



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y
ADMINISTRACION**

UNIDAD SANTO TOMAS

SEMINARIO:

**“LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA
PLANEACION
ESTRATEGICA CREATIVA”**

**“IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION
ESTRATEGICA CREATIVA PARA MEJORAR EL
POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE
PRODUCTOS ENLATADOS”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN
RELACIONES COMERCIALES PRESENTAN:

CARLOS AYHLLON VELASCO
TANIA D. HERVER BENITEZ
JOSE DANIEL RAMÍREZ REYES
IRMA SIERRA REYES
ALICIA SOLIS RODRIGUEZ

CONDUCTOR: M. EN C. GABRIEL CHAVEZ VALERIO



México, D.F. Junio de 2002



ÍNDICE

“Implementación de La Planeación Estratégica Creativa para mejorar el posicionamiento de una empresa de productos enlatados.”

Agradecimientos
Justificación
Introducción

PRIMERA PARTE

Capítulo 1 “OBJETIVOS”

- 1.1 General
- 1.2 Específico

SEGUNDA PARTE

Capítulo 2 “SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA”

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Giro de la empresa
- 2.3 Tamaño de la empresa
- 2.4 Carta Organizacional
- 2.5 Canal de distribución
- 2.6 Línea de productos
- 2.7 Clientes
- 2.8 Competencia
- 2.9 Políticas Generales
- 2.10 Políticas de Venta





Capítulo 3

“SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL”

- 3.1 Análisis del entorno de la Dirección Comercial
 - 3.1.1 Variables Controlables
 - 3.1.1.1 Fuerza de Ventas
 - 3.1.1.2 Calidad
 - 3.1.1.3 Distribución
 - 3.1.2 Análisis de Variables No Controlables
 - 3.1.2.1 Precio
 - 3.1.2.2 Economía
 - 3.1.2.3 Competencia
 - 3.1.2.4 Tecnología
 - 3.1.2.5 Ambientales

- 3.2 Descripción de Recursos y Capacidades
 - 3.2.1 Recursos Financieros
 - 3.2.2 Recursos Humanos
 - 3.2.3 Capacidad de Desarrollo
 - 3.2.4 Capacidad de producción
 - 3.2.5 Control sobre la materia prima clave

Capítulo 4 “MARCO TEÓRICO”

- 4.1 Concepto de liderazgo
 - 4.1.1 Características del líder
 - 4.1.2 Habilidades del líder
 - 4.1.3 Liderazgo de trayectoria-meta
 - 4.1.4 Tipos de líder

- 4.2 Estilos de liderazgo

- 4.3 Enfoque de contingencia

- 4.4 Liderazgo de excelencia
 - 4.4.1 Bases de la excelencia
 - 4.4.2 Seis virtudes para los líderes de la era del cambio





-
- 4.5 Planeación Estratégica Creativa
 - 4.5.1 Qué es la Planeación Estratégica Creativa
 - 4.5.2 Proceso de la Planeación Estratégica Creativa
 - 4.5.3 Evaluación del entorno externo
 - 4.5.4 Aspectos importantes de la Planeación que todo director debe considerar

 - 4.6 Desarrollo de una mente estratega
 - 4.6.1 Mente estratega
 - 4.6.2 Cuestionar una forma de pensar
 - 4.6.3 Uso de preguntas fundamentales

 - 4.7 Concepto Estratégico
 - 4.7.1 Proceso estratégico
 - 4.7.2 Concepto de estrategia
 - 4.7.2.1 Criterios para una estrategia
 - 4.7.2.2 Elementos estructurales de una estrategia
 - 4.7.2.3 Normas de una estrategia
 - 4.7.3 La eficacia y eficiencia en la gerencia
 - 4.7.3.1 Gerencia estratégica
 - 4.7.3.2 Gerencia operativa

 - 4.8 Concepto de misión o negocio
 - 4.8.1 Definición de Organización
 - 4.8.1.1 Organización por su concepto de negocio
 - 4.8.2 Alcance de misión y propósito

 - 4.9 Innovación del producto
 - 4.9.1 Innovación
 - 4.9.1.1 Innovación tecnológica
 - 4.9.2 Fenómenos de cambio
 - 4.9.2.1 Cambio
 - 4.9.2.2 Cambio tecnológico
 - 4.9.2.3 Oportunidades para el cambio

 - 4.10 Mercadotecnia





-
- 4.11 Comunicación Comercial
 - 4.11.1 Publicidad
 - 4.11.2 Relaciones Públicas
 - 4.11.3 Promoción de Ventas
 - 4.11.4 Ubicación de técnicas de comunicación comercial con base en su impacto sobre las ventas en función del tiempo

Capítulo 5

“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA PROBLEMÁTICA”

- 5.1 Análisis y descripción del liderazgo en la empresa
- 5.2 Hoja de Balance
- 5.3 Análisis del comportamiento del consumidor con respecto a la marca
- 5.4 Análisis de la Investigación de Campo

TERCERA PARTE

Capítulo 6 “PROPUESTAS DE SOLUCIÓN”

- 6.1 Estrategias
 - 6.1.1 Relaciones Públicas Internas
 - 6.1.1.1 Programa Motivacional
 - 6.1.1.2 Programa de Liderazgo
 - 6.1.1.3 Programa de Especialización
 - 6.1.1.4 Programa de Incentivos no Económicos
 - 6.1.2 Relaciones Públicas Externas
 - 6.1.3 Programa de Promoción de Ventas
 - 6.1.4 Programa de Distribución
 - 6.1.5 Programa para la Captación de Nuevos Clientes
 - 6.1.6 Programa para la conservación de Clientes
 - 6.1.7 Presupuesto Global
 - 6.1.8 Calendarización Global





Conclusiones y Recomendaciones
Glosario
Bibliografía





INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un número importante de empresas con un alto potencial para ser líderes en el mercado de productos enlatados. El crecimiento de estas organizaciones se debe en gran parte a sus estrategias en la producción, distribución y comercialización de diversos alimentos en lata. Hoy en día, muchos de estos productos forman parte de la canasta básica de consumo en los hogares mexicanos, por lo cual el índice de consumidores son, en su mayoría, las amas de casa, es por esto que los enlatados, por su fácil adquisición, en algunos casos como producto imperecedero, son considerados un ingrediente que beneficia considerablemente la actividad en la cocina.

La Empacadora San Marquitos se desarrolla en este ramo y como empresa cien por ciento mexicana forma parte fundamental en la economía del país.

Las empresas modernas requieren de una Planeación Estratégica para incrementar su productividad, debido a esta necesidad es necesario llevar un control que permita la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos. Por lo anterior, es importante implementar una metodología estándar para definir objetivos, establecer indicadores, desplegar metas así como medir resultados, de forma tal que esto permita que la organización logre una medición adecuada de sus objetivos, iniciativas y proyectos,





es decir llevar a cabo un proceso correcto de toma de decisiones para buscar una solución única a cada necesidad.

En este trabajo estableceremos que la Dirección Comercial es de gran importancia dentro de cualquier empresa, por lo tanto su objetivo principal consiste en implementar la Planeación Estratégica, esta tarea se sustentará con información teórica-práctica. Damos importancia a la Planeación Estratégica porque consideramos que es un proceso que crea expectativas a futuro, y porque mediante la formulación de éste, a largo plazo, se pueden establecer las decisiones y acciones necesarias para lograr precisamente las metas planeadas, todo esto para situar a la organización en una posición competitiva frente a otras entidades similares.

Se hará énfasis en la importancia que tiene el planear un proceso de toma de decisiones correcto, esto permite a los directivos de cualquier empresa implementar medidas de forma acertada que sin duda determinarían significativamente su éxito o fracaso; en este terreno también analizaremos elementos referentes al liderazgo y mentes estratégicas.

Aunado a esto, abordaremos aspectos relacionados con la Dirección Comercial de la empaedora, tales como: antecedentes, importancia, objetivos y factores que repercuten en el crecimiento, así como identificar los puntos críticos, los problemas identificables y el diseño soluciones en beneficio de la organización.





Se explicará el funcionamiento de San Marquitos y otros aspectos (situación actual, mercados que maneja, productos, entre otros), pero específicamente se estudiará la relación que tiene la Planeación Estratégica con el Departamento Comercial.

Por último, se analizarán los elementos propios de de la Planeación Estratégica para la toma de decisiones en la Dirección Comercial de Empacadora San Marquitos S. A. de C. V. Se estudiará su control en lo **NORMATIVO** (límites, procedimientos y mecanismos de alerta y autocontrol) y la **EFFECTIVIDAD** (cumplimiento de lo que realmente le conviene a la empresa o institución). En este terreno nuestro propósito será analizar y describir las estrategias y programas para sugerir elementos que den una nueva definición a la empacadora en el futuro.





JUSTIFICACIÓN

El motivo fundamental de este proyecto es proponer una posible solución al problema de posicionamiento de productos enlatados de Empacadora San Marquitos, S.A. de C.V.

Consideramos que los productos enlatados, son de gran utilidad en la vida actual, pero esto sólo beneficia a algunas empresas productoras de este tipo de alimentos, es decir a las que cuentan con una gran infraestructura, capacidad económica, y una basta trayectoria dentro de este mercado.

Por el contrario, otras empresas dedicadas a la misma actividad comercial, carecen de recursos para poder llevar a cabo un posicionamiento similar que las empresas líderes ofrecen a los consumidores.

Tal es el caso de Empacadora San Marquitos, que aunque cuenta con los recursos necesarios para prevalecer en el mercado no ha logrado un desarrollo óptimo que alcance sus objetivos planteados (ser líder en el mercado). Para obtener esta meta es necesario que la empresa adopte una filosofía con temas relacionados con Planeación Estratégica la cual exige tomar decisiones con alto riesgo e incertidumbre para elegir las opciones estratégicas apropiadas al objetivo fijado, esta implica examinar estas decisiones según el criterio





establecido y que se relacionen con la función de Mercadotecnia, asimismo formular planes contingentes para contrarrestar eventos inesperados futuros; otro aspecto importante es el Liderazgo de excelencia que implica una fuerza fundamental que se oculta detrás de la organización exitosa que comprometa al personal a dar lo mejor de ellos mismos para la organización; y por último directivos que cuenten con una mente estratega la cual se caracteriza por saber analizar, cuestionar y resolver una problemática actual, y al mismo tiempo proponer ideas novedosas.

Como Licenciados en Relaciones Comerciales y ante la problemática que enfrenta Empacadora San Marquitos, hemos decidido proponer y analizar algunas soluciones tácticas que puedan alcanzar las metas y objetivos que la empresa se planteó.

Así mismo, un objetivo personal que deseamos alcanzar mediante la realización de este proyecto, es obtener el grado a nivel licenciatura en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, con el fin de ejercer los conocimientos adquiridos durante la carrera y posteriormente el seminario, en beneficio de las empresas y de la sociedad misma.





PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1 “OBJETIVOS”

1.1 Objetivo General

Lograr que en la Empacadora San Marquitos, S.A. de C.V., así como en su personal y en cualquier departamento de esta empresa se implemente la filosofía de Liderazgo y Planeación Estratégica Creativa y de esta forma alcanzar la excelencia y calidad en los recursos humanos, tecnológicos y en el propio producto para conseguir el liderato en el mercado.

1.2 Objetivo Especifico

Dar una posible solución al bajo posicionamiento de los productos enlatados de la Empacadora San Marquitos, mediante la aplicación de estrategias y programas, así como el manejo de la Planeación Estratégica y el Liderazgo dentro de la Dirección Comercial de la empresa; con el fin de que los productos San Marquitos lleguen a consolidarse como líderes en el mercado.





Aunado a esto, un objetivo particular es la integración y participación en equipo para concluir satisfactoriamente este proyecto mediante las técnicas asimiladas durante el seminario “Liderazgo de Excelencia en la Planeación Estratégica Creativa”, y obtener el título de Licenciados en Relaciones Comerciales; así como el reconocimiento al esfuerzo realizado para llevar a cabo esta investigación.





SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 2 “SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA”

2.1 Antecedentes Históricos

Una firma debe realizar un análisis de situación antes de diseñar su estrategia y sus programas de Marketing.

Para comenzar con este análisis exhaustivo es necesario describir los inicios de la compañía y la visión de la misma, con el propósito de explicar de lo que se ocupa la organización, destacando su identidad institucional, sus objetivos a futuro y sus fortalezas, habilidades y elementos de lucha.

VISIÓN

Empacadora San Marquitos S.A. de C.V., busca ser líder en ventas, distribución y comercialización con base en productos de máxima calidad.

En el año de 1957 el señor Santiago Suárez con ímpetu empresarial decidió incursionar en el mercado industrial produciendo latas hechas a base de latón. Con el paso del tiempo al observar que era una empresa con futuro prometedor y que cada día incrementaba su elaboración de latas, decidió ingresar al mercado de consumo.





2.2 Giro De La Empresa

Empacadora San Marquitos S.A. de C.V., se dedica a la producción y distribución de productos alimenticios enlatados para el consumo individual.

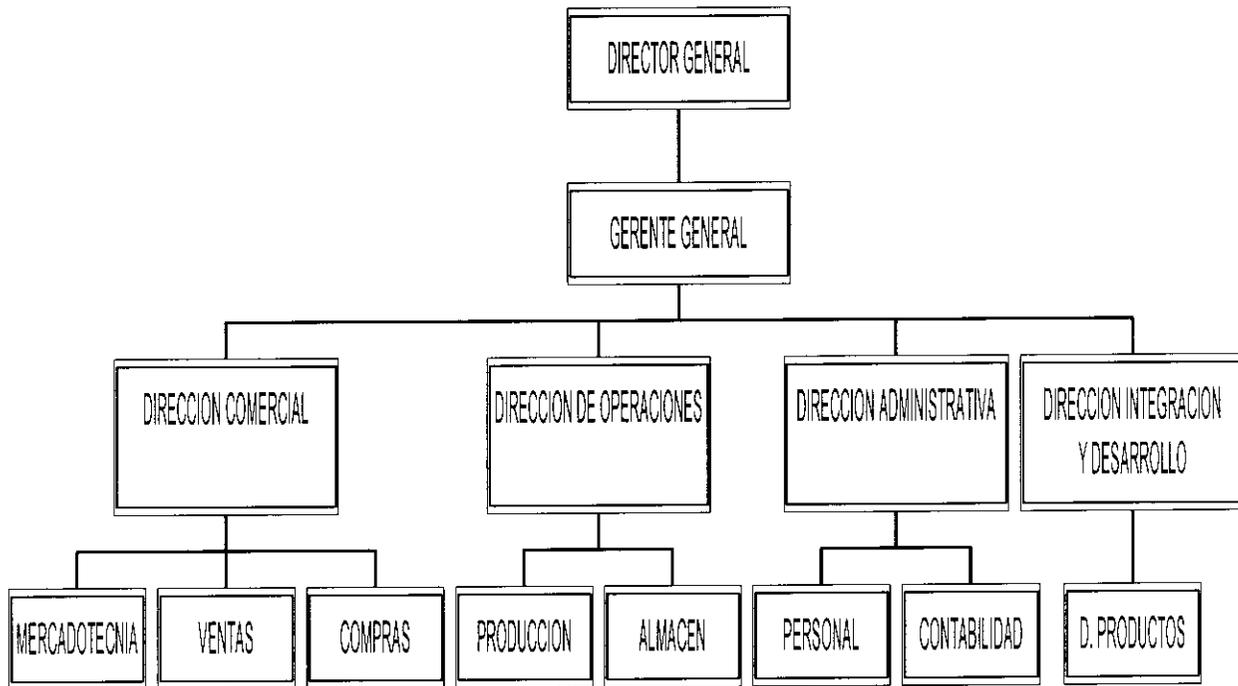
2.3 Tamaño De La Empresa

Empacadora San Marquitos S.A. de C.V., es una empresa 100% mexicana con un total de 500 empleados de planta y alrededor de 1500 que trabajan por temporada, que son pagados a destajo por lo que es considerada como una empresa mediana.





2.4 Organigrama General



De acuerdo al organigrama antes presentado, se explicarán las funciones de cada área, mismas que están encaminadas a lograr que la empresa cumpla su misión y objetivos.





- **Director y Gerente General**

Sus actividades principales se basan en dirigir y evaluar a los directores de cada departamento a través de reuniones e intercambio de ideas, con el fin de percibir el panorama general en que se encuentra la empresa tanto en el mercado como frente a la competencia.

Entre una de las actividades más importantes del Director General es distinguir los elementos más significativos de una situación turbulenta y comprenderlos, basándose en la información que cada uno de los departamentos le reporta para tratar de combatirlo uniendo los esfuerzos de los antes mencionados.

- **Dirección Comercial**

Esta dividida en tres departamentos: departamento de mercadotecnia, departamento de ventas y departamento de compras. Teniendo como principal actividad, la adquisición de materias primas para la elaboración de los productos y su acercamiento eficaz al consumidor final.

- **Dirección de Operaciones**

Esta dirección se encarga de coordinar los métodos de producción de los productos en el menor tiempo posible con la calidad y eficiencia que existen dentro de los parámetros de la empresa.





Los directivos de esta área y los de sus subáreas, poseen los conocimientos y destrezas de actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos para la adecuada utilización de materia prima, óptima producción y un eficiente almacenamiento.

- **Dirección Administrativa**

Esta dirección es una de las fundamentales para el funcionamiento de San Marcos; la Dirección Administrativa se encarga de la elaboración de planes, su eficaz dirección y organización, así como el control de las actividades a realizar.

Está dividida en dos subáreas que son: Recursos Humanos y Contabilidad. El área de recursos Humanos se encarga del reclutamiento de personal mediante un estilo de liderazgo autocrático que asigna al personal al área correspondiente según sea necesario y pretende trabajar con esfuerzos cooperativos y crear condiciones donde los empleados se sientan en un buen ambiente de trabajo. El área de contabilidad, controla y registra los ingresos y egresos de la empresa, así mismo lleva a cabo la gestión general de los asuntos de la organización.

- **Dirección de Integración y Desarrollo**

Esta dirección cuenta con un área de desarrollo de nuevos productos, la cual se encarga de planear, crear y hacer tangible nuevas ideas e innovaciones en los productos.





2.5 Canal De Distribución

El canal de distribución que utiliza Empacadora San Marquitos S.A. de C.V., es el siguiente:

Fabricante → Detallista → Consumidor

El lugar que ocupa Empacadora San Marquitos S.A. de C.V., en el canal de distribución es:

Fabricante → Detallista





2.6 Productos

CHILES

- ◆ Chiles jalapeños en escabeche
- ◆ Rajas de jalapeños en escabeche
- ◆ Rajas de jalapeños rojos en escabeche
- ◆ Rodajas de jalapeños
- ◆ Jalapeños verdes en mitades
- ◆ Chiles jalapeños en mitades
- ◆ Chiles serranos en escabeche
- ◆ Chiles largos en escabeche
- ◆ Chiles chipotles adobados

SALSAS

- ◆ Salsa mexicana estilo casero
- ◆ Salsa verde
- ◆ Salsa serrana
- ◆ Salsa tomatillo
- ◆ Salsa picante
- ◆ Salsa poblana
- ◆ Salsa picante





CONSERVAS

- ◆ Piña molida
- ◆ Piña rebanada
- ◆ Piña en trozos
- ◆ Guayaba en almíbar
- ◆ Mango en rebanadas
- ◆ Durazno en mitades

NOPALES

- ◆ Nopales tiernos en escabeche
- ◆ Nopales tiernos al natural
- ◆ Nopales tiernos





2.7 Clientes

SECTOR PRIVADO

- ◆ Aurrera
- ◆ Bodega Aurrera
- ◆ Nueva Aurrera
- ◆ Nueva Bodega Aurrera
- ◆ Sams Club Aurrera
- ◆ Comercial Mexicana
- ◆ Mega Comercial Mexicana
- ◆ Bodega Comercial Mexicana
- ◆ Walt-Mart
- ◆ Price Club
- ◆ Gigante
- ◆ Bodega Gigante
- ◆ Superama
- ◆ Sumesa
- ◆ Carrefour
- ◆ Chedraui
- ◆ Auchan

SECTOR PUBLICO

- ◆ I.S.S.S.T.E.
- ◆ I.M.S.S.
- ◆ Sedena
- ◆ Magisterio
- ◆ UNAM
- ◆ UAM





2.8 Competencia

- ◆ La Costeña.
- ◆ Del Monte.
- ◆ Hérdez.
- ◆ La Cumbre.

2.9 Políticas Generales De La Empresa

- ◆ La comunicación que exista dentro de la empresa siempre deberá ser de forma continua y retroalimentada.
- ◆ Todos y cada uno de los procesos deberán realizarse bajo especificaciones descritas en los manuales.
- ◆ Deberá existir una comunicación horizontal entre los diferentes departamentos.
- ◆ Se deberá cumplir con las normas de calidad que apliquen de acuerdo a los productos.
- ◆ Todas las actividades que se realicen en la empresa deberán estar encaminadas a cumplimiento de la misión y objetivos.
- ◆ Los esfuerzos que se lleven a cabo en la empresa, estarán en función de promover un bienestar social y económico.
- ◆ Los directivos deben promover un desarrollo y buen ambiente interno de trabajo.





-
- ◆ Lograr la optimización de todos y cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa.
 - ◆ Mantener un rendimiento estable en función de la participación de mercado.
 - ◆ La empresa deberá asegurar y vigilar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en los reglamentos internos de la empresa.
 - ◆ Todos los procesos productivos deben cumplir con las normas ecológicas para preservar el medio ambiente.
 - ◆ La empresa debe estar comprometida a abastecer la demanda de sus productos en el mercado.
 - ◆ La empresa debe fomentar una filosofía de protección y cuidado de sus activos.
 - ◆ La empresa debe fomentar el desarrollo de una cultura global de todos sus trabajadores.





2.10 Políticas De Ventas

- ◆ Todo personal que labora en la empresa deberá conocer perfectamente las líneas de productos.
- ◆ La comisión de la fuerza de ventas fluctuará entre el 1% y el 2% dependiendo del volumen de ventas.
- ◆ Toda requisición hecha por el departamento de se debe enviar al almacén para su pronta atención.
- ◆ Todo personal deberá conocer las Normas Oficiales Mexicanas que necesitan los productos.
- ◆ Cada ocho días se deberá realizar una junta con la fuerza de ventas para analizar los resultados obtenidos.
- ◆ Se tomarán medidas correctivas en caso de que sea necesario.
- ◆ Toda venta se realizará en forma lícita sin que el vendedor se vea beneficiado recibiendo obsequios por parte del comprador.
- ◆ Apegarse a las políticas que establezcan las cadenas de autoservicio, siempre y cuando no vaya en perjuicio de la empresa.
- ◆ Los vendedores deberán entregar sus pedidos al supervisor.
- ◆ Los supervisores deberán entregar un concentrado de los pedidos al Gerente de ventas de Autoservicio.
- ◆ La fuerza vendedora deberá entregar un reporte diario.
- ◆ La mercancía se venderá a las tiendas de autoservicio a partir de una caja.
- ◆ La mercancía se entregará en la tienda en 48 horas hábiles después del pedido, si la tienda no estableció día de entrega.





-
- ◆ Determinar perfectamente en la requisición de compra la cantidad y descripción del producto.
 - ◆ Toda requisición de compra deberá llevar la firma del gerente del departamento de compras.
 - ◆ Toda requisición de compra será recibida los días martes con un horario de 9:00 a 18:00 hrs.





CAPÍTULO 3

“SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL”

3.1 Análisis Del Entorno De La Dirección Comercial

3.1.1 Variables Controlables

3.1.1.1 Fuerza De Ventas

La Empacadora San Marquitos, S.A. de C.V., cuenta con el siguiente personal:

- ❖ Dos Supervisores, los cuales están distribuidos:
Uno en las zonas que corresponden al Norte (1, 2 y 5); y
uno en las zonas que corresponden al centro y sur (3, 4 y 6).
- ❖ Seis Vendedores, los cuales están distribuidos en las 6 zonas del Distrito Federal y Área Metropolitana.
- ❖ Doce Promotores, los cuales están distribuidos dos por cada una de las 6 diferentes zonas.





ACTIVIDADES

SUPERVISOR

- ❖ Realiza las estadísticas de venta mensuales.
- ❖ Concentrar los pedidos y entregarlos al final del día al gerente de ventas de autoservicio.
- ❖ Controlar y llegar a acuerdos con las tiendas de autoservicio cuando exista algún problema.

VENDEDOR

- ❖ Realizar visitas constantes a los clientes.
- ❖ Levantar los pedidos cuando el cliente así lo requiera.
- ❖ Conocer las necesidades de los clientes.
- ❖ Monitorear los procesos de compra.
- ❖ Asegurarse de que el cliente reciba su mercancía.

PROMOTOR

- ❖ Revisar la existencia de mercancía en bodega de las tiendas.
- ❖ Hacerse cargo de las devoluciones por parte de los clientes.
- ❖ Monitorear a la competencia.
- ❖ Mantener el anaquel al día.





Nota: Los tres se encargan de las Relaciones Públicas de la empresa con los clientes, en sus respectivos cargos.

3.1.1.2 Calidad

Debido a que algunos de los insumos para elaborar los productos de San Marquitos son de importación, podemos argumentar que éstos cuentan con una calidad total y competitiva que nos hace ser líderes en el ámbito internacional.

Otro elemento importante para considerar nuestros productos de calidad total es que San Marquitos prepara sus productos (chiles, nopales, conservas, champiñones, salsas) desde el proceso de cultivo hasta la venta al consumidor final.

San Marquitos también cuenta con la certificación de las normas oficiales mexicanas (NOM'S 50 y 51), sobre etiquetado de calidad y código de barras, con las cuales ha ganado los premios de etiquetado en los dos últimos años, además de tener en regla todas las normas que establece la secretaría de salud para la producción de éste tipo de productos.





No solo cuenta con una calidad en sus productos sino también en su servicio ya que cuenta con una eficiente red de distribución que permite que nuestro consumidor adquiera fácilmente nuestros productos; y nuestros clientes tienen una respuesta inmediata cuando solicitan algún servicio de San Marquitos.

3.1.1.3 Distribución

Los canales de distribución con que cuenta la Empacadora San Marquitos son:

Fabricante → **Detallista**

Fabricante → **Mayorista**

Que permiten que los productos estén al alcance de los consumidores, por ésta razón distribuye sus productos en diferentes tiendas tanto del sector público como del sector privado.





SECTOR PRIVADO

- ◆ Grupo CIFRA
- ◆ Cadena Comercial Mexicana
- ◆ Grupo Gigante
- ◆ Carrefour
- ◆ Chedraui
- ◆ Auchan

SECTOR PUBLICO

- ◆ I.S.S.S.T.E.
- ◆ I.M.S.S.
- ◆ Sedena
- ◆ Magisterio
- ◆ UNAM
- ◆ UAM

La empresa maneja sus relaciones públicas como mejor le convenga y ella determina donde ingresan sus productos.

San Marquitos cuenta con una eficiente red de distribución ya que además de satisfacer la demanda nacional, abastece al mercado internacional (Inglaterra, Alemania, Grecia, Chile, E.U.A.).

Generalmente las tiendas de autoservicio mencionadas anteriormente, suelen adquirir cien cajas de cada producto en sus diferentes presentaciones, dos veces por semana.





3.1.2 Variables No Controlables

3.1.2.1 Precio

En la Empacadora San Marquitos se ha establecido un precio competitivo, debido a que engloba todos los costos y gastos en que se incurre para la elaboración de todos los productos.

Los precios con que cuenta actualmente la empresa son accesibles para los consumidores y mantienen una competitividad en el mercado de productos de consumo; específicamente en el de productos enlatados.

El costo promedio actual para la empresa, de nuestros productos es de \$33.17 por unidad, éste costo ha tenido un incremento inflacionario en los tres últimos años del 10% de 1999 a 2000; y 13.33% de 2000 a 2001, por lo que se estima que para el año de 2002 incremente en un 14% obteniendo así un precio promedio de \$37.81.





De esta manera la Empacadora San Marquitos, puede controlar dicho precio de la forma que más le convenga ya que él es el más importante productor de la materia prima.

3.1.2.2 Economía

La economía que se lleve en el país afecta a toda empresa, y San Marquitos no es la excepción, ya que los constantes altibajos en el poder adquisitivo de los consumidores y la fluctuación de la moneda, da lugar a que en ocasiones se tenga mayor demanda en una temporada que en otra.

Así como las tasas de inflación nos han beneficiado ya que a pesar de que en los 3 últimos años hemos tenido un incremento en los precios del 10% de 1999 a 2000, un 13.33% de 2000 a 2001, y se espera un crecimiento del 14% para el año de 2002.

Por otra parte San Marquitos ha mantenido sus niveles de empleo, dando vacantes a más de 500 empleados.

Otro de los factores que afectan a San Marquitos es que el aumento de cualquier insumo que se utilice repercute directamente en el precio de sus productos.





3.1.2.3 Competencia

Desafortunadamente a nivel nacional San Marquitos ocupa el segundo lugar como empacadora de chiles y conservas aún teniendo una calidad total en sus productos.

La empresa líder en el mercado nacional cuenta con una tecnología más avanzada que le permite tener mayor grado de diseño y producción de latas; por otra parte las promociones que maneja hacia el consumidor final son muy atractivas ya que cuenta con una base financiera estable, y por lo tanto en muchos casos prefieren consumir sus productos.

A continuación se mostrará una tabla que muestra los principales competidores de San Marcos y su participación en el mercado.

EMPRESA	PARTICIPACION
La Costeña	60%
Hérdez	17%
San Marquitos	13%
Del Monte	8%
La Cumbre	7%





3.1.2.4 Tecnología

La empacadora San Marquitos, ha mantenido un nivel estable en el mercado con la maquinaria y equipo de producción con el que cuenta actualmente. Pero debido a los constantes cambios y con el objetivo que se ha planteado de ser líder en el mercado; será necesario sustituir dicho equipo y maquinaria por una más avanzada, y si es posible tecnología de punta, para ser más competitivo tanto a nivel nacional como internacional y lograr que el producto sea de calidad total.

3.1.2.5 Ambientales

Debido a los repentinos cambios climatológicos y los fenómenos meteorológicos nos se puede tener la seguridad que la materia prima se abastecerá oportunamente, afectando algunas veces el proceso de producción.

Otra forma en que afectan los cambios ambientales a la compañía, es que en época de frío aumenta la demanda de los chiles y en época de calor disminuye.





Desafortunadamente éste es un factor que no puede ser controlado por San Marquitos, y trae como consecuencia pérdidas irreparables, tanto en el volumen de ventas, como en el equilibrio financiero de la empresa.





3.2 Descripción De Recursos Y Capacidades

3.2.1 Recursos Financieros

- ◆ San Marquitos cuenta con una reserva en efectivo para afrontar las situaciones que están fuera de su alcance.
- ◆ La empresa puede ser sujeto de crédito por parte de sus proveedores.
- ◆ Cuenta con un capital fijo, invertido en todos sus inmuebles y maquinaria que está en la planta.
- ◆ La empresa tiene un excelente historial crediticio ante las instituciones bancarias más reconocidas de México y puede disponer de algún crédito si así lo requiere.

3.2.2 Recursos Humanos

Habilidades gerenciales y de mano de obra.

- ◆ Los gerentes de San Marquitos son altamente capaces de tomar decisiones en cualquier situación.
- ◆ Los niveles gerenciales tienen don de mando para manejar al personal adscrito a su cargo.
- ◆ La dirección administrativa tiene un alto desempeño en la asignación de los recursos necesarios para cada departamento.





- ◆ El personal encargado de la siembra de los productos, tiene la experiencia y capacidad necesaria para desarrollar dicha actividad.
- ◆ Los directivos tienen la habilidad de negociación que es la clave de San Marcos en los mercados.

3.2.3 Capacidad De Investigación Y Desarrollo

- ◆ San Marquitos cuenta con la capacidad de análisis de resultados obtenidos.
- ◆ La empresa se ha desarrollado en el aspecto de elaboración de etiquetas ya que cuenta con la certificación de las normas de etiquetado y código de barras.
- ◆ Tiene la capacidad para investigar su mercado y saber cuál es su participación.
- ◆ Gracias al desarrollo que ha tenido, es líder en el mercado de chiles chipotles.
- ◆ Puede desarrollar los productos que sean necesarios para satisfacer al consumidor.

3.2.4 Capacidad De Producción

- ◆ Aún cuando San Marquitos no utiliza tecnología de punta, cuenta con un proceso de producción eficiente.
- ◆ La empresa tiene una producción de 5 toneladas diarias de chiles.
- ◆ La empresa puede abastecer tanto al mercado nacional como al internacional.





3.2.5 Control Sobre Las Materias Primas Clave

- ◆ San Marcos tiene sus propios sembradíos en Chihuahua, Sinaloa y Chiapas, el más grande es el Chihuahua.
- ◆ En la línea de conservas existe materia prima de importación como son los duraznos.
- ◆ Cuenta con dos cosechas fuertes de piña.
- ◆ Es el propio productor de las latas que utilizan para sus productos.





CAPÍTULO 4 “MARCO TEÓRICO”

4.1 Concepto De Liderazgo

Lograr el seguimiento de los subordinados, no solo por ser el jefe, sino por convicción, reconocimiento de habilidades y talentos, tanto en situaciones difíciles como normales.

LIDER.- Es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.

LIDERATO.- Es el status o la posición de líder dentro de un grupo.

LIDERAZGO.- Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito.

El Liderazgo Efectivo dependerá fundamentalmente de:

- La personalidad y expectativas del propio líder.
- La personalidad y expectativas de los subordinados.
- Y también, de la situación que sea viva.





"*DIRIGIR.*"Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo de individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que realicen encaminados al logro de metas, en una situación determinada".

4.1.1 Características Del Líder

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

- *Inteligencia
- *Ambición
- *Agresividad

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:

- *Estatura
- *Constitución
- *Atractivo

4.1.2 Habilidades Del Líder

- La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultado del trabajo en equipo.
- La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias.





Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento requerido del líder.

4.1.3 Liderazgo De Trayectoria Meta

El estilo del liderazgo influye en que recompensas estarán al alcance de los subordinados, lo mismo que en las percepciones de estos respecto a lo que han de hacer para conseguirlos.

4.1.4 Tipos De Líder

- *AUTOCRÁTICO*.- Es el líder que ejerce el poder de manera unilateral, sólo él toma las decisiones y ordena a los subordinados lo que deben hacer.
- *DEMOCRÁTICO*. – Es el líder que comparte el poder con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.
- *LAISSEZ-FAIRE*. – Es el líder que generalmente deja al grupo decidir y actuar como mejor les parezca.
- *AD-HOCRÁTICO*. –Es el líder que puede tomar cualesquiera de las posturas anteriores, dependiendo de la situación y madurez del grupo.





4.2 Estilos De Liderazgo

Representa la filosofía, habilidades y actitudes (conjunto de acciones) que los empleados perciben de los líderes.

El Estilo de Liderazgo que los administradores emplean identificados dimensiones:

a) Orientado a las tareas:

Son aquellos que sólo se ocupan de producir, sin considerar al personal que tiene a su mando, le asignan tareas definidas, programándoles su trabajo, se concede más importancia a terminar el trabajo.

b) Orientados a las personas:

Son aquellos que sólo se dedican a la relación social, y olvidan los objetivos de la organización.

4.3 Enfoque De Contingencia

Estos Modelos indican que el estilo de liderazgo mas apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder.





Modelo de Fiedler

Fred Fiedler propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente, independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Teoría Camino-Meta

La esencia de la Teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización.





4.4 Liderazgo De Excelencia

Es la fuerza fundamental que se oculta detrás de la organización exitosa, aquel que compromete a su gente a la acción, que convierte a sus seguidores en líderes y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

Un autentico líder de excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida.

Principales Tareas:

- Ampliar la comprensión
- Desarrollar la conciencia
- Legitimar los nuevos puntos de vista
- Cambiar los puntos de vista
- Realizar cambios tácticos
- Crear núcleos de compromiso

4.4.1 Bases De La Excelencia

- Comunicación. No se trata de proporcionar información y datos, sino de presentación, de su significado total.
- Confianza.- Las ideas que comuniquen los lideres deben atraer la confianza de sus seguidores.
- Creación e Innovación.- Se dará a través del constante cuestionamiento de cómo mejorar la situación actual.





- Trato.- Hacer que los demás se sientan bien para que el trabajo sea productivo.
- Aprendizaje.- Los líderes deben conocer a ellos mismos y tener la voluntad de aceptar riesgos, derrotas y desafíos.
- Actitud positiva.- Debe mantener una actitud positiva que le permite intentarlo una y otra vez hasta alcanzar el éxito.
- Trabajo en equipo.- El líder de excelencia es una persona que sabe la importancia de aprender de cada uno de sus seguidores.
- Saber escuchar.- Posee la cualidad de escuchar y lograr que los demás lo escuchen con atención.
- Motivación.- Hay que fijarse metas alcanzables y reforzarlos a través de refuerzos positivos.

4.4.2 Seis Virtudes Para Los Líderes De La Era Del Cambio

1. Profundidad creativa, o cómo formular las preguntas adecuadas.
2. Tacto: saber tratar a los demás.
3. Perspectiva: saber crear el futuro.
4. Flexibilidad: anticiparse al cambio.
5. Concentración : la puesta en marcha del cambio
6. Perseverancia: vivir el largo plazo.





Creando Excelencia

Esta radica en que todos los integrantes de la organización de un esfuerzo fuera de lo común y de esta forma se obtienen recompensas financieras y reconocimientos: con esto se proporciona motivación por lo que las acciones son más productivas.

Los ocho puntos que caracterizan y mantienen a una compañía sobresaliente:

1. Énfasis en la acción.

Al momento de encontrarnos frente a un problema, no se debe de paralizar la situación, sino que hay que realizar las acciones de una forma menos compleja.

2. Cercanía al cliente.

Mantenerse cerca del cliente con el fin de conocer sus preferencias para así atenderlas.

3. Autonomía e iniciativa.

Fomentar el espíritu de iniciativa entre el personal para estimular la autonomía en todos los niveles de la empresa.





4. *Productividad contando con las personas.*

Crear la conciencia, en todos los empleados, de que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito del negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios logrados.

5. *Manos a la obra, con unos valores claros.*

Cualquier organización, para sobrevivir y lograr el éxito debe contar con un sólido conjunto de convicciones en el que basa todas sus normas y acciones.

6. *Zapatero a tus zapatos.*

Mantenerse en el negocio que la compañía domine mejor. Nunca adquirir una empresa que no se sepa dirigir.

7. *Estructuras sencillas, staff reducidos.*

Personal reducido a lo esencial. Pocos niveles administrativos, poca gente en los niveles superiores para evitar la burocracia.

8. *Estira y afloja simultáneo.*

Se les permite a los empleados tener una autonomía en su trabajo pero se les pide se concentren en los valores de la empresa.





4.5 Planeación Estratégica Creativa

Concepto.- Es la transmisión ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

El objetivo de la planeación estratégica creativa es producir las bases de decisión para la alta dirección; a su vez es conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes; así como identificar a la competencia y confrontarse a ella para precisar ventajas y desventajas.

4.5.1 Que Es La Planeación Estratégica Creativa

Es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, mas cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología.

La planeación estratégica creativa debería describirse desde varios puntos de vista para que sea comprendida en forma mas profunda.





A continuación daremos una definición considerando cuatro tipos de vista diferentes, los cuales son necesarios para entenderla:

1. - *El porvenir de las decisiones actuales.*

La planeación estratégica creativa observa las posibles alternativas de los cursos en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

2. - *Proceso.*

Es un proceso para decidir que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados, es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes, debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

3. - *Filosofía.*

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.





4. - Estructura.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

4.5.2 Proceso De La Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso de recopilación de información, de analizarla, de predecir el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Generalmente reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace, y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

1.- *¿Dónde estamos? (posición actual)*

Esta es la primera etapa se encamina a precisar el perfil estratégico que en el presente tiene una organización. No es describir la situación actual de la empresa en la forma como tradicionalmente lo hacen los estados financieros, producto de una auditoría contable, si no es identificar los factores que han influido en su comportamiento, y que han llevado a su posición actual. Es un examen que en esencia sigue el enfoque utilizado por las auditorías administrativas, orientados a evaluar directamente los factores estratégicos clave.





2. - *¿Adónde vamos? (posicionamiento descriptivo acorde a las tendencias)*

Esta fase de la planeación estratégica intenta identificar el rumbo que tomaría una organización, cuando por inercia siguiera las tendencias de su medio ambiente y se comportara de manera similar a como lo ha hecho en el presente, sería un comportamiento descriptivo. Para tal fin es preciso formular un pronóstico de las tendencias que condicionan el rumbo de la organización.

La planeación estratégica nos obliga a anticiparnos al futuro, aunque no para lograr pronósticos infalibles, pero sí para identificar indicios y señales de lo probable y lo posible.

Lo importante es formular pronósticos de diversas tendencias como; sociales, políticas, económicas, tecnológicas, etc.

3. - *¿Adónde deberíamos ir?, ¿por qué?, ¿cómo? (posicionamiento normativo)*

Una vez definida la posición actual de una organización y formulados los pronósticos de las tendencias que forman su medio, ya que disponen de los elementos objetivos para determinar si el actual perfil estratégico es el apropiado para llegar al futuro deseado. La tendencia general ahora en día es que las organizaciones deben cambiar, algunas radicalmente en todos sus factores estratégicos clave, otras en menor grado pero seguramente modificando algún aspecto que es y será determinante para conquistar posiciones competitivas. Esta





etapa conlleva a lo que una organización debe ser en el futuro para enfrentarse a nuevos competidores, participar en otros mercados y, en su caso, presentar productos diferentes en lo que son, en lo que hacen, y con el concepto que llegan a la mente de los clientes y consumidores.

4.5.3 Evaluación Del Entorno Externo

La competencia factor estratégico clave, en términos generales es considerado el enemigo a vencer, consecuentemente como principio general es todo cuanto se pueda en torno a su enemigo.

Este conocimiento, para fines de la planeación estratégica, se obtiene al definir el universo de competidores que tiene una organización.

El universo en cuestión comprende a los competidores directos y actuales, a aquellos que puedan ofrecer productos sustitutos, a los clientes y proveedores de la propia organización que en un momento penetren a su mercado con productos similares y en general. A todos aquellos que puedan ser atraídos por la bondad de la rama económica en que se participa.





Construcción de escenarios

Para la construcción de escenarios debe recordarse que por medio de ellos se trata de representar una secuencia hipotética de eventos futuros, diseñándose en base a las fuerzas y tendencias que se detectan en el ambiente en el cual se formula un pronóstico. Es una forma más simple, un escenario es una serie de eventos que nos imaginamos acontecerán en el futuro y en el cual debe actuarse anticipadamente.

La construcción de escenarios requiere del análisis de información y suposiciones, pero debe dirigirse mediante la formulación de preguntas fundamentales que estimulen a la mente a visualizar mejor el futuro y para proveer de buenas que proporcione pautas para acciones estratégicas efectivas.





4.5.4 Aspectos Importantes De La Planeación Que Todo Director Debe Considerar

1. Establecimiento de objetivos
 2. Estrategia de la planeación
 3. Establecimiento de metas
 5. Desarrollar la filosofía de la empresa
 6. Establecer las políticas
 7. Planear la estructura de la organización
 8. Proporcionar el personal
 9. Establecer los procedimientos
 10. Proporcionar instalaciones
 11. Proporcionar el capital
 12. Establecimiento de normas
 13. Establecer los programas directivos y los planes operacionales
 14. Proporcionar información controlada
- motivar a las personas





4.6 Desarrollo De Una Mente Estratega

4.6.1 Mente Estratega

Comprende la capacidad para conceptualizar una problemática, entenderla y comprenderla y producir ideas innovativas y decisiones que logren objetivos precisos. La Mente Estratega es una forma de pensar adaptativa, flexible y siempre creativa e innovadora.

“La mente estratega puede cultivarse, no está limitada al genio natural”

Además de la imaginación creativa, la mente estratega requiere de información, conocimientos, experiencias, etc. como ingredientes para analizarse y procesarse por la doble capacidad funcional de la mente: la razonadora y la creativa.

Ante la toma de decisiones estratégicas, el punto de partida es comprender el conjunto de fenómenos – internos y externos- en que participa la organización, así como los objetivos que ésta trata de alcanzar. Un observador común, tal vez atacará sólo parte del problema; en cambio, un gerente estratega factoriza los diferentes componentes: fuerzas sociales, económicas, políticas y tecnológicas.





4.6.2 Cuestionar Una Forma De Pensar

Para cultivar la mente estratega, es saber cuestionar a la mente para estimularla a responder acorde a la problemática.

“Para plantear un problema acertadamente, más que una respuesta correcta hay que buscar una pregunta adecuada”

Por los propósitos que se pueden lograr al cuestionar a la mente, las preguntas quedan clasificadas como sigue:

1. Para identificar hechos concretos
2. Para tomar una decisión cerrada
3. Para producir ideas





4.6.3 Uso De Preguntas Fundamentales

La efectividad de la mente estratega descansa en la habilidad para cuestionar con preguntas fundamentales, que en realidad son simples, pero acerdadamente dirigidas permiten, entre otros logros, los siguientes:

- Descubrir factores relevantes en un problema.
- Llegar a comprender la esencia del problema.
- Ampliar los horizontes mentales para producir ideas.
- Obtener soluciones que van más allá de las comunes y tradicionales.
- Transformar lo que es un problema en un objetivo.

PREGUNTAS FUNDAMENTALES	PROPOSITO
¿Qué? ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Por qué? ¿Para qué?	Definir un problema y llegar a su esencia.
¿En que otras formas podemos. ?	Para producir ideas
Que pasaría si...?	Para examinar nuevos efectos y producir nuevas ideas.
¿Por qué? ¿Por qué es así? ¿Por qué se necesita?	Para analizar si se justifica su existencia.
¿Y por qué no?	Para aceptar ideas que aparentemente son lógicas o poco fundamentales.





4.7 Concepto Estratégico

En el Mundo de los negocios es el plan para lograr mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en el que participa y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado.

4.7.1 Proceso Estratégico

1. Definir la dirección que deben de seguir las organizaciones.
2. Alcanzar los objetivos.
3. Considerar al cliente y a la competencia como factores determinantes para que una organización se desarrolle y logre sus fines.
4. Integrar a su personal hasta crear una cultura organizacional propia.
5. Dirigir las organizaciones apoyados mas en el manejo de ideas, comunicaciones, conceptos y estrategias.
6. Mantenerse atento al desarrollo e innovación.

4.7.2 Concepto De Estrategia

Es la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado.





Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior.

4.7.2.1 Criterios Para Una Estrategia

- Claridad en el planteamiento
- Impacto motivacional
- Consistencia interna
- Compatibilidad con el entorno
- Disponibilidad de los recursos
- Grado de riesgo
- Congruencia con los valores personales de los directivos.

4.7.2.2 Elementos Estructurales De Una Estrategia

- Objetivos claros y decisivos
- Conservar la iniciativa
- Concentración
- Flexibilidad
- Liderazgo coordinado y comprometido
- Sorpresa
- Seguridad





La estrategia es una herramienta potencialmente poderosa para adaptarse a las condiciones del cambio en que se encuentra la empresa actualmente; sin embargo, es compleja de aplicar y de usar.

La estrategia es una herramienta que ofrece ayuda importante para hacer frente a la turbulencia confrontada por las empresas.

4.7.2.3 Normas De Una Estrategia

Una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones. Existen cuatro tipos de normas:

1. Criterio con los que se mide el rendimiento presente y el futuro de la empresa.
2. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: tecnología y competidores.
3. Pautas para establecer las relaciones.
4. Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios.

4.7.3 La Eficacia Y La Eficiencia En La Gerencia

La gerencia estratégica (eficacia) y la gerencia operativa (eficiencia).





4.7.3.1 Gerencia Estratégica

Tiene como propósito, tomar decisiones orientadas a conquistar posiciones para su empresa con relación a su competencia, su mercado y su medio ambiente en general.

El concepto central de este proceso es la eficacia, entendiéndola como:

- La capacidad de producir el efecto deseado.
- Hacer efectivo un intento o propósito específico.
- La capacidad de planear, organizar y dirigir acciones.
- El grado en el cual las producciones del sistema corresponden a los términos deseados.

4.7.3.2 Gerencia Operativa

Tiene como propósito, el incremento de productividad y optimizar la utilización de los recursos utilizados.

El concepto central es la Eficiencia, entendiéndola como:

1. La proporción de los resultados logrados con los esfuerzos.
2. La capacidad para combinar recursos al mas bajo costo.
3. La proporción de las producciones reales con relación al insumo contribuido en la realidad.





4.8 Concepto De Misión O Negocio

El concepto de negocio requiere analizar el producto, el segmento de mercado y la relación establecida entre ambos, así como la competencia, las comunicaciones, etc.

La definición del Concepto de Negocio comunica claramente la importante relación producto-mercado, que a su vez es el eje para enfocar los otros Factores Estratégicos Clave: el producto, el mercado, la competencia y el medio.

4.8.1 Definición De Organización

La necesidad de definir cuidadosamente a una organización por su concepto de negocio y con ello su misión, ha sido tomada en cuenta desde hace varios años por autoridades en el campo de la Planeación Estratégica y la Mercadotecnia. Han resaltado su utilidad, señalando, entre otras, las siguientes razones:

1. Define los productos desde la perspectiva del cliente.
2. Permite precisar el mercado específico en el cual se va a participar.
3. Proporciona orientación para determinar las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado y de la competencia.





4. Apoya el posicionamiento de los productos e imagen corporativa.
5. Proporciona el criterio para definir el concepto comunicativo que da congruencia a las comunicaciones difundidas por la organización.

4.8.1.1 Como Se Define La Organización Por Su Concepto De Negocio

Para definir una organización debe recordarse que toda organización actúa en un medio dinámico para proveer de bienes o servicios a segmentos específicos del mercado.

4.8.2 Alcance De Misión Y Propósito

Es evidente que en la vida real de las organizaciones la problemática no sólo está en cuanto a que tengan o no objetivos, sino en que se descuide precisar la misión y propósito de una organización y se haga congruente con sus planes, su filosofía, sus comunicaciones y con su cultura organizacional. Esta problemática se manifiesta porque la misión y propósito debe marcar la pauta conceptual de la Planeación Estratégica, debido a que orienta las decisiones del más alto nivel y proporciona la guía para dar congruencia a las acciones y decisiones operativas.





La misión y propósito es la descripción concisa de lo que se ocupa una organización destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes.

Aparentemente la conceptualización de la misión es fácil, sin embargo, la experiencia ha demostrado que es difícil llegar a una exposición práctica y efectiva para orientar el comportamiento estratégico de una organización. La dificultad empieza al tratar de captar la relación de mercado-producto, su evolución y su proyección futura y combinarse con los deseos, capacidades, actitudes e intereses de la alta dirección. En un sentido normativo, la misión debe conceptualizar las interrelaciones que se establecen entre los factores estratégicos clave, con la influencia personal y particular de quien decide.





4.9 Innovación Del Producto

4.9.1 Innovación

La innovación se dirige a introducir soluciones originales y novedosas para las necesidades de la gente. La innovación se extiende a todas las áreas, recursos eventos vinculados principalmente con la producción y el proceso de comercialización. Esto significa que la innovación debe generarse oportunamente dentro de una organización para provocar un cambio en el mercado y en el medio, es decir, debe enfocarse a los factores estratégicos clave.

La innovación es: introducir nuevas combinaciones entre los factores de la producción para generar un producto mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el mercado y en el medio ambiente y conlleve tanto a beneficios económicos como sociales.

POR QUE INTRODUCIR EL CONCEPTO DE INNOVACION DE PRODUCTOS.

La innovación implica dos instancias: una creativa, de búsqueda y generación de ideas, y otra ejecutiva, que transforma la idea en productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.





4.9.1.1 Innovación Tecnológica

La ventaja de contar con programas de investigación y desarrollo (I&D) es indiscutible, debido a que permite mejorar permanentemente los productos en cuanto a fabricación, procesos, calidad, etc., así como también evaluar la alternativa de otras posibilidades.

La cantidad de I&D en cada industria depende de muchos factores, tales como la competencia, necesidad de sustitutos, etc.

Esta innovación se produce en dos fases:

1. Creatividad. Generación de ideas.
2. Ejecutiva. Transforma la idea de resultado o realidad en la economía.

La innovación, en general, busca mejorar la organización para desempeñar adecuadamente sus funciones, con el fin de cumplir sus objetivos y su razón de ser: satisfacer a sus clientes, consumidores, usuarios y compradores.





4.9.2 Fenómenos Del Cambio

4.9.2.1 Cambio

Para el logro del éxito, para la comercialización de un producto, se requiere tener un conocimiento profundo del ambiente externo; este siempre esta cambiando y no esta sujeto a control. Un aspecto importante e incontrolable en el ambiente externo son los factores siguientes:

- Factores sociales
- Demográficos
- Políticos y legales
- De las variables económicas
- De nuevas tecnologías
- De competencia nacional y extranjera
- De las acciones de los gobiernos en otros países

4.9.2.2 Cambio Tecnológico

Tiene tres objetos principales:

- a) Promoción de innovadores locales y lanzamiento de proyectos basados en una mejor definición de las necesidades locales y en la transferencia de tecnologías apropiadas.





b) Aumento de las capacidades del personal local y de los organismos de desarrollo para que ayuden a los empresarios y comunidades locales a:

- Obtener la información e ideas en el campo técnico.
- Conocer mejor el mercado local y regional.
- Evaluar y, si procede, modificar productos, procesos o prototipos.
- Realizar análisis de prefactibilidad y factibilidad.
- Ejecutar proyectos.

c) Aceleración del desarrollo y utilización de informaciones pertinentes sobre ciertos sistemas industriales a través de procedimientos que faciliten el fomento de centros nacionales e internacionales de intercambio de información sobre tecnologías alternativas y sobre los factores que influyen en su utilización y adaptación.

4.9.2.3 Las Oportunidades Para El Cambio

Realizar la alineación y sincronización de las actividades y los resultados en forma precisa, para diferenciarse exitosamente de la competencia, puede requerir la formulación de estrategias de compromiso con base a una relación individual con cada uno de los clientes.





4.10 Mercadotecnia

A continuación se presentan diversos conceptos de mercadotecnia, con el objetivo de que sea más entendible y razonable dicho concepto al público en general.

“Es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”.

“Indica que la razón de ser, social y económica, de una organización es satisfacer los deseos y necesidades del cliente, y al mismo tiempo, cumplir con los objetivos de la organización.

El concepto de mercadotecnia incluye lo siguiente:

- Un enfoque en las necesidades del cliente.
- La integración de todas las actividades de la empresa.
- Alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización mediante la satisfacción legal y responsable de los deseos y necesidades del cliente.”





“La mercadotecnia se define como la generación de beneficios mediante la administración de recursos y actividades, los cuales, analizarán, determinarán y satisfarán los deseos y necesidades de las personas que compran productos o servicios. Tiene como objetivo, asegurar una adecuada, permanente y creciente participación en el mercado del producto o servicio vendido, ya que sólo a través de ella se alcanzará eficazmente la primera de sus funciones: generación de beneficios a corto y largo plazo.”

4.11 Comunicación Comercial

4.11.1 Publicidad

En este punto, también señalaremos varios conceptos de publicidad, que permitan su fácil entendimiento.

“La publicidad es una comunicación masiva, pagada, cuyo objetivo es transmitir información; crear, modificar o reforzar actitudes e inducir a una acción beneficiosa para el anunciante, generalmente, la compra de un producto o servicio. Informar, sugerir y persuadir son las principales funciones de la publicidad.”

“La publicidad es la difusión de información pagada por un patrocinador en medios masivos de comunicación, que tiene por objetivo “ayudar” a vender bienes o servicios.”





“Comunicación impersonal, masiva, en un solo sentido, acerca de un producto o una organización que paga un mercadólogo.”

4.11.2 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas no buscan forzosa ni directamente promover o acrecentar las ventas, pero es evidente que un buen ambiente creado por ellas facilita la venta o colocación de los bienes o servicios de la empresa por lo que bien pueden definirse de la siguiente manera:

“Proceso continuo por medio del cual el personal directivo trata de obtener la buena voluntad y la comprensión de sus clientes, proveedores, empleados y el público en general. Pretende establecer un clima psicológico de comprensión y confianza mutua entre la organización y el público a efecto de obtener un apoyo que facilite la continuidad de las actividades de la empresa.”

“Función de mercadotecnia que evalúa las actitudes públicas, identifica áreas en la empresa en las que el público estaría interesado y lleva a cabo un programa de acción con el fin de ganarse el conocimiento y la aceptación del público.”





4.11.3 Promoción De Ventas

“La promoción de ventas comprende el conjunto de estímulos que de una forma no permanente refuerza la acción de la publicidad y es puesta en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico, es decir, trata con incentivos a corto plazo para estimular las ventas.”

“La promoción de ventas consiste en todas las actividades de mercadotecnia, diferentes a las de ventas personales, publicidad y relaciones públicas, que estimula la compra por parte de los consumidores y la efectividad del distribuidor.”





4.11.4 Ubicación De Técnicas De Comunicación Comercial Con Base En Su Impacto Sobre Las Ventas En Función Del Tiempo

RELACIONES PUBLICAS	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN DE VENTAS
Crear una actitud favorable hacia la empresa por parte de sus distintos públicos.	Crear una actitud favorable a la compra de determinados productos o servicios.	Producir una reacción de compra a corto plazo.
A largo plazo, como un reflejo de la actitud favorable previamente lograda.	A mediano plazo, como resultado del convencimiento del público objetivo de las bondades del producto o servicio y sus atributos.	Se espera una reacción inmediata del comprador potencial.
Muy baja presión.	Presión media.	Muy alta presión.
Su contenido no cuenta con elemento alguno que provoque o promueva la venta	Contenido altamente comercial dirigido específicamente a provocar una actitud hacia la compra por parte del receptor.	Altamente comercial con una fuerte incitación a producir una reacción a muy corto plazo.
Masivos o directos (personales).	Masivos.	Directos (personales).





CAPÍTULO 5 “ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA PROBLEMÁTICA”

5.1 Análisis y descripción del liderazgo en la empresa

El tipo de liderazgo que se lleve a cabo en las empresas es parte fundamental para el buen funcionamiento y desarrollo de los procesos que se dan día con día en dichas empresas; es por ello que en esta parte de nuestra investigación ahondaremos, describiremos e interpretaremos, cómo se está llevando a cabo el liderazgo dentro de San Marquitos.

La empresa considera que el tipo de liderazgo que se practica de la gerencia hacia los subordinados, es de tipo autocrático, ya que las funciones y procesos que llevan a cabo los empleados siempre son por órdenes emitidas de los niveles directivos, no obstante estos (directivos) consideran que es el medio idóneo para el logro de los objetivos de la empresa, sin tomar en consideración que el motivar a los subordinados generaría un rápido y eficiente logro de los objetivos. Esto último es una percepción personal del nivel gerencial.





El liderazgo en la empresa está dirigido por una comunicación de tipo descendente, pues los directivos tienen la creencia de que seguir éste método tradicionalista debe conservarse para lograr un control total sobre los empleados y las actividades que desempeñan.

Sin embargo, la directiva de la empresa está conciente que ésta forma de trabajo es simplemente rutinaria a consecuencia de la falta de comunicación que hay para la mejora y rendimiento productivo; generalmente los empleados se limitan a realizar única y exclusivamente las actividades que les corresponde y no están dispuestos a participar y dar un plus extra que la empresa necesita para realizar un verdadero trabajo en equipo. Esto es debido a que no están motivados y no se les hace saber que cada actividad que realizan es parte fundamental de los procesos que se llevan a cabo en San Marquitos, y que sin su apoyo y colaboración la empresa simplemente no estaría en pie.





5.2 HOJA DE BALANCE O MATRIZ DE FODA

La hoja de balance o matriz foda, tiene como objetivo final realizar un análisis competitivo para identificar posibles medios para lograr una ventaja sostenible sobre los competidores, a fin de alcanzar los objetivos fijados.

FORTALEZAS

- ◆ Los precios de los productos son competitivos.
- ◆ Debido a que es su propio productor de materia prima puede abastecer fácilmente los materiales necesarios.
- ◆ Tiene una excelente estructura de sus recursos.
- ◆ Los productos son de calidad ya que la empresa está certificada por todas las normas necesarias de salud además de contar con la certificación de las NOM'S 50 y 51 (normas de etiquetado y de código de barras).
- ◆ Es productor líder en el mercado de chiles chipotles.
- ◆ Es capaz de sostener buenas negociaciones con sus proveedores.





DEBILIDADES

- ◆ A pesar de los precios accesibles, la empresa no es líder en el mercado nacional.
- ◆ Como no puede producir los duraznos en sus sembradíos, tiene que importarlo para tener un producto de buena calidad.
- ◆ Algunas tiendas de autoservicio, limitan la salida de sus productos a los anaqueles, dando como resultado que no estén a la venta todas las líneas de productos.





OPORTUNIDADES

- ◆ San Marcos tiene la capacidad de enfrentar los cambios que se presenten en el mercado.
- ◆ La empresa es líder en el mercado extranjero en chiles y salsas.
- ◆ Las ventas de la línea de chiles son constantes.
- ◆ Tiene un porcentaje de participación elevado en la venta de mayoreo.
- ◆ Conoce las temporadas en las que su producto tiene más demanda.
- ◆ Debido al cambio de vida tan activa, la gente prefiere comprar cosas o alimentos enlatados y así evitarse la preparación de éstos.
- ◆ Ha tenido un crecimiento constante y se estima que siga aumentando.
- ◆ Por ser un producto de consumo generalizado, se puede consumir por cualquier nivel socioeconómico, edad, sexo, etc., es decir hay un mercado muy amplio.
- ◆ Ha mantenido la calidad de sus productos con la tecnología que tiene.





AMENAZAS

- ◆ La inflación de nuestros precios no nos ha beneficiado.
- ◆ La empresa sigue trabajando con la misma tecnología desde hace mucho tiempo.
- ◆ La competencia (empresa líder), cuenta con una mejor tecnología.
- ◆ Los constantes programas de descuento por parte de la empresa líder en el mercado nacional afectan a San Marquitos.
- ◆ Algunos de los usuarios de las tiendas de autoservicio le quitan las etiquetas a los productos y éstos ya no se venden.
- ◆ Las tiendas de autoservicio realizan sus pagos atrasados.
- ◆ Los repentinos cambios climatológicos y fenómenos meteorológicos afectan a las cosechas de nuestros productos.
- ◆ Limitada capacidad económica para presupuestos de Comunicación Comercial (Publicidad, Promoción, etc.).
- ◆ Se tiene la creencia de que los productos enlatados afectan la salud.
- ◆ Los constantes cambios económicos afectan en las ventas de la empresa.
- ◆ El cambio de precio en los insumos repercute directamente en el precio del producto.
- ◆ El crecimiento desmedido de la población puede afectar el espacio disponible para la siembra de nuestros insumos.





5.3 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR CON RESPECTO A LA MARCA

Analizando la información recabada en nuestra investigación de campo de tipo motivacional, cualitativo en el cual se analizaron las razones por las que los consumidores compran o conocen cierta marca, pudimos concluir que a pesar de que los artículos están disponibles en las tiendas de autoservicio, no mantienen una presencia frente a los competidores líderes en el mercado de productos enlatados.

Haciendo referencia en la posición que ocupan los productos enlatados en la mente del consumidor con respecto a sus marcas, podemos clasificar a la empresa San Marquitos como el tercer lugar en el mercado, debido a una precaria Comunicación Comercial, así como una escasa distribución y espacio en tiendas, todo esto a pesar de ser una de las empresas que ofrecen calidad comparable a un buen precio.

En el caso de bienes de consumo, generalmente la fuerza de ventas se centra en obtener distribución en almacenes de gran volumen inicialmente, y después en puntos de venta más pequeños y de menor importancia, en este estudio percatamos también que este tema es parte fundamental para los consumidores, ya que en





ocasiones no encuentran toda la línea de productos en los puntos de venta y por esto no lo consumen.

Con el transcurso del tiempo, el conocimiento de una marca y de sus atributos crece con la exposición acumulativa a los anuncios y debido a una falta importante de recursos para este punto, la empresa San Marquitos ha quedado por debajo de los competidores provocando que cada vez el mercado sea menos sensible a la publicidad orientada al conocimiento.





5.4 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La presente investigación de campo esta dirigida a recopilar información valiosa que nos proporcione los elementos necesarios para la toma de decisiones; básicamente la información será utilizada para la planeación estratégica; para lo cual el test o formulario contendrá preguntas estructuradas a la obtención de datos detallados del posicionamiento de nuestros productos en la mente del consumidor frente a nuestros competidores directos.

Por otra parte la información obtenida será evaluada y analizada de manera que arroje los datos esperados.

La investigación de campo se realizará mediante la aplicación de una encuesta – cuestionario a una muestra aleatoria dentro de varias tiendas de autoservicio en las cuales participan nuestros productos.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

En el análisis y recopilación de la información arrojada por la investigación de campo, pudimos observar que la poca participación de nuestros productos en el mercado se debe básicamente al bajo posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores; al traducir toda esta información nos hemos dado a la tarea de proponer algunos programas de promoción de ventas descritos en el siguiente capítulo de esta investigación, encaminados a incrementar la participación de nuestra marca en la mente del consumidor y a su vez incrementar los niveles de venta de los productos.





CODIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

PREGUNTA No.1

¿Consume productos enlatados?

SI	98	NO	2
----	----	----	---

PREGUNTA No. 2

¿Qué marca de productos enlatados recuerda?

COSTEÑA	50
SAN MARCOS	10
HERDEZ	20
DEL FUERTE	7
DEL MONTE	6
LA CUMBRE	5

PREGUNTA No. 3

¿Cuál es la marca que consume?

COSTEÑA	50
SAN MARCOS	10
HERDEZ	20
DEL FUERTE	7
DEL MONTE	6
LA CUMBRE	5





PREGUNTA No. 4

¿Con qué frecuencia los consume?

UNA VEZ A LA SEMANA	70
DOS VECES POR SEMANA	15
UNA VEZ POR MES	12
OCASIONALMENTE	3

PREGUNTA No. 4

¿A consumido productos San Marquitos?

SI	58	NO	40
----	----	----	----

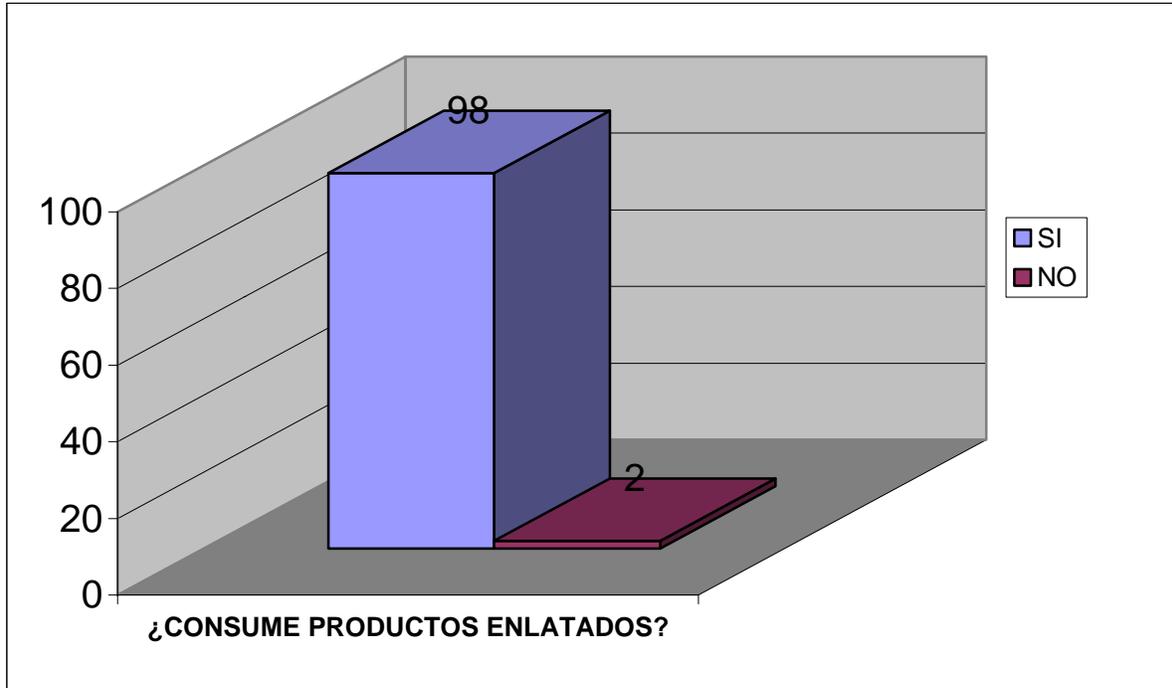
PREGUNTA No. 6

¿Por qué?

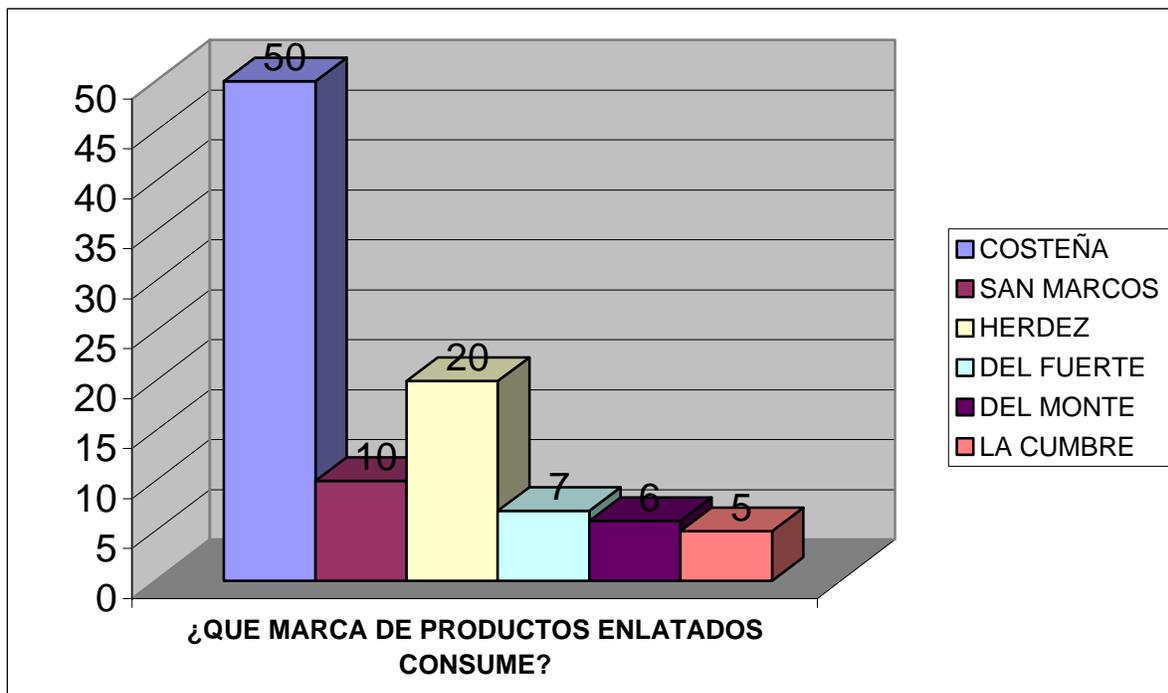
CALIDAD	20
PRECIO	28
DISTRIBUCIÓN	1
PUBLICIDAD	1
SABOR	5
PRESENTACIÓN	3
OTRO	42



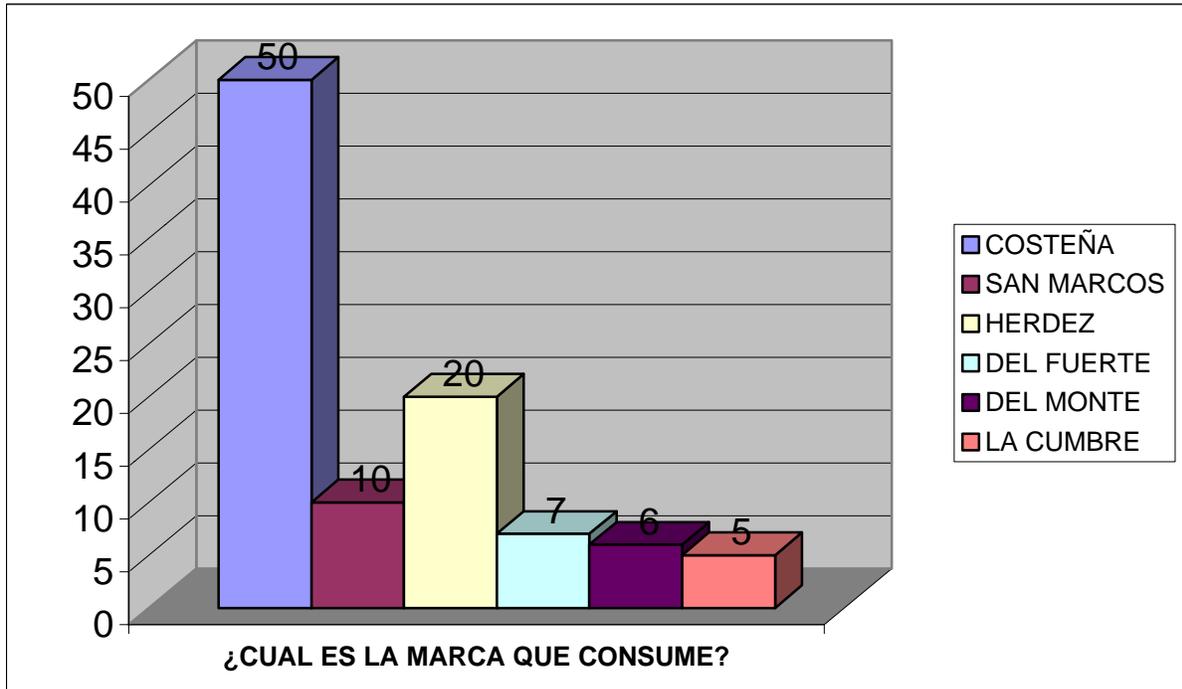
GRAFICA DE RESULTADOS PREGUNTA No. 1



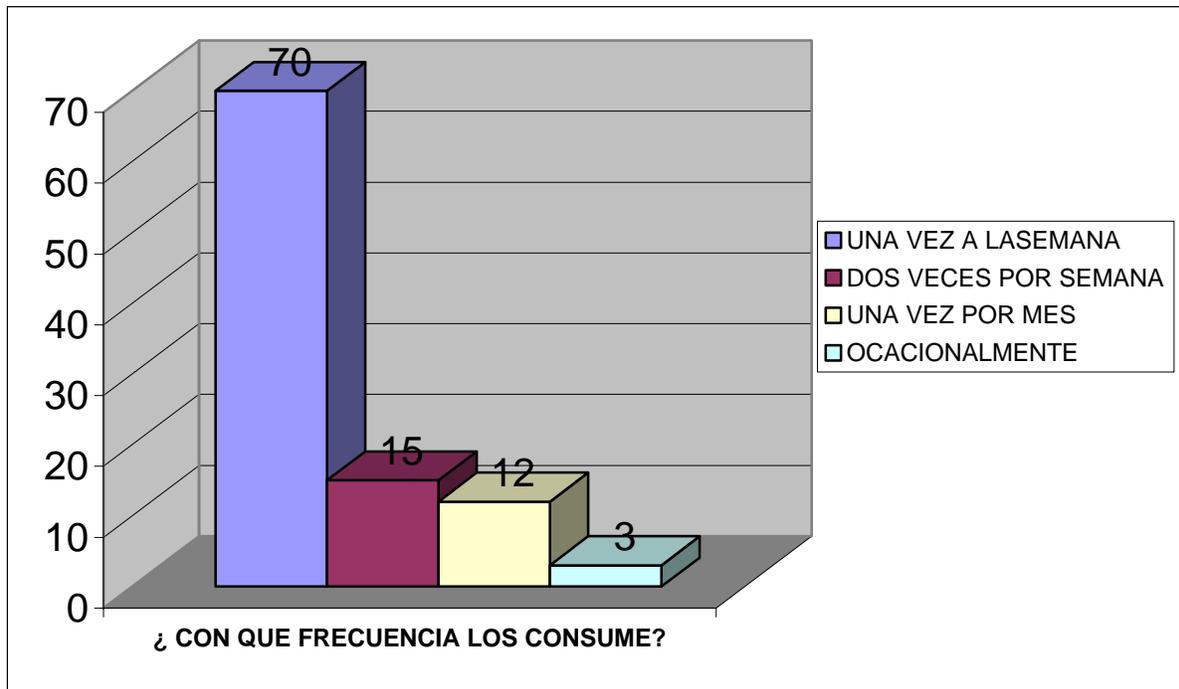
GRAFICA DE RESULTADOS PREGUNTA No. 2



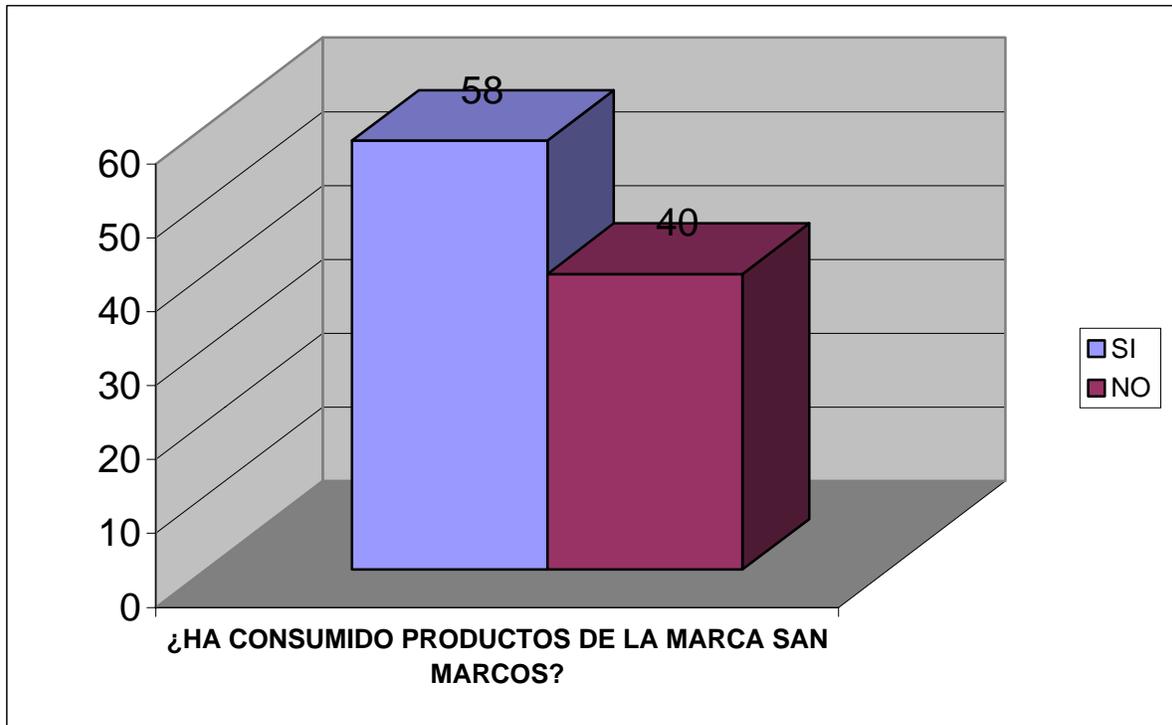
GRAFICA DE RESULTADOS PREGUNTA No. 3



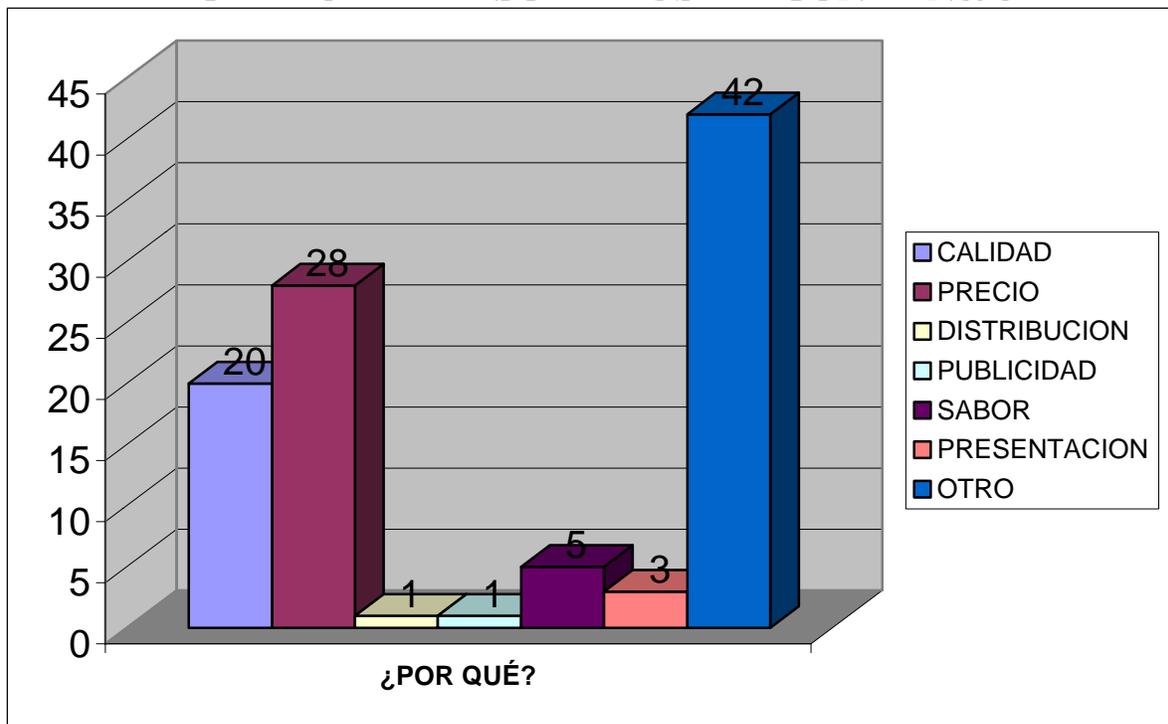
GRAFICA DE RESULTADOS PREGUNTA No. 4



GRAFICA DE RESULTADOS PREGUNTA No. 5



GRAFICA DE RESULTADOS PREGUNTA No. 6





TERCERA PARTE

CAPÍTULO 6 “PROPUESTAS DE SOLUCIÓN”

6.1 Estrategias

6.1.1 Relaciones Públicas Internas

Para hacer aún más comprensible éste apartado, a continuación se explicará brevemente que son las relaciones Públicas:

RELACIONES PUBLICAS.- Las Relaciones Públicas son el establecimiento de canales de comunicación en dos sentidos (empresa y público y/o personal), sirviéndonos de vehículos para que el público o el personal sepa quienes somos, que hacemos, que ofrecemos y en última instancia, que perciba la imagen de nuestra empresa.

- **Objetivo**

Obtener y merecer una mejor comprensión, entre la Administración y el público o personal, tendiente siempre al bienestar general.





- ***Importancia***

- * Hacen más fácil y eficaz la comunicación interpersonal.
- * Eliminan todo tipo de conflictos.
- * Busca la armonía social e individual
- * Logra satisfacción en la relación con los demás
- * Logra espontaneidad y autenticidad
- * Encuentra caminos por la propia realización y expresión





6.1.1.1 Programa Motivacional

ESTRATEGIA

Se realizarán cuatro distintos seminarios impartidos por Jorge García, conferencista profesional del Instituto de Superación y Evolución Humana, con los siguientes títulos:

- Seminario de Análisis Transaccional Funcional
- Seminario de Autoestima
- Seminario de Liderazgo
- Seminario "Ser Profesional"

OBJETIVO

Crear e incrementar actitudes positivas en los participantes para obtener una buena comunicación e interrelación entre los empleados, así como superar los más difíciles obstáculos de una persona, romper con las limitaciones mentales, buscar día con día la excelencia y lo extraordinario del personal, desarrollándoles la capacidad de ser autentico resovedor de problemas.





PLAN DE ACCIÓN

Se realizará un seminario cada quince días, a partir de enero del 2003, el curso se impartirá un solo día por el Conferencista Jorge García, el cual durará 3 horas con 5 temas a exponer de información 100% comprobada, aplicable, dinámica y ejemplos vivenciales.

Los seminarios se impartirán en el Hotel Sheraton, para todo el personal de la compañía (500 personas), los días 13 de enero, 3 de febrero, 25 de febrero y 10 de marzo del 2003 respectivamente, a partir de las 9:00 AM, siguiendo normalmente con sus actividades al terminar el seminario.

Los cursos se tomarán en grupos separados por horarios y jerarquías, el personal administrativo (200) comenzará con sus cursos a las 9:00AM, terminando a las 12:00PM, horario a partir del cual comenzarán los cursos para el personal de planta, que será dividido también, en dos grupos de 150 personas cada uno.

El costo de las entradas al hotel, los insumos y el seminario correrá a cargo de la empresa.

En el caso de los empleados que no puedan llegar directamente al lugar, podrán transportarse en el camión de personal de la compañía.





Al término de los seminarios se les dará a cada empleado un diploma y un agradecimiento por su participación.





PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
1. <u>Pago a Hotel</u>			
• Capacidad para 300 personas			
• Aire Acondicionado			
• Acondicionado para conferencia			
• Iluminación Normal			
• 2 Mamparas			
• Mesa de registro			
• Podium			
• Pintarrón, acuacolors, borrador	4	\$2497.80	\$9,991.20
2. <u>Pago Equipo de Sonido y Luces</u>			
• Micrófono			
• Bafles			
• Guarda Bajos			
• Consola de 4 canales			
• 1 Deck reproductor			
• Cinta con música			
• Luces fijas			
• Seguidor	4	\$3,910.00	\$15,640.00





3. Pago de vídeo y grabación

- Pantalla de 2x2
- Proyector
- Vídeo Cámara
- Tripie
- Videocassettera
- Cintas de Vídeo
- Proyector de acetatos 4 \$2,990.00 \$11,960.00

4. Pago de Honorarios

- Conferencista 4 **\$10,000.00** \$40,000.00

5. Servicios externos en Recursos

Hum.

- Edecanes
- Maestro de Ceremonias
- Ingeniero de sonido
- Apoyo de Ingeniero de Sonido 4 **\$2,645.00** **\$10,580.00**

6. Logística en general

- Folders (500) 4 \$86.25 \$345.00
- Copias de Canciones (1000) 4 \$230.00 \$920.00
- Copia de Cuadro de Posiciones
existenciales (500) 4 \$115.00 \$460.00





• Hojas en blanco para apuntes (500)	4	\$115.00	\$460.00
• Lápices (500)	4	\$230	\$920.00
Total			<u>\$91,276.00</u>

Los puntos anteriores son el desglose de los costos del desarrollo de cada seminario, el presupuesto total por curso es de \$22,819.05, creando así un gasto total a la empresa por los cuatro seminarios de \$91, 276.20, dando como beneficio que, al finalizar los seminarios el personal de San Marquitos será capaz de utilizar las bases del curso para ser triunfadores en su vida personal y sobre todo tendrán la habilidad de comunicarse y ser excelentes lideres.





6.1.1.2 Programa De Liderazgo

Establecer un programa de liderazgo es primordial para lograr un desarrollo personal y profesional dentro del ámbito laboral, no obstante el reconocimiento al esfuerzo en el desempeño de las actividades es una importante motivación para los empleados de San Marquitos; esto a su vez se vera reflejado en una mejora significativa y un incremento en la eficiencia del personal.

Para fines de lo que antecede a éste programa se formula una serie de cursos y/o seminarios que a continuación se describen.

OBJETIVO

Transmitir algunos de los conocimientos fundamentales en cuanto a liderazgo se refiere, así como el desarrollo de habilidades y técnicas dirigidas a la alta gerencia y así las gerencias intermedias hagan uso de este concepto y aplicarlo en el ámbito empresarial, además de desarrollar el potencial que tienen como empresa, obteniendo el máximo rendimiento, mantener motivado al personal a fin de que las tareas que realicen las hagan con la máxima eficiencia y sean más eficaces en las labores desempeñadas, lograr mantener un alto estándar de productividad para lograr las metas y propósitos que San Marquitos se ha propuesto.





PLAN DE ACCIÓN

El medio mediante el cual San Marquitos pretende lograr el objetivo especificado anteriormente se explica a continuación.

SEMINARIO DE LIDERAZGO

Se implementará un seminario de liderazgo a personal directivo y a personal que está involucrado en el manejo de personal, el cual tendrá una duración de 20 horas en donde los principales temas a desarrollar serán:

1. Conceptos, características y habilidades del líder.
2. Diferentes estilos de liderazgo.
3. Teorías y enfoques del liderazgo.

ACTIVIDADES

1. La primera parte de este seminario consiste en sensibilizar a la gente que está directamente relacionada en el manejo de personal, de la importancia que tiene hoy día el liderazgo no solo en los altos mandos, que es muy importante que en todos los niveles o departamentos se aplique correctamente este concepto ya que el mantener motivado al personal, el hecho de ejercer influencia hacia los subordinados no significa solo mandar sino que hay que lograr





que la gente quiera hacer las cosas, que sean productivos, que realicen sus tareas con la máxima eficiencia pero esto solo se puede lograr si el líder, la persona que está detrás de todos ellos sabe manejar las diferentes situaciones; si éste tiene una percepción mayor de lo que está haciendo, si tiene los conocimientos, las habilidades humanas para saber tratar a su personal, para tener una mejor comunicación y lo que es más importante una retroalimentación y por último lograr dar un seguimiento a todas las actividades que se realicen.

2. En la segunda etapa del seminario se analizarán los diferentes tipos de liderazgo, cómo están trabajando los líderes que estilo de liderazgo actualmente utilizan si se están enfocando a las tareas o a las personas. Cuál es el modelo que estamos utilizando actualmente, cuál debería ser el que se aplique o el que de acuerdo a la situación específica se deba aplicar
3. Y en la parte final se analizarán las teorías y enfoques del liderazgo ya que el desempeño de los grupos y la eficiencia depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente, independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los





seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización.

La aplicación de este seminario será en el mes de marzo del 2003 y se llevará a cabo los sábados de éste mes que son específicamente los días 1,8,15,22 y 29 en el Hotel Fiesta Americana (Reforma) con un horario de 9:00 a 13:00 hrs. Los seminarios serán impartidos por el Dr. Rodrigo Notivoli y el costo de dicho seminario será de \$3,000.00 por persona que será cubierto en su totalidad por la empresa; se está considerando la asistencia de 15 personas entre Directores y Gerentes de niveles intermedios; el costo de este seminario cubre los gastos de recepción, hotel, papelería y material de apoyo para la utilización en el seminario, las sesiones se impartirán de la siguiente manera:

Temas:	Marzo de 2003 Días a impartir el seminario
1. Conceptos, características y habilidades del líder	1 y 8
2. Diferentes estilos de liderazgo.	15 y 22
3. Teorías y enfoques del liderazgo.	29





PRESUPESTO

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Seminario			
• Recepción			
• Hotel	15	\$3,000.00	\$45,000.00
• Papelería	asistentes		
• Material de Apoyo			
Total			\$45,000.00





6.1.1.3 Programa De Especialización

OBJETIVO

El principal objetivo que tenemos para la realización de este tipo de programa es lograr un mejor desarrollo en los procesos laborales y tecnológicos en los diferentes departamentos de San Marquitos, mediante una intensa capacitación e innovación en la técnica de trabajo.

PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo al objetivo y función de cada departamento es necesario establecer nuevas filosofías en las actividades que realiza cada área de San Marquitos.

A continuación se describen las actividades que llevará a cabo cada departamento:

- **Departamento de Dirección Comercial**

Este departamento está dividido en tres áreas básicas para la empresa, las cuales son: mercadotecnia, ventas y compras; éstas áreas son necesarias para que la empresa subsista, ya que el principal objetivo en la Dirección Comercial, es el proceso para adquirir, vender y dar a conocer el producto al consumidor.





Es por lo anterior que anualmente se capacitará al personal del departamento de Compras, así como semestralmente habrá una capacitación al personal del departamento de Ventas y Mercadotecnia.

En el departamento de Mercadotecnia tendremos que empezar capacitando al personal relacionado con publicidad y promoción de ventas, enviándolos a conferencias, exposiciones y eventos de ésta índole; esto con el fin de mantenerlos a la vanguardia en cuanto a creatividad e innovación se refiere, para acercar el producto al consumidor y viceversa. Se contemplarán dos cursos por año, siendo estos los más importantes para el desarrollo de la empresa en éstos temas y seleccionando a los directivos del departamento de mercadotecnia para que a su vez, éstos transmitan la información recabada en dichos cursos y eventos al personal encargado de realizar las actividades principales del departamento.

En el departamento de Ventas, el personal encargado de tratar con nuestros clientes mayoristas y detallistas, será capacitado dos veces al año, que este personal es uno de los más importantes dentro de la empresa, pues es la imagen que nos representa como organización, y es mucha importancia que las actitudes negativas y poco entusiastas se erradiquen en este tipo de negociaciones con nuestros clientes que son nuestra razón de ser. Para lograr un óptimo resultado en el desempeño tanto de los vendedores como de los promotores, se pedirá al supervisor que monitoree los resultados que se obtengan acerca de las actividades que realizan tanto los





vendedores como los promotores para hacer la medición de efectividad de las capacitaciones que se impartirán a dicho personal.

- **Departamento de Administración**

Es importante detectar en este departamento, como se llevan a cabo las relaciones humanas con el personal de esa área, así como con el personal de la empresa en general y personas ajenas a la misma como son: clientes, proveedores, distribuidores, etc.

Dentro de éste departamento se encuentra al área de Recursos Humanos en donde para actualizar al personal es importante que se les den cursos de motivación, superación personal y relaciones humanas, con el fin de establecer una nueva filosofía laboral en la que, al personal le agrada interactuar e integrarse a la empresa y a las actividades de la misma, encaminados hacia un mismo objetivo, misión y visión de San Marquitos.

Para lograr tales fines, se llevarán a cabo reuniones con expertos de renombre en la materia; en éstas reuniones se tratarán temas en los que se desean que tanto el personal de Recursos Humanos como el de Contabilidad participen, proporcionándoles el material de apoyo. Un aspecto muy importante que cabe destacar en este apartado es que al término de cada reunión se llevarán a cabo actividades encaminadas a la integración y convivencia entre empleados con una comida.





En lo referente a los empleados del área de Contabilidad, se les proporcionará una actualización gratuita en la información más reciente en lo referente a leyes, auditoría y contabilidad, con el fin de mejorar día con día la contabilidad y finanzas de San Marquitos.

- **Departamento de Integración y Desarrollo**

La actualización en este departamento es sumamente importante, ya que la tecnología que se aplique al diseño de los envases del producto es un aspecto que nos brinda una ventaja competitiva dentro del mercado. Es por ésta razón, que tanto el personal de ésta área como el de producción, deben ser actualizados en temas como son: materia prima, tecnología, procesos técnicos, material para envasado y etiquetado y procesos de calidad total. Con el propósito de que reafirmen sus conocimientos y aprendan nuevas técnicas para la realización de su trabajo.





PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
<u>Actividades de la Dirección</u>			
<u>Comercial</u>			
• Conferencias y exposiciones sobre innovación y creatividad.	2	\$5,000.00	\$10,000.00
• Eventos de mercadotecnia Y publicidad.	1	\$4,000.00	\$4,000.00
• Curso de actualización en la técnica de ventas.	2	\$10,000.00	\$20,000.00
• Conferencias al personal De ésta área sobre Relaciones Humanas	1	\$10,000.00	\$10,000.00





Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
<u>Actividades del Área de Administración</u>			
• Conferencias al personal sobre Relaciones Humanas.	1	\$10,000.00	\$10,000.00
• Convivencia entre empleados y platica sobre motivación, integración y superación personal.	3	\$550.00	\$1,650.00
• Platicas impartidas por personal especializado que superen los problemas de la empresa.	1	\$5,000.00	\$5,000.00
• Actualización al personal del área de contabilidad.	2	\$4,000.00	\$8,000.00





Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
<u>Actividades del Área de Integración y Desarrollo</u>			
• Actualización al personal de ésta área como al de producción.	3	\$4,000.00	\$12,000.00
Total			<u>\$80,650.00</u>





6.1.1.4 Programa De Incentivos No Económicos

Es de vital importancia que todo el personal que labora en San Marquitos esté motivado para poder llevar a cabo las actividades con mayor precisión y entusiasmo, de esta manera será más fácil alcanzar los objetivos que a empresa se ha planteado.

OBJETIVO

Por ésta razón hemos implementado un programa orientado a incentivar al personal en el aspecto no económico, con el objetivo de lograr la optimización y rendimiento de los recursos humanos y de igual forma obtener un buen trabajo en equipo.

PLAN DE ACCIÓN

Los medios por los cuales San Marquitos pretende lograr sus objetivos son:

- VTP (Viaje Todo Pagado)
- Fiesta de fin de año
- Reconocimiento al desempeño de labores





PLAN DE MEDIOS

a) VTP

A estas siglas se le denominan Viaje Todo Pagado, y tiene la finalidad de incentivar y motivar a los empleados para que el desarrollo de su trabajo sea óptimo y armonioso.

Habrán tres viajes de este tipo al año y se distribuirán de acuerdo a un sorteo entre todos los empleados de la empresa. Dicho viaje consiste en un paquete para dos personas que incluye transporte, alimentos y hospedaje por tres días y dos noches (viernes, sábado y domingo), y tendrá como destino la playa de Ixtapa-Zihuatanejo de nuestro país.

Se ha pensado que sean distribuidos en tres fechas distintas al año para que no sea difícil cubrir a la persona que sea ganadora del premio mientras dura su viaje, pues si salen las tres personas al mismo tiempo será un poco más complicado cubrir sus actividades.

El sorteo será de la siguiente manera:

- El sorteo se hará el primer lunes de los siguientes meses: abril, agosto y diciembre de cada año, esto con el fin de que los empleados preparen su viaje para el viernes siguiente al sorteo.





- El nombre de los empleados será toado de la nómina general de la empresa con el fin de que no se excluya a ninguna persona.
- Habrá una urna que contendrá los números de identificación que identificarán a cada empleado, y de ahí será tomado el número ganador.
- El Director General de la empresa, será quien en presencia de todos los empleados, tome y de a conocer el nombre de la persona que se hace acreedora al viaje.
- En ese momento se hará entrega de los boletos de viaje al empleado (a) ganador.

ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS

- **Actividad:** Sorteo
- **Fecha:** Primer lunes de los siguiente meses: abril, agosto y diciembre de cada año.
- **Lugar:** Instalaciones de San Marquitos.
- **Cuanto:**
 - ✓ Tres viajes dobles con destino a la playa de Ixtapa-Zihuatanejo y con todos los gastos pagados referentes a transportación por vía terrestre, alimentación y hospedaje. **\$15,000.00**
 - ✓ Una urna de cristal para introducir los números de identificación de cada empleado. **\$ 250.00**
 - ✓ Un ciento de hojas para imprimir los números de identificación de los empleados. **\$ 14.00**





PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Viaje doble con destino Ixtapa-Zihuatanejo y gastos pagados referentes a transporte por vía terrestre, hospedaje y alimentación.	3	\$5,000.00	\$15,000.00
Urna de cristal	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Hojas Blancas tipo bond	100	\$ 15.00	\$ 15.00
Total			\$15,265.00





b) FIESTA DE FIN DE AÑO

Esta celebración de fin de año se hará con la finalidad de mantener motivados a los empleados, y al mismo tiempo reconocer el trabajo que han desempeñado durante todo el año. Y que mejor que con una festividad en vísperas de navidad, una fecha que sensibiliza y une a la gente.

Como ya se ha mencionado en un apartado de este proyecto, el número de empleados con los que cuenta San Marquitos es de 500, por lo tanto en el salón estarán ubicadas 50 mesas con cupo para 10 personas cada una.

En esta reunión se organizará una rifa de diferentes artículos en diferentes tiempos. La mecánica de ésta rifa será la siguiente:

- ✓ La celebración consiste en una cena-baile únicamente para el empleado de San Marquitos y se llevará a cabo el segundo viernes del mes de diciembre de cada año con un horario de 8:00 p.m. a 1:30 a.m. en el "Salón 21", ubicado en Andrómaco y Moliere, Col. Polanco. Cabe mencionar que será una sola reunión para administrativos y empleados, con la finalidad de que convivan y posteriormente crear un buen ambiente de trabajo.





-
- ✓ En esta rifa que ya se ha mencionado, todas las mesas ganan, es decir, existirá un ganador de premio por cada mesa.
 - ✓ Los premios serán los siguientes: 50 artículos pequeños (20 cámaras fotográficas, 20 relojes y 10 disc-man) que serán los que se repartirán en cada mesa, así como 3 aparatos electrónicos (televisor, DVD y estéreo) que de igual forma se rifarán; tomando en cuenta que no puede existir una persona que gane un premio chico y uno electrónico.
 - ✓ Se le pedirá a las personas presentes en el evento que escriban su nombre completo en un pequeño trozo de papel que posteriormente será depositado en una urna; el animador que se encuentre en el salón será quien se encargue de llevar a cabo la rifa, extrayendo un papel de la urna y diciendo el nombre de la persona que ha ganado el premio de esa mesa.
 - ✓ La rifa se hará en cinco tiempos; una cada hora y en cada una de éstas rifas se entregarán diez premios chicos, hasta completar los 50 premios chicos de cada mesa, posteriormente se rifarán los tres aparatos electrónicos.





ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS

- **Actividad:** Cena-baile con rifa de premios.
- **Fecha:** Segundo viernes del mes de diciembre de cada año.
- **Lugar:** Lugar de eventos sociales "Salón 21".
- **Cuanto:**

✓ Lugar de eventos sociales "Salón 21"	<u>\$115,000.00</u>
✓ 20 cámaras fotográficas	<u>\$ 9,900.00</u>
✓ 20 relojes marca Timex	<u>\$ 8,000.00</u>
✓ 10 disc-man	<u>\$ 5,000.00</u>
✓ 1 televisor	<u>\$ 4,399.00</u>
✓ 1 DVD	<u>\$ 2,187.00</u>
✓ 1 modular	<u>\$ 3,640.00</u>





PRESUPUESTO

<i>Descripción</i>	Cantidad	Precio Unitario	Total
Salón de eventos sociales "Salón 21", ubicado en Polanco	1	\$115,000.00	\$115,000.00
Cámaras Fotográficas Polaroid 3200 AF	20	\$ 495.00	\$ 9,900.00
Relojes, marca Timex	20	\$ 400.00	\$ 8,000.00
Disc-man AIWA, modelo XS-3	10	\$ 500.00	\$ 5,000.00
Televisor Sony Trinitron Wega 25" Pantalla Plana	1	\$ 4,399.00	\$ 4,399.00
DVD Sony, modelo 707	1	\$ 2,187.00	\$ 2,187.00
Minicomponente Sony, modelo CXNS2-510 CD-R/RW Playback CD3	1	\$ 3,640.00	\$ 3,640.00
Total			\$148,126.00





c) RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO DE LABORES

Este es un instrumento muy importante del que nos valdremos para incentivar a nuestros empleados, el objetivo principal de ésta estrategia es, hacer saber a la gente que son parte importante de San Marquitos y sobre todo que interesa en sobremanera las actividades que desempeñan dentro de la empresa, tanto para el desarrollo de la misma como para el desarrollo personal de cada empleado.

Esta actividad consiste en lo siguiente:

- Se hará una evaluación mensual de las actividades que han desempeñado los empleados, así como un análisis de productividad que han logrado en este lapso de tiempo.
- De acuerdo a los resultados que se obtengan, se hará una mención honorífica en un cuadro de honor, el cual especifica el nombre de la persona que logró el mejor desempeño en su área en ese mes así como también deberá mostrar la fotografía de dicha persona.
- Este cuadro de honor, será colocado en la recepción de la empresa, con la intención de que sea visto por el mayor número de personas que pasan a diario por esta área, también será colocado en un lugar visible del área a la que corresponda el empleado que ha sido reconocido; este reconocimiento tendrá una permanencia de cinco días hábiles a partir de día que sea colocado.





ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS

- **Actividad:** Reconocimiento al desempeño de labores.
- **Fecha:** Los últimos lunes de cada mes será colocado el cuadro de honor para que permanezca ahí hasta el día viernes.
- **Lugar:** Un cuadro será colocado en la recepción de san Marquitos, y otro en el área a la que corresponda el empleado.
- **Cuanto:**
 - ✓ Dos cuadros de madera de 50 x 35 cm. \$400.00
Con acabado fino.
 - ✓ Dos cristales biselados de 50 x 35 cm. \$360.00
 - ✓ Cien hojas de papel encerado, especial \$ 63.50
Para reconocimiento.





PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cuadro de madera de encino con Acabado fino de 50 x 35 cm.	2	\$200.00	\$400.00
Cristal biselado de ½' de grosor De 50 x 35 cm.	2	\$180.00	\$360.00
Hojas de papel encerado especial para reconocimiento	100	\$.63	\$ 63.50
Total			\$823.50

Haciendo un total de **\$164,214.50** por las tres actividades:

- **VTP**
- **Fiesta de Fin de Año**
- **Reconocimiento al desempeño de labores**





6.1.2 Relaciones Públicas Externas

En esta estrategia de relaciones publicas externas se pretende alcanzar una mejor imagen de nuestra marca frente a los competidores; por medio de los principales distribuidores de nuestros productos, realizando básicamente una campaña dirigida a incentivar a los distribuidores y conseguir a su vez una mejor asignación de espacios en las góndolas destinadas al ofrecimiento de los diferentes productos enlatados existentes en el mercado; es por esto; que dentro de esta campaña nos evocaremos principalmente a reafirmar la relación comercial y a su vez demostrar nuestro compromiso de abastecer la demanda de nuestros productos cumpliendo con todas las normas que implique el comercializar nuestros productos de manera ordenada; así con esto estaremos incrementando la participación de nuestros productos en el mercado y en la mente de los consumidores.

OBJETIVO

Reafirmar la relación comercial con los distribuidores mediante un plan que incentive y motive a estos a impulsar la demanda de los productos de la empresa mediante la designación de espacios dentro de los centros comerciales en el departamento de productos enlatados.





PLAN DE ACCIÓN

La campaña antes mencionada estará apoyada por un programa de incentivos y será este el medio por el cual San Marquitos logrará el objetivo fijado; esto se logrará con la integración de elementos y programas en tiempo que a continuación se mencionan.

- Elaboración de paquetes que contendrán diversidad de productos de la marca.
- Elaboración de tarjetas personalizadas con un mensaje de la directiva dirigida a los gerentes de las diferentes cadenas de tiendas departamentales.
- Estos paquetes junto con la tarjeta personalizada se entregaran personalmente mediante previa cita, con un representante identificado de nuestra compañía.
- En los próximos 3 a 5 días hábiles después de la entrega del paquete se realizara una llamada telefónica por parte de una de nuestras representantes para confirmar la entrega y a su vez conocer el impacto que tuvo el presente.





PLAN DE MEDIOS

Este programa consta para su ejecución, de la elaboración misma del paquete, la tarjeta hasta la entrega y confirmación de la entrega; los elementos que intervienen en el proceso se enumeran a continuación:

- Se elabora un lote de 25 paquetes cada uno con su respectiva tarjeta los cuales se entregaran de manera individual a los 25 gerentes comerciales de las diferentes cadenas de tiendas departamentales dentro del distrito federal y área metropolitana.
- Los paquetes antes mencionados se diseñan para su presentación en forma de canasta utilizando una base con dicha forma y acomodando los diferentes productos en una forma apilada.
- El costo de estos paquetes se estima en un costo de \$796.00 pesos m.n. C/u.
- La tarjeta anexa a este paquete esta estimada en un costo de \$45.00 m.n. C/u.





-
- Para la entrega de estos paquetes se utilizaran 4 personas; estos a su vez son personal de promoción de ventas de la empresa para minimizar el costo de la distribución.
 - Los paquetes serán entregados en el periodo del 20 hasta el 23 diciembre del 2002 entregando cada promotor de 2 a 3 paquetes por día no rebasando el periodo establecido para esta campaña.
 - El costo de la distribución de los paquetes se estima en \$145.00 m.n. Por día y por promotor.





PRESUPUESTO

El presupuesto destinado para esta campaña de relaciones publicas externas esta diseñado con relación a los costos y gastos que implica la realización de este programa; para lo cual enumeraremos los costos y gastos que intervienen:

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Paquetes promocionales de Productos de San Marquitos	25	\$796.00	\$19,900.00
Tarjetas personalizadas de agradecimiento	25	\$45	\$1,125.00
Sueldo por día de promotor (siendo 4 días de trabajo)	4	\$145.00	\$2,320.00
Total			\$23,345.00





6.1.3 Programa De Promoción De Ventas

Con el fin de persuadir a los consumidores para que compren el producto o el servicio, es necesario comunicar a una variedad de audiencias una considerable cantidad de información acerca de la empresa, sus productos y la estructura de precios y su distribución.

Estas audiencias incluyen los consumidores, distribuidores y medios de comunicación. Con frecuencia la comunicación efectiva constituye un prerrequisito para el marketing exitoso y puede ofrecer una ventaja significativa que podría diferenciar el producto o servicio del de la competencia.

El termino promoción frecuentemente se utiliza para resumir las diversas actividades asociadas a las comunicaciones de marketing. La estrategia de promoción se ha definido como **“un programa integrado y controlado de los métodos de comunicación y de los materiales orientados a presentar una organización y sus productos a los clientes potenciales; comunicar los atributos de los productos para satisfacer necesidades con el fin de facilitar las ventas y contribuir, en esta forma, al rendimiento de las utilidades a largo plazo”**. Para que la gerencia desarrolle una estrategia promocional efectiva, es necesario que esta tenga una comprensión del proceso de compra, de la competencia, de los segmentos de mercado y del posicionamiento del producto.





OBJETIVO

El objetivo de la promoción de ventas, está orientado a lograr una respuesta específica inmediata que San Marcos piensa obtener a través de:

- El incremento de la tasa de compra mediante la ampliación del uso.
- Mantener un alto nivel de clientes mediante la recompra.

PLAN DE ACCIÓN

Los medios por los cuales San Marcos pretende lograr sus objetivos son:

- Un sorteo
- Degustación del producto





PLAN DE MEDIOS

a) Sorteo

Esta estrategia pretende incrementar la tasa de compra de la línea de productos San Marquitos, mediante una promoción que tendrá una duración de dos meses aproximadamente.

La finalidad de la promoción es incitar a los clientes potenciales a comprar los productos San Marquitos para que participen en un sorteo y comprueben su calidad.

Para instrumentar ésta estrategia, es necesaria una cuidadosa atención en el Reglamento sobre Promociones y Ofertas, así como la Ley Federal de Juegos y Sorteos para evitar problemas legales que pudieran presentarse.

El proceso que requerirá ésta estrategia es el siguiente:

- Se tramitarán los permisos necesarios ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y ante la Secretaría de Gobernación.
- Se imprimirán los boletos canjeables para participar en el sorteo.
- Se marcarán las latas participantes.
- Se publicarán en autoservicios del Distrito Federal mediante material POP, las bases para participar en el sorteo.





-
- Se utilizará el departamento de Servicio a Clientes de cada supermercado como centro de canje.
 - Se recibirán los sobres participantes.
 - Se procederá a realizar el sorteo en las instalaciones de San Marquitos, bajo la participación de un interventor de la Secretaría de Gobernación.
 - Los ganadores se darán a conocer mediante material POP ubicado en los mismos autoservicios donde se colocaron las bases.
 - Se entregarán los premios correspondientes.

Las bases para participar serán las siguientes:

- Se deberán entregar en los centros de canje de San Marquitos ubicados en algunos centros comerciales que serán especificados, 2 latas vacías con todo y etiqueta (sin despegar), y que estén marcadas con la promoción de las latas de San Marquitos para poder ser canjeados por un boleto de participación.
- El concursante deberá llenar correcta y completamente el boleto recibido así como anexar una receta que incluya la utilización de los productos San Marquitos, esto es con la finalidad de incrementar el uso del producto.
- Deberán enviar el boleto de participación y la receta en un sobre cerrado a la dirección indicada, la cual será la planta de San Marquitos ubicada en el Distrito Federal.
- Se especificará la fecha del sorteo así como la de la publicación de los ganadores.





- Se enlistarán los premios:
 - * **Primer lugar.-** una cocina integral (sin estufa), una dotación de productos San Marcos y un recetario.
 - * **Segundo lugar.-** una estufa, una dotación de productos San Marcos y un recetario.
 - * **Tercer lugar.-** una olla de presión, una dotación de productos San Marcos y un recetario.
 - * **A los quince cuartos lugares,** se les entregará un recetario

ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS

- **Actividad:** Sorteo
- **Fecha:** Del 1º de marzo al 30 de abril del año 2003.
- **Lugar:** Los Autoservicios participantes para el canje de latas por boletos son los siguientes:
 - Comercial Mexicana La villa, (calz. de los misterios n° 62).
 - Comercial Mexicana Tacuba, (calz. México Tacuba n° 911).
 - Bodega Comercial Mexicana Xochimilco, (pino n° 66).
 - Bodega Comercial Mexicana Sta. Ma. La Rivera (nogal n°212).
 - Bodega Comercial Mexicana Sn. Juan de Aragón
(prol. Cádiz n° 42).
 - Bodega Aurrera Sn. Juan de Aragón, (Av. José Loreto s/n).
 - Bodega Aurrera Plