento del 37%.

- EBITDA

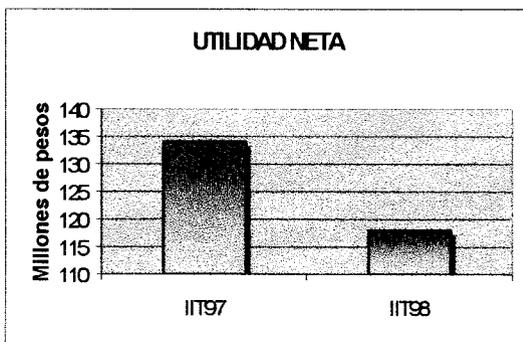


La utilidad en operación antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización se reportó con un monto de \$342 millones de pesos y durante el mismo período del año anterior ascendía a \$264 millones de pesos, lo cual ha significado un crecimiento del 29%.

Fig. No. 29 Proyección, Julio 1998 (Revista interna del Grupo Elektra)

Por otro lado, para la primera mitad de 1998 la EBITDA asciende a \$502 millones de pesos, lo cual en comparación \$502 millones de pesos del mismo período del año anterior, ha representado un crecimiento del 30%.

- UTILIDAD NETA

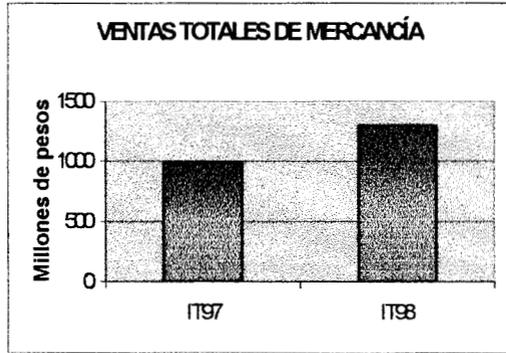


Para el segundo trimestre de 1998, se tiene una utilidad neta de \$118 millones de pesos y en comparación con el mismo período del año anterior, el cual reportó \$134 millones de pesos, se tiene un decremento del 12%. Dicho decremento ha sido provocado principalmente por la devaluación del peso contra el dólar.

Fig. No. 30 Página de Internet de Elektra

En cuanto a las unidades de negocio que conforman el Grupo Elektra, los resultados reportados del primer trimestre de 1998, son los siguientes:

Mercancía Elektra



Las ventas totales de ambos períodos de 1998 y 1997 ascienden a \$1.3 billones de pesos y \$993.4 millones de pesos, respectivamente, lo cual ha significado un incremento de 25.9%.

Fig. No. 31 Ibidem

La explicación de este importante incremento se debe a que Elektra comenzó la introducción a nivel nacional de nuevos productos y servicios durante el tercer trimestre de 1997 y con ello aumentó el tráfico de las tiendas, lo que a su vez, se tradujo en un incremento en las ventas.

La mezcla de ventas hasta 1997 se comportó de la siguiente manera:

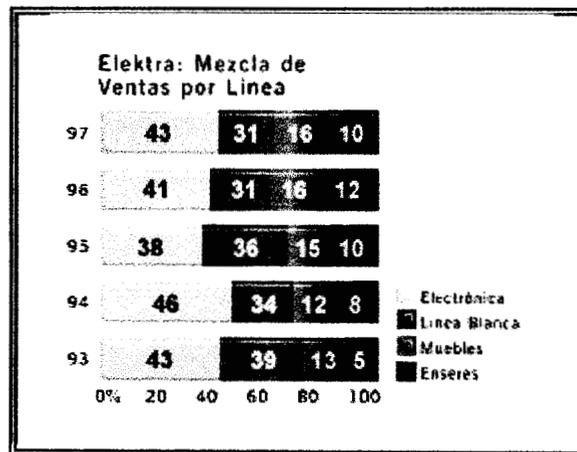


Fig. No. 32 Ibidem

En lo que respecta al margen bruto para mercancía en Elektra se incrementó a 30.1% en comparación con el 28.3% del mismo período del año anterior. El incremento se le atribuye, en gran parte, a un mayor nivel de ventas y a la eliminación de promociones masivas de venta que ocurrieron durante el primer y segundo trimestres de 1997.

Por otro lado, las tiendas en Centro América continúan mostrando un excelente desempeño, vendiendo 1.5 veces más en promedio que las tiendas en México.

Hecali

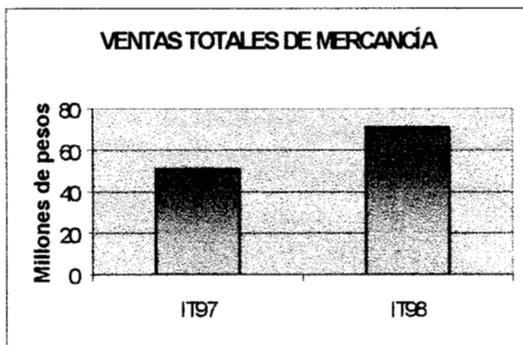


Fig. No. 33 Ibídem

En el primer trimestre de 1997 se lograron ventas de \$51 millones de pesos, y para el mismo período de 1998 de \$70.9 millones de pesos, lo cual ha representado un incremento de 39.1% provocado principalmente por el aumento del 92.9% en el área de ventas, a un agresivo programa publicitario y a la reorganización

De la línea de productos Hecali que se llevó a cabo durante el segundo trimestre de 1997. Dicha reorganización consistió en lo siguiente:

- Se eliminó la línea de trajes de caballero, y
- Se introdujo la línea de ropa básica para damas.

A partir de la reorganización, las ventas en Hecali se mostraron de la siguiente forma:

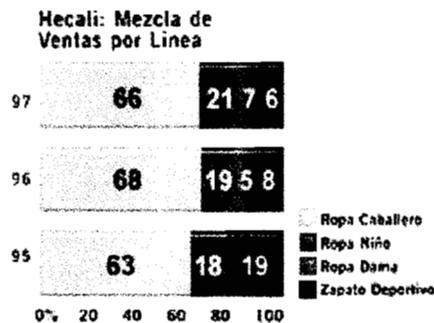
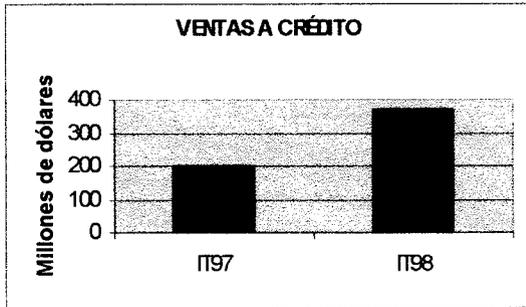


Fig. No. 34 Ibídem

Crédito



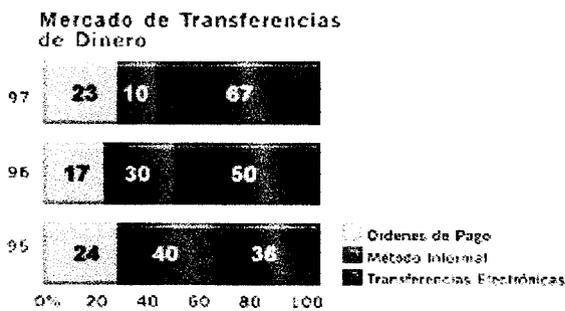
Como se puede observar, las ventas a crédito crecieron de \$201.3 millones de pesos a \$371.6 millones de pesos, lo cual representa un incremento de 83%.

Fig. No. 35 Ibídem

Por otro lado, el margen bruto aumentó a 78.4% comparado con 74.8% del mismo período del año anterior. Este incremento se debe a la reducción del 32% en el costo de fondeo del portafolio de crédito.

Transferencias de dinero

- Dinero Express. Los ingresos por las transferencias nacionales se incrementaron 14.7% y el número de transacciones intraméxico crecieron 13.6%
- Wester Union. Para el primer trimestre de 1998 se registraron ingresos de \$61.1 millones de pesos y para el mismo período del año anterior de \$63 millones de pesos, lo cual representó un decremento del 3%, debido en gran parte a una mayor competencia que causó que hubiera mayor número de promociones por parte de Wester Union en Estados Unidos, sin embargo, el número de transferencias de Estados Unidos a México crecieron 9.6%.



Como se puede observar, a medida que pasa el tiempo las transferencias de Dinero vía electrónica va ganando mercado.

Fig. No. 36 Ibídem

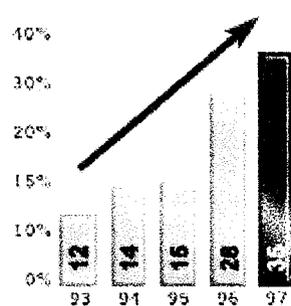
Biper

Se ha convertido en una importante empresa de envío de mensajes, pues en sólo dos años y medio ha logrado una participación de mercado del 30%, gracias a una infraestructura de telecomunicaciones que cuenta con:

- La mayor cobertura del mercado.
- Servicio a ciudades (100,000 habitantes)
- Diferentes tipos de servicios: local, regional y nacional.
- Expansión a 12 ciudades adicionales.

TV Azteca

Participación en Audiencia en Horario Estelar

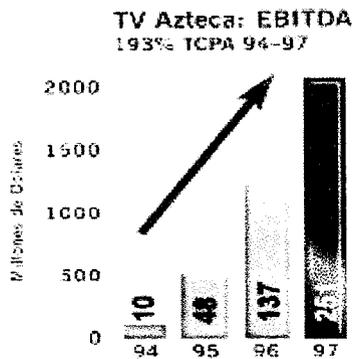


Es de fácil observación que 1996 y 1997 han sido años en que TV Azteca ha logrado una mayor participación de la audiencia en horario estelar.

Actualmente se dice que ha adquirido posición de liderazgo en dos áreas clave: noticias y deportes, logrando así una participación de 38% de la audiencia en el horario triple A.

Fig. No. 37 Ibídem

Respecto a la cobertura, ha crecido de 53% en 1993 a 98% del territorio nacional en 1997.



En lo que respecta a la Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización, se ha logrado un gran crecimiento.

Fig. No. 38 Ibídem

Cabe mencionar que, en respuesta a sugerencias de la comunidad financiera y con el consentimiento de sus auditores, la forma del registro contable de TV Azteca ha cambiado. Ahora, la inversión sólo se encuentra reflejada en el Balance General.

Garantías Extendidas (Milenia)

Los estudios extensivos de las cadenas que venden este servicio en todo el Continente Americano, muestran que este bien constituye un parte muy importante de las utilidades netas de dichas empresas.

Foto Fácil

Para este nuevo producto que ofrece Elektra a sus clientes, se espera que en 1998 haya ganado 20% de participación en el mercado de revelado fotográfico.

Guardadito

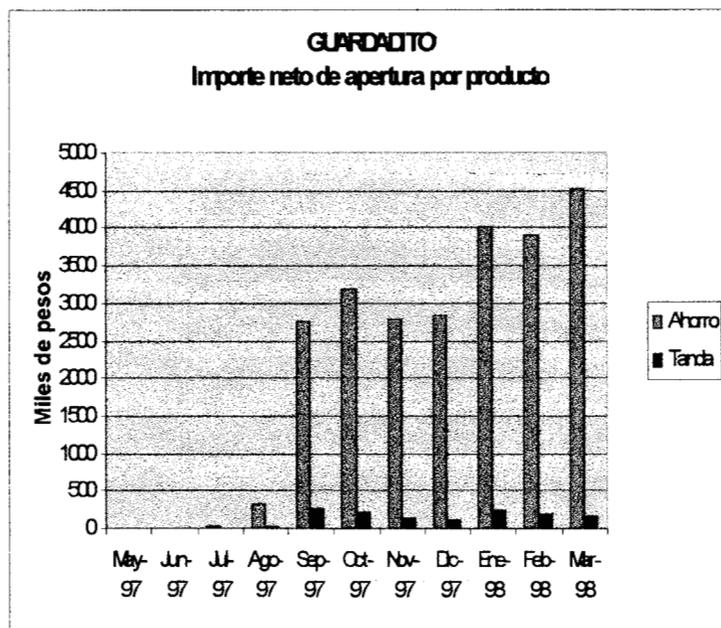


Fig. No. 39 Proyección, Julio 1998 (Revista interna del Grupo Elektra)

Como se puede observar, de agosto a septiembre el ahorro aumentó enormemente y de dicho mes a marzo de 1998 ha crecido favorablemente, no así, la tanda, la cual se ha mostrado con muy poco crecimiento.

Ambos aspectos se explican por lo siguiente:

- La promoción y publicidad se enfoca prioritariamente al ahorro.

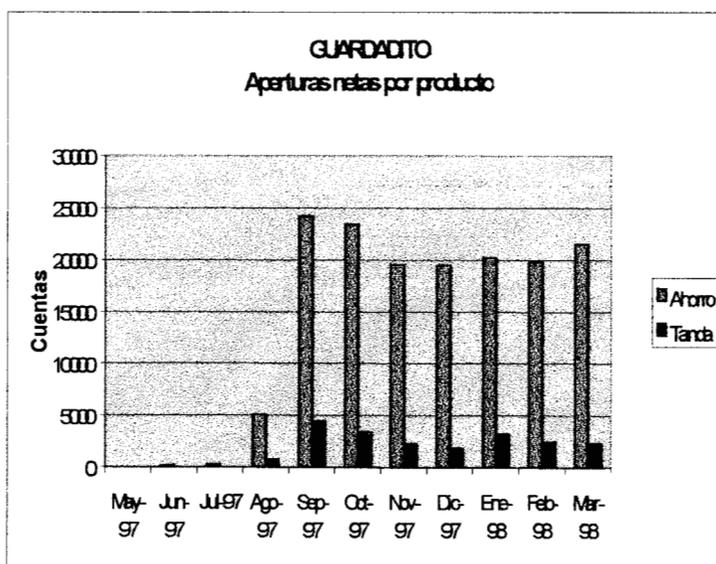


Fig. No. 40 Ibidem

Del mismo modo, la apertura de cuentas de ahorro es altamente ventajosa en comparación con las de tanda.

Cabe mencionar que aunque el número de cuentas de ahorro han disminuido, el importe por las mismas ha mostrado crecimiento.

En lo que respecta a la tanda, se mantiene una relación casi recíproca de la apertura de cuentas y el importe de las mismas.

Radio Cel

Desde sus inicios en 1991, Radio Cel ha proporcionado productos y servicios a precios accesibles, lo que permite el mejor uso del aparato radioeléctrico en las diferentes frecuencias asignadas. Lo anterior se convierte en uno de los principales atributos para enfrentar un mercado que exige una comunicación en tiempos reales e inmediatos.

Además, están dando mantenimiento y renovando el equipo para ampliar la cobertura y la cartera de clientes.

Por otro lado, cabe mencionar que durante este período los gastos de operación para la Compañía se incrementaron 49.4%, alcanzando \$525.5 millones de pesos comparados con \$351.6 millones de pesos del primer trimestre de 1997. Este incremento se debió, en gran parte, al agresivo programa de expansión, a un incremento del 45% en el personal y a las operaciones de la Compañía en cuatro nuevos países. Aunado a ello, cabe recordar que Elektra inició operaciones en Centro América durante el segundo trimestre de 1997, por lo cual no existen antecedentes de gastos operativos en esta región para el primer trimestre de 1997.

IV.6. ESTRATEGIA

Tal vez para este momento sea necesario hacerse una pregunta: ¿Cómo ha logrado Elektra su posición de liderazgo en el mercado?

Pues bien, la respuesta a esa interrogante se encuentra a lo largo de esta exposición, la cual tiene como principal objetivo mostrar los puntos clave que considera Elektra como fundamentales para lograr el éxito.

El Cliente es lo primero

Elektra considera que el grado de lealtad que existe entre la Compañía y su clientela es la piedra angular que contribuye, sin duda, al éxito. Por ello, se ha comprometido con sus clientes a mejorar su estilo de vida a través de productos y servicios, los cuales

van más allá de los bienes básicos para el hogar, es decir, Elektra no se ha conformado con atender las necesidades de un aspecto de la vida de las familias que integran su segmento de mercado, sino que además, ha ampliado su visión hacia las necesidades fundamentales de todas aquellas familias.

Por lo anterior, Elektra considera que ha logrado transformar a la clase que vive fuera de la economía formal en consumidores viables, y al concepto tradicional de venta al menudeo en una combinación de las tendencias más actuales de venta con las necesidades de los clientes.

Anteriormente se mencionó que la Compañía busca atender las necesidades fundamentales de la vida de las familias de niveles económicos bajos y medios en América Latina. Pues bien, para ello es necesario que se tenga un profundo conocimiento de la forma de ser y de pensar de los clientes, lo cual Elektra ha logrado a través de una poderosa arma: La Mercadotecnia

En México, Grupo Elektra cuenta con un gerente de mercadotecnia por cada unidad de negocio y en América Latina con uno por cada país. Su departamento se compone de la siguiente forma:

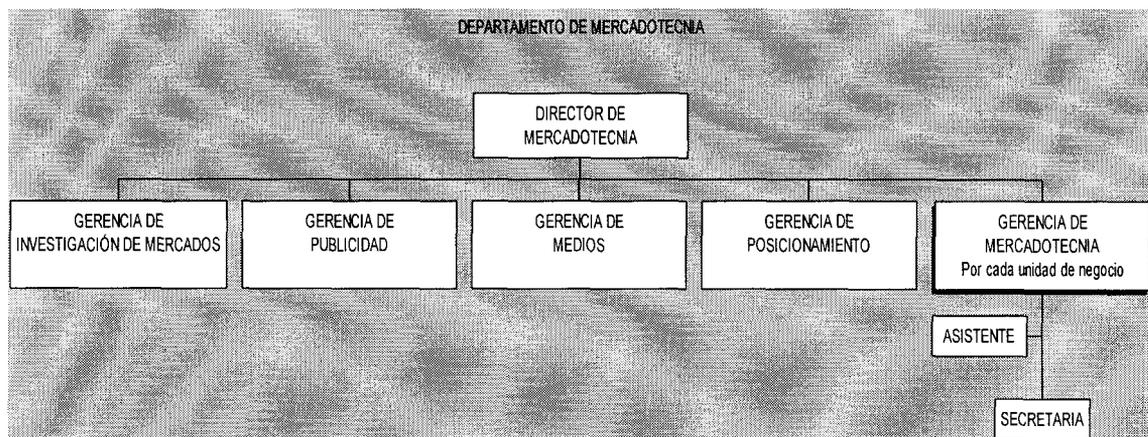


Fig. No. 41 Gerencia de Mercadotecnia de Elektra

El Director de Mercadotecnia se encarga de impulsar la generación de nuevas marcas dentro del Grupo y en esta Dirección es donde se desarrolla el nombre, características, empaque, color, etc. de los nuevos productos.

La Gerencia de Mercadotecnia por cada unidad de negocio es responsable de definir las estrategias de mercadeo de productos y servicios a su cargo, así como controlar y dar seguimiento a las funciones de mercadeo en los medios publicitarios, sean masivos o alternativos, con la finalidad de asegurar la presencia de dichos servicios en el mercado, apoyando con ello a la generación de ventas.

Entre algunas de las actividades específicas que realiza, se tienen las siguientes:

1. Crear estrategias de mercadeo para los productos y servicios ofrecidos en las tiendas Elektra con el fin de ayudar al aumento de ventas.
2. Colaborar en la detección de necesidades del cliente a través de investigaciones de mercado con el objeto de desarrollar nuevos productos y/o identificar si la publicidad está llegando al mercado como se espera.
3. Coordinar la creación de nuevas alternativas de comunicación con el cliente en los puntos de venta para ampliar la relación producto – cliente.
4. Supervisar la producción, generación y pauta de material publicitario para T.V., radio y medios impresos, así como la distribución de materiales publicitarios y promocionales a las tiendas Elektra y Hecali.
5. Elaborar presupuestos publicitarios de cada uno de los productos ofrecidos en las tiendas, destinando los fondos a cada medio de acuerdo a los estimados anuales.

Como se puede observar, una de las actividades específicas a realizar es la investigación de mercados, la cual contribuye en gran medida a la generación de nuevos productos y servicios dentro del Grupo. Por ejemplo, tras investigar a los clientes se encontraron las siguientes circunstancias:

- Muchos prospectos no compraban principalmente porque sus escasos recursos económicos les impedían conseguir crédito en otras partes, debido a ello, Elektra creó el sistema de crédito más flexible y con menos restricciones, generando así poder adquisitivo para los clientes y ventas a crédito para la empresa de la siguiente forma:

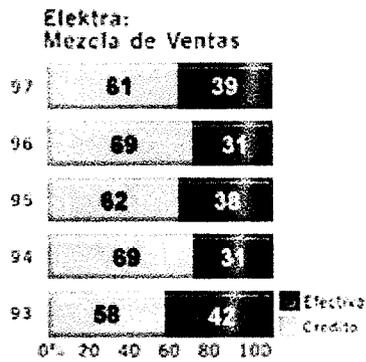


Fig. No. 42 Página de Internet de Elektra

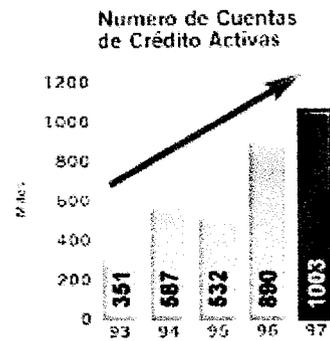


Fig. No. 43 Ibídem, apoyado por datos ofrecidos en *Proyección*, Junio 1998

- Las presiones económicas de las familias, frecuentemente obligan a que algún familiar emigre a Estados Unidos o a otra parte de la República Mexicana en busca de mejores oportunidades de trabajo. Gracias a la comprensión por parte de Elektra de la necesidad de estos familiares de enviar sus ingresos, surgió el sistema Dinero Express y Wester Union. En otra opción para los emigrantes en Estados Unidos se desarrolló el negocio "Bien Entregado", el cual consiste en la compra de aparatos electrónicos y enseres para el hogar en las tiendas Circuit City en Estados Unidos y solicitar que se entreguen a través de las tiendas Elektra en México.
- Se descubrió que en este mercado diez de cada cien personas tienen acceso al teléfono, por tal razón se pretende llevar comunicación masiva tanto a familiares, como a microempresarios, repartidores, conductores de taxis y artesanos, por medio de Biper.
- También se descubrió que a pesar de que las familias son de bajos ingresos, tienen potencial para ahorrar. Esta fue la razón fundamental para que surgiera un nuevo negocio: Guardadito, el cual a través de la alianza con Banco Serfín, creó un enfoque innovador del ahorro, es decir, utilizan sorteos para motivar y recompensar a los clientes, eliminaron las comisiones y tarifas, así como las confusas letras menudas que tanta desconfianza producen a los clientes.
- Tras comprender que las familias tienen momentos de recreación, la empresa ha respondido ofreciendo productos y servicios fotográficos a bajos precios.

Como se puede observar, el surgimiento de cada uno de los negocios es el resultado de conocer profunda y perfectamente el estilo de vida del mercado, incluso para la

apertura de nuevas tiendas se toma en consideración que los clientes tengan fácil acceso a ellas, sin la necesidad de usar transporte. De esta forma, las tiendas son ubicadas estratégicamente, considerando para ello, un tráfico peatonal de entre 200 y 250 personas por hora. Una vez seleccionado el lugar para abrir una nueva tienda, se tiene a la mano los sistemas para construirla, equiparla, surtirla y promoverla con una eficacia increíble.

Innovación

Por lo anterior, se dice que tanto los nuevos negocios como la apertura de más tiendas, emplean la misma filosofía: "Surtir la mercancía correcta para el cliente adecuado". Además, Elektra continua la estrategia de introducir nuevos productos para apalancar la red de tiendas y en un futuro muy cercano planea lanzar otros servicios financieros, clubes de música y un servicio de cobranza de servicios públicos, tales como agua, electricidad y otros.

Hasta el momento se ha hecho referencia a la innovación de bienes y servicios y a la profunda comprensión de las necesidades y problemas de los clientes. Pues bien, en adición a ello, la participación en empresas de otros ramos como TV Azteca, es la combinación que Elektra considera como la más acertada.

La inversión que Elektra realizó en TV Azteca, fue resultado del conocimiento que se tiene de la relación cada vez mayor que hay entre el mundo del entretenimiento y el comercio. De esta forma, la empresa se hace presente en la familia de los clientes por medio de la publicidad y promoción de los productos y servicios.

Del mismo modo, el Grupo considera que si los clientes recuerdan con facilidad el nombre "Elektra", es gracias a que son una presencia constante en sus vidas, ya que por medio de la televisión han creado una marca poderosa y fácilmente reconocible. Además, la expansión de Elektra hacia América Latina va de la mano con la de TV Azteca, lo cual otorga una ventaja competitiva para llegar al mercado.

Por medio de la alianza con TV Azteca, los nuevos productos se promocionan en mercados de prueba antes de ser lanzados nacionalmente. Las pruebas regionalizadas dan la oportunidad de sopesar la respuesta del cliente, definir mensajes y lograr que el lanzamiento formal se realice con un mínimo de errores.

De esa forma, la gerencia de mercadotecnia utiliza ventajosamente la inversión en TV Azteca para generar en los clientes información y entretenimiento. Además, también utilizan atractivos aparadores y la imagen de las tiendas para reforzar el mensaje promocional ante los clientes y paseantes. Este uso de la venta al menudeo unida al entretenimiento es combinada estratégicamente por la gerencia para generar diversión, interés, información y valor a largo plazo para Elektra.

Como se puede observar, el conjunto de actividades que se emprenden tienen una razón fundamental: *Atender al cliente*. Al respecto, se muestran a continuación algunas opiniones de los gerentes de Elektra:

- *Grupo Elektra ha encontrado la manera de ser líderes e insertarse en el mercado, a nivel nacional e internacional, tomando como base el servicio al cliente.*
- *La calidad de los productos y el trato amable son el secreto del éxito, se puede mejorar con capacitación, aprendiendo que lo más importante es el servicio de calidad.*
- *La estrategia para ser mejores es el servicio de calidad, es utilizar la empatía y ponerse en los zapatos del cliente.*
- *La base del éxito del que goza el Grupo Elektra es el servicio de calidad, el cual consiste en atender al cliente con gusto y tratar de satisfacer sus necesidades, de acuerdo a sus posibilidades.*
- *Para Elektra, "El cliente es lo primero", no sólo es un lema, sino la forma de hacer negocios.*
- *Una base de éxito es brindar un servicio de calidad, mismo que se logra a través de la preparación de todo el personal.*

De lo anterior se desprende que la estrategia está enfocada a la excelencia en el servicio al cliente, a incrementar las habilidades de los gerentes y empleados, a continuar la expansión dentro y fuera de México y a la introducción de nuevos

productos y servicios que satisfagan las necesidades de los mercados masivos de América Latina.

Capacitación

En lo que respecta a la preparación del personal como medio para afrontar acertadamente el mercado, Grupo Elektra cuenta con su propia Universidad: La Universidad de Elektra (UNE).

Directores y Gerentes de Elektra, opinan lo siguiente respecto a la importancia de la UNE:

- *El aprendizaje es el camino para crecer en la empresa, todos estamos comprometidos con el crecimiento; gracias a la capacitación y al trabajo lo lograremos.*
- *Para nuestra expansión en México, Centro y Sudamérica necesitamos contar con herramientas sólidas que contribuyan al éxito, y la educación es uno de los pilares fundamentales para conseguirlo.*
- *Para el crecimiento es necesario estar preparados.*
- *Nuestra Universidad es de un nivel superior y marca una pauta en el desarrollo de Grupo Elektra, que ve en la capacitación una inversión redituable.*
- *La preparación de toda la gente que conformamos esta empresa, es fundamental en el crecimiento, por eso los contenidos y la metodología de los cursos son siempre de primer nivel.*
- *La creación de valor para la empresa comienza con el capital humano, por ello la gente debe estar preparada para el futuro.*
- *Una de las principales inquietudes del Grupo Elektra es el crecimiento y la actualización permanente, características fundamentales de un líder.*

La UNE cuenta con modernos sistemas de entrenamiento multimedia y ambientes simulados de tiendas, ese avanzado centro ofrece al personal de ventas y crédito una imagen real de su trabajo, por lo que la transición del aula al mostrador se da sin tropiezos.

Del mismo modo, en la Universidad de Elektra, el avanzado centro de capacitación proporciona a los estudiantes las herramientas que necesitan para convertirse en profesionales. Para apoyarlos, invierten millones de dólares en desarrollo de nuevo software, incluyendo un equipo dedicado de 250 especialistas en tecnología de la información. Todo ello permite introducir nuevos productos y servicios a un costo mínimo y crecer eficiente y rápidamente, abriendo las puertas al crecimiento en América Latina. Es decir, gracias a la capacitación que se proporciona en la UNE pueden expandirse a cualquier ciudad de América Latina con la misma calidad en el servicio y consistencia en los métodos de trabajo.

En lo que respecta a lo anterior, la UNE capacitó en 1997 a 8,357 personas y durante el primer trimestre de 1998 se capacitaron a más de 2,300.

Por ejemplo, del 4 al 8 de mayo de 1998 se llevó a cabo el "Programa de actualización para instructores de Biper – Elektra", el cual tuvo como principal objetivo tener mayor apertura y comunicación con las áreas que integran Biper.

El curso contó con 23 participantes y un instructor de área por cada gerente de área de ventas, de toda la República Mexicana y Centroamérica; dicho curso tuvo una duración de 600 horas y abordó diversos temas, tales como: Administración De Negocios (ADN), Liderazgo, Nuevos productos y Nuevas políticas y procedimientos.

Este programa fue un proyecto que surgió por la necesidad de mejorar e incrementar la calidad en el servicio de venta y atención de Biper – Elektra, así como para conocer las necesidades de cada una de las regiones que abarca.

Por otro lado, Grupo Elektra y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) firmaron, a finales de abril de 1998, un acuerdo para la realización de veintinueve diplomados que, además de los catorce ya existentes, tienen por objeto capacitar a Gerentes y Jefes de Crédito de tiendas Elektra y Hecali.

Dicha capacitación les proporcionará conocimientos actuales en Administración, Mercadotecnia y Finanzas, permitiendo a los mil doscientos noventa empleados beneficiados, resolver con mayor eficacia sus funciones gerenciales, así como

satisfacer las necesidades del mercado. Las sesiones tendrán trece sedes dentro de la República Mexicana; así como Guatemala, El Salvador y República Dominicana.

De esta forma, la UNE contribuye a que los gerentes permanezcan constantemente actualizados y preparados para enfrentar el difícil reto de satisfacer al cliente.

Distribución

Otro aspecto que también es considerado como clave, desde el punto de vista de Gerencia para lograr el éxito, es la distribución.

Grupo Elektra cuenta con centros de distribución totalmente automatizados, gracias a que cada año se realiza una inversión de millones de pesos en el desarrollo de software, así como en sistemas de mercancías y control de inventario. Ello permite lanzar nuevos productos al mercado con eficacia y poner a la venta inmediatamente los artículos que se anuncian.

Del mismo modo, la red satelital que monitorea el inventario y controla cada operación que se realiza minuto a minuto, hace posible que 595 tiendas ubicadas en 263 ciudades operen en tiempos reales y tan fluidamente como si se tratara de una sola unidad.

Promoción

Por otro lado, en Elektra se tiene claro el papel que desempeñan los medios en las ventas al menudeo. Y a medida que avanza la era electrónica y el entretenimiento, ellos vislumbran el día en que los clientes puedan utilizar tecnología interactiva.

Por lo anterior, el desarrollo de tecnología interactiva forma parte de los esfuerzos de la Compañía para modernizar las operaciones, y a fin de que los clientes se familiaricen con la avanzada tecnología, han comenzado con una herramienta de apoyo a las ventas que incorpora ilustraciones dinámicas y entretenidas, es decir, la reciente introducción de un apoyo de ventas interactivo es su primer paso para preparar a los clientes para el comercio electrónico.

Ese auxiliar de ventas interactivo con el que cuenta Elektra, es llamado Kiosko, el cual a medida que evolucione la tecnología se convertirá en unidades que ofrezcan comodidad y entretenimiento, con figuras animadas que guíen al cliente en sus compras, es decir, por medio de gráficas entretenidas y accesibles, ellos podrán conocer las características de los productos que se ofrecen y de esta forma, adquirir el que más les convenga. Las posibilidades que ofrecen este tipo de compra – entretenimiento son ilimitadas, ya que sólo con presionar un botón, los clientes podrán acceder a servicios de cajero automático, e incluso obtener boletos de autobús o avión.

Cabe mencionar, que la tecnología de vanguardia con la que cuentan, la completa automatización, el intercambio electrónico de información y la red satelital, conforma una infraestructura lo suficientemente fuerte como para satisfacer un mercado de 200 millones de personas. En forma adicional, la capacidad instalada en términos de contabilidad y sistemas internos de información gerencial ya está adecuada para el año 2000.

Para el futuro, Elektra planea desarrollar e implementar tecnologías similares a las del Web, así como explorar la posibilidad de ofrecer servicios vía Internet a medida que aumente la densidad de teléfonos y computadoras personales en el país.

Debido a lo anterior, y por la necesidad de actualización en el ramo de la tecnología, ha surgido el sistema de Administrador De Negocios (ADN), el cual permitirá, entre otras ventajas, mejorar la capacidad de respuesta de sus sistemas para hacer más eficiente la operación en tiendas (ver apéndice 2).

Como se puede observar, Grupo Elektra ha explorado diversos caminos con la finalidad de que hagan más amigables las operaciones y ayuden a eficientar los procesos.

Detección de necesidades - Capital humano – Tecnología – Distribución – Promoción son fuerzas que hasta el momento han sido destacadas por la gerencia de mercadotecnia y otras gerencias de la empresa como elementos clave para lograr un buen desempeño, no sólo en el área de mercadotecnia, sino en toda la Compañía. Al

mismo tiempo, la recopilación de tales elementos y su eficiente ejecución, es considerada como la principal fuente de éxito para la empresa.

Sin embargo, cabe mencionar que lo anterior se eficienta gracias a que existe una relación constante con las diferentes áreas afines a la mercadotecnia. Entre algunas áreas clave que mencionaron los gerentes, se tienen las siguientes:

ÁREA	MOTIVO POR EL QUE SE TIENE CONTACTO
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas, Publicidad y Medios 	Solicitar servicios de apoyo para la definición de estrategias de mercadeo.
<ul style="list-style-type: none"> • Compras 	Es el responsable de la comercialización de los productos y es el encargado de darle seguimiento en su internación al país.
<ul style="list-style-type: none"> • Arte 	Es el encargado del diseño final de cualquier material Punto de Venta, catálogos; así como también es responsable de la creatividad inicial y sugerencia de promociones.
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de Mercados 	Marca la tendencia como producto para dirigirlo, comercializarlo y alcanzar el mejor nivel de ventas en los mercados meta resultantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución 	Cotizaciones y recibo de material
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a tiendas 	Solicitar la distribución de material publicitario.

Por otra parte también destacan la importancia del contacto con los gerentes y operadores de las tiendas, ya que precisamente a ellos se les explica acerca de las mercancías y campañas publicitarias que se llevarán a cabo en las tiendas.

Del mismo modo, opinan que la relación con el área de ventas es primordial, ya que ésta es responsable de canalizar las estrategias para el desplazamiento de toda la gama de productos existentes, y consideran que debe haber una interacción

completa entre ambas áreas, ya que son complementarias una de otra: Mercadotecnia analiza, propone y diseña la estrategia a seguir; Ventas ejecuta. Además, debido a que ventas está más sensibilizada con su mercado objetivo, Mercadotecnia requiere de esa retroalimentación para poder ejercer y entender las actividades operacionales. Otra importancia que se le atribuye a esta área es que finalmente ahí se reflejan los resultados de la estrategia.

Al respecto de la estrategia, Mercadotecnia considera que consiste básicamente en los siguientes puntos:

- Proporcionar programas de crédito que permitan acrecentar el poder adquisitivo.
- Crear un ambiente agradable y una experiencia de compra placentera.
- Aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Expansión en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica (apertura de 50 Mega Elektras en México, 70 en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, y 50 nuevas tiendas Hecali en 1998).
- Ubicar las tiendas estratégicamente en los vecindarios y colonias para que los clientes tengan fácil acceso a ellas, sin la necesidad de usar transporte.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios que generen valor agregado.
- Lanzar fuertes campañas publicitarias dirigidas a los clientes.

De acuerdo a la estrategia anterior, gerentes de la empresa consideran que los puntos de éxito que han logrado consolidar, son los siguientes:

- Sistema único de crédito desarrollado específicamente para satisfacer las necesidades de la población de ingresos bajos y medianos.
- Una red nacional de distribución altamente sofisticada.
- Un uso agresivo de TV Azteca para publicidad y promoción.
- Productos y servicios que cumplan el compromiso con el mercado y con el bienestar del cliente.
- Administración sólida y creativa en toda la organización, especialmente en las tiendas.

Como se puede observar, los aspectos que son considerados como puntos de éxito para la Compañía, son los elementos que sin duda integran la mezcla de mercadotecnia. Por ello, una vez más se confirma que esta gerencia contribuye en gran medida a la consecución del éxito del Grupo Elektra.

Ya por último, cabe mencionar que cada gerente de mercadotecnia opina que las cualidades personales, tales como tenacidad, empeño, responsabilidad, respeto, buena comunicación interpersonal, carácter firme, facilidad de palabra, creatividad, liderazgo, etc., son una parte muy importante del individuo que desempeña las labores mercadológicas.

En este mismo sentido, ellos opinan que de no contar con el departamento de Mercadotecnia, la empresa se enfrentaría a graves problemas de comercialización, ya que no habría una guía para establecer criterios de lanzamiento de productos, ni estrategias de posicionamiento, ni nada que conduzca a un producto o un servicio hacia las expectativas de venta requeridos por los clientes y por la Compañía.

De ahí que, la importancia de la Dirección General de Mercadotecnia Elektra se estima en cuestión de porcentajes del 60% en los resultados finales de la empresa, y la importancia del Gerente de Mercadotecnia dentro del departamento del 70%.

CONCLUSIÓN

Hasta el momento se puede advertir que la diversidad de funciones que el gerente de mercadotecnia ejecuta, engloban una infinidad de aspectos que contemplan un objetivo común: *Complacer al Cliente*.

Al inicio de esta investigación, se resaltaron varios aspectos teóricos del ámbito de la mercadotecnia, mismos que sirvieron de plataforma para ingresar al campo práctico que Elektra ha brindado como ejemplo.

Ahora bien, después de lo descrito a través del capítulo cuatro, se puede aseverar lo siguiente:

La generación y lanzamiento de productos y servicios que componen las unidades de negocio del Grupo Elektra son respaldadas por la investigación de mercados que se lleva a cabo constantemente con los clientes potenciales y reales de la Compañía. Dicha Investigación es considerada por la empresa como una importante arma para atender en óptimas condiciones al cliente.

De lo anterior se puede concluir que la investigación de mercados ofrece a la empresa mayor conocimiento del estilo de vida del mercado, a lo cual la empresa responde con productos y servicios a su alcance y ello, a su vez, contribuye al crecimiento del Grupo Elektra.

Los productos que Elektra ofrece a sus clientes pasan por un minucioso proceso de control de calidad y tiene la principal característica de que son de fácil acceso por sus precios competitivos. De esta forma, los productos, los precios bajos y el crédito son resultado de conocer profundamente a sus clientes.

Del mismo modo, Grupo Elektra se preocupa porque los productos se lancen al mercado con eficacia y porque ellos se encuentren en disposición cuando el cliente visita la tienda, por tal razón cada año se realiza una inversión en millones de pesos en el desarrollo de software, así como en sistemas de mercancías y control de inventarios. De esta forma, la empresa cuenta con centros de distribución totalmente automatizados y una red satelital que monitorea el inventario y controla cada operación que se realiza minuto a minuto.

Por otro lado, el hecho de que la empresa haya realizado una cuantiosa inversión en TV Azteca, no es motivo de otra cosa, más de que la Compañía considere la mezcla promocional como una importante fuente de atracción a las ventas. Es decir, Elektra tiene presente que es muy importante permanecer constantes en la vida de las familias que integran su segmento de mercado, de tal modo, que a través de la promoción y publicidad, se genere conocimiento e interés de los productos y servicios que se ofrecen al mercado.

Por último, la gerencia de mercadotecnia mencionó la Universidad de Elektra como un valor fundamental de la empresa que permite un mejor desempeño tanto de los gerentes como de los operadores de tienda. Esto, tal vez podría parecer fuera de lugar de la investigación, sin embargo, este aspecto es tan importante como los anteriores debido a que la capacitación y el entrenamiento se enfocan a la consecución de un mejor desempeño que tiene como trasfondo la preocupación por enfrentar y atender al cliente. Es decir, la UNE ha surgido como la mejor alternativa para la empresa de mantener las gerencias actualizadas para hacer frente a las exigencias del mercado, y por otro lado, para asegurar que los operadores atenderán de forma adecuada a los clientes.

Cabe recordar que una de las áreas que aborda la capacitación es la Mercadotecnia y que las instalaciones de la UNE cuentan con simuladores de tienda. Ambos aspectos son, indudablemente, consecuencia de una poderosa razón: *El Cliente*.

Investigación de mercados, producto, precio, distribución, mezcla promocional y servicio al cliente, son aspectos que la gerencia de mercadotecnia y otras gerencias de la empresa han resaltado como principales elementos clave para lograr el éxito de la Compañía.

Lo anterior es prueba de que el cliente, no es sólo la filosofía de la gerencia de mercadotecnia, sino la filosofía de la empresa en su conjunto, es decir, Elektra centra su atención en el cliente y a partir de él, emprende cada una de sus acciones, todo ello con la finalidad de complacerlo y generar beneficios para la empresa misma.

De acuerdo a lo anterior, la hipótesis que se planteó al inicio de esta investigación se comprueba:

“El éxito y crecimiento de Elektra se debe en gran parte a la Mercadotecnia, ya que ésta proporciona los principales elementos de generación y lanzamiento de nuevos productos y servicios, y promoción y publicidad de los mismos para generar ventas”.

Lo anterior se apoya con la respuesta unánime de los gerentes internos y ajenos del Departamento de Mercadotecnia de considerar la Promoción como su principal arma para lograr el crecimiento.

Si todavía existe duda de los argumentos anteriores, sólo hay que recordar que la empresa ha realizado cuantiosas inversiones en el apoyo del desenvolvimiento de la actividad mercadológica, lo cual no puede ser por otra cosa que por la comprensión de su importancia para lograr con acierto el crecimiento del Grupo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Alfaro T., "El Marketing como arma competitiva: Cómo asignar prioridades a los recursos comerciales", McGraw – Hill, 1994. Pp. 3 – 13
2. Cohen G., "La naturaleza de la función Directiva", Días de Santos, 1991.
3. Cruz L., "Panorama General de la Mercadotecnia", PAC, 1998.
4. Danel P., "Fundamentos de Mercadotecnia", Trillas, 1990. Pp. 11 – 22.
5. Darling y Lipsin, "Fundamentos de Mercadotecnia", Limusa, 1990. Pp. 27 – 45.
6. Elzel, Stanton, Walke, "Fundamentos de Marketing", McGraw – Hill, 1993. Pp. 6 – 14.
7. Grande I., "Dirección de Marketing (fundamentos y software de aplicaciones)", McGraw – Hill, 1992. Pp. 21 – 28.
8. Holtje H., "Mercadotecnia", McGraw – Hill, 1994.
9. Howard J., "Administración en Mercadotecnia (operativa, estratégica y administrativa)", Diana, 1979. Pp. 131 – 165; 653 – 421.
10. Hulbert J., "Mercadotecnia: Una perspectiva estratégica", McGraw – Hill, 1990.
11. Jefkins F., "Comercialización Actual", Trillas, 1997. Pp. 13 – 23; 53 – 279.
12. Kenneth D., "Administración en Mercadotecnia", Limusa, 1993. Pp. 40 – 42; 737 – 762.
13. Krief B., "Estructura y Organización del departamento de Marketing", Deusto, 1976.
14. McCarthy/Perreault, "Marketing", IRWIN, 1996. Pp. 122 – 151.

15. Mercado Salvador, "Mercadotecnia", Limusa, 1993. Pp. 578 – 584.
16. Mercado Salvador, "Mercadotecnia", Limusa, 1992. Pp. 17 – 52.
17. Ortega E., "La Dirección de Marketing", ESIC, 1987. Pp. 9 – 15; 51 – 69.
18. Serrano F., "Marketing para economistas de empresa", ESIC, 1990. Pp. 3 – 17.
19. Shoell, "Mercadotecnia", Prentice – Hall, Hispanoamericana, 1991. Pp. 11 – 15.
20. Shoell y Guitnan, "Mercadotecnia: Conceptos y prácticas modernas", Prentice – Hall, Hispanoamericana, 1991. Pp. 33 – 66.
21. Stanton, "Fundamentos de Mercadotecnia", McGraw – Hill, 1969. Pp. 30 – 37.
22. Vavra T., "After – Marketing", Adison – Wesley, Iberoamericana, 1994. Pp. 15 – 22.
23. West Al., "Marketing para todos", Adison – Wesley, Iberoamericana, 1994. Pp. 7 – 11.
24. Wilson M., "Gerencia de Mercadotecnia", Ventura, 1992. Pp. 87 – 218.
25. Youdale P., "El departamento de Marketing: Su creación y organización", Deusto, 1974.
26. "Solución de Problemas en Mercadotecnia", Continental, 1994. Pp. 3 – 17.

APÉNDICE 1



Fundación Azteca

Fundación Azteca es una organización con un amplio conocimiento de las necesidades que tiene nuestro país, por ello busca apoyar a uno de los sectores más desprotegidos: los niños.

Algunos de sus objetivos son:

- Elevar la calidad de vida de la comunidad a través de la educación, la promoción de la cultura y el deporte.
- Proporcionar atención a personas que por sus carencias y/o problemas de incapacidad, se ven impedidas para satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia y desarrollo.
- Fomentar la conciencia de responsabilidad social.
- Abrir espacios en los medios de comunicación con el propósito de fomentar los valores culturales y la participación de la sociedad.
- Brindar apoyo a instituciones no lucrativas, que cuenten con autorización por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para recibir donativos deducibles de impuestos.
- Ser la Fundación más grande e importante de toda la República Mexicana.

La Educación

Entre los programas que Fundación Azteca realiza por la educación se encuentra la *Beca Azteca*, encaminada a brindar apoyo a jóvenes de escasos recursos para que estudien la secundaria con una carrera técnica o un taller de computación, con la cobertura del 100% de la colegiatura y todos los artículos necesarios para sus estudios.

Elektra participó en este proyecto colocando urnas en cada una de las tiendas Elektra y Mega Elektra del área metropolitana y conurbada, para la recepción de las solicitudes de beca. Más de 4 mil personas han recibido los beneficios de este programa.

Por otra parte, Fundación Azteca y Grupo Cultural ICEL unieron esfuerzos para crear el Plantel Azteca, el cual inició actividades el 22 de septiembre de 1997 y fue inaugurado oficialmente el 3 de octubre del mismo año por la señora Ninfa Sada de Salinas (Presidenta de Fundación Azteca) y Jorge Garralda (Director General de la Fundación).

Otras actividades

Fundación Azteca ha participado en "Teletones" como el "Korima Tarahumara", "Teletón por los niños de la calle" y el "Teletón de México", todos ellos con la finalidad de:

- Captar recursos económicos y materiales.
- Concientizar y movilizar socialmente a la población.
- Apoyar y difundir la labor de instituciones de asistencia privada y asociaciones civiles.

También ha realizado "Jugueteros" con la finalidad de recolectar juguetes para niños de escasos recursos, y entregarlos el "Día de Reyes" (6 de enero). Grupo Elektra participa proporcionando sus unidades de distribución para el apoyo de estas tareas.

Las Asociaciones Civiles no lucrativas

Fundación Azteca preocupada por el desarrollo de nuestro país, ha logrado respaldar con bienes materiales y económicos a diversas instituciones:

- Fondo para la Paz, I.A.P. Donde auspicia la letrínización, pie de cría avícola y huertos familiares.
- Fundación Vamos, A.C. Favorece la construcción de casas de adobe mejorado, letrinas y la instalación de una adobera en el municipio de Pinotepa Nacional.
- Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C. Contribuye a la instalación de una central en Puerto Escondido que asesora proyectos productivos en el campo.
- Lotería Nacional. Firmó con la Fundación un convenio para realizar una campaña de difusión para la recuperación de niños extraviados.

Por otro lado, para atacar el problema de la drogadicción, Fundación Azteca dirige sus acciones en tres niveles:

- Educar para evitar que se presente el problema en jóvenes.
- Reducir la prevalencia del problema.
- Canalizar a quienes necesitan ayuda, a centros especializados de rehabilitación para componer sus vidas.

El principal reto es evitar que la droga sea percibida por los jóvenes como:

- Un estado gratificante.
- Una anestesia eficaz para el dolor o incompreensión.
- Una forma de vida aceptada en sus círculos de amigos.

Esta campaña de información, educación y promoción de valores está encaminada a enfrentar el problema del consumo a través de:

- Promover la total desaprobación social del consumo de drogas.
- Mostrar el elevado riesgo que implica el consumo de drogas.
- Inculcar los valores para resistir a la droga cuando se ofrece.
- Fortalecer el compromiso personal contra las drogas.
- Fomentar una actitud antidrogas, asumiendo que esto no se dará en corto tiempo por lo que el esfuerzo será a largo plazo.

El objetivo de la campaña es que la flor que representa a **Vive sin Drogas** se coloque en la mente de todos y se convierta en un símbolo universal.

Para que el objetivo se lleve a cabo, Fundación Azteca ha decidido convocar a empresarios, asociaciones civiles, otros medios de comunicación, líderes de opinión y artistas para que se unan a esta cruzada contra las Drogas.

Vive sin Drogas cuenta con el apoyo de grandes empresas, dependencias gubernamentales y asociaciones como: Centrum, Coca - Cola, Iusacell, Kraft Foods de México, McDonalds, Procter & Gamble, Serfin, Telmex, Univelker, Volkswagen de México, Secretaría de Salud, Secretaría de la Defensa Nacional y la Procuraduría General de la República.

De igual forma, Fundación Azteca cuenta con el apoyo de TV Azteca, Elektra, Hecali y Biper.

APÉNDICE 2

Sistema ADN

La necesidad de ser mejores, ha llevado al Grupo Elektra a emplear nuevas tecnologías.

Entre 1986 y 1987, se creó el sistema ECO (Estructural Cimientos Ochenta) para llevar a cabo operaciones en tiendas. Dicho sistema fue revolucionario en su momento ya que hizo posible la apertura de tiendas con mayor facilidad, de esta manera, a finales de 1997 contaban ya con 460 tiendas establecidas.

Sin embargo, debido al significativo crecimiento y expansión de la empresa, se han generado nuevas necesidades que lo rebasan debido a su limitada flexibilidad para permitir nuevas adecuaciones.

En septiembre de 1996, se formó un grupo de trabajo de 15 especialistas que se dedicaron al desarrollo de un nuevo programa para solventar todos los requerimientos de su crecimiento, gracias a ello, surgió el sistema ADN (Administrador De Negocios).



ADN es muy sencillo y revolucionará las operaciones en las tiendas:

- Hace más amigables las operaciones.
- Facilita la labor como vendedor y da la oportunidad de tener mayor contacto con el cliente.
- Permite un mejor servicio al cliente.
- Es la columna vertebral de todos los negocios (productos y servicios) que se realizan en tiendas.

- Ofrece adaptabilidad a los cambios y/o mejoras que ocurran en la operación de la tienda.
- Otorga una mejor transmisión de datos.
- Brinda mayores opciones en el sistema.

El plan de conversión al sistema ADN consta de tres fases:

- ❶ Instalación de cableado estructurado y eléctrico.
- ❷ Instalación de equipo de cómputo.
- ❸ Conversión del sistema ECO al sistema ADN.

Fase 1

El sistema de cableado estructurado consiste en una infraestructura flexible de cables que puede aceptar y soportar múltiples sistemas de cómputo y telefonía a gran velocidad.

Ya que es un sistema modular, permite las comunicaciones de voz, datos e imagen. Por lo que, para asegurar el máximo de eficiencia tanto en la integridad como en la velocidad de datos, los trabajos de cableado se realizan bajo normas internacionales (TIA/EIA 568 A) y con materiales que cumplen las más altas exigencias de calidad.

Las ventajas que ofrece son:

- Tiene un mínimo de tiempos muertos.
- Otorga mínimos problemas de administración.
- Soporta aplicaciones futuras.
- Permite adiciones, cambios y movimientos.
- Funciona independientemente a la aplicación.
- Es aislador de fallas.
- Permite la identificación de íconos de voz y datos mediante colores.
- Tiene una garantía de trabajo de 15 años.

Fase 2

El personal que contará con equipo de cómputo será:

1. Vendedores.
2. Cajero.
3. Jefe de Crédito.
4. Gerente.

Es importante señalar que se contará con personal especializado para realizar la instalación, y que sólo se podrán utilizar los nuevos equipos de cómputo después de haber finalizado la instalación del ADN y el curso de capacitación.

Fase 3

La conversión del sistema consiste en transferir todos los datos que se tienen en ECO al nuevo sistema ADN. Para llevar a cabo esta tarea, un equipo de especialistas acudirá a las tiendas.

El proceso de conversión se realizará por la noche de las 21:00 a las 9:00 hrs. Del siguiente día. No se permitirá el acceso de personas después del cierre de la tienda.

Auditoría de Sistemas y el Gerente de Tienda deben clausurar la "Caja de Seguridad y Anclada" mediante sellos.

ADN significa un paso hacia la innovación tecnológica que se reflejará en un mayor número de ventas y un mejor trato al cliente.

La Implantación

El pasado 5 de febrero, se inició la primera fase en Mega Evolución, ubicada en el área de Nezahualcóyotl, siendo la instalación del cableado estructurado y eléctrico. Así mismo, esta fase se ha llevado a cabo en 50 tiendas del Área Metropolitana y continuará a toda la República Mexicana.

La primer tienda Elektra que cuenta con el sistema es Mega Miramontes, cuya operación se inició en noviembre de 1997.

Acta de Nacimiento

El acta de nacimiento ADN es un documento en donde se registran los datos y eventos que se presentan en la tienda durante las tres fases del proyecto, lo que permite dar a conocer el estado que guardaba la tienda en el momento de nacer con el sistema ADN.

Características

Manejo de información:

- Inventario de activo fijo.
- Estado de los equipos.
- Estado de las instalaciones estructurado y eléctrico.
- De los sistemas y aplicaciones.

Lo anterior servirá para identificar en menor tiempo el estado en que se encuentra la tienda.

En breve, Hecali se incorporará al sistema ADN para brindar un servicio óptimo a sus clientes y en un futuro muy próximo se llevarán este sistema al resto de Latinoamérica.

Como se puede observar, ADN es un sistema que permite incrementar la productividad porque:

- Ofrece mayor información de los productos en menor tiempo.
- Permite dar seguimiento a los clientes.
- Disminuye tiempos muertos, y así aumenta la oportunidad de dar un mejor servicio al cliente.

Ventajas del Administrador De Negocios (ADN)

Empleados	<ul style="list-style-type: none">• Es de fácil manejo.• Cuentan con ayuda en línea.• La distribución de cargas de trabajo es equitativa.• El acceso es restringido gracias al uso de clave de entrada.• Permite llevar el seguimiento de cada cliente.
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Mayor rapidez en la atención.• Menos trámites.• Mejor servicio.• Cuenta única.
Proceso de venta	<ul style="list-style-type: none">• Más ágil
Operación	<ul style="list-style-type: none">• La operación es ininterrumpida.• Mayor seguridad en los datos.• La transmisión de datos es en tiempo real.• El sistema se encuentra en Red.• Es flexible a los cambios.• El programa es multiusuario.• De manejo amigable.• Permite el ahorro de recursos.• Uso de código de barras.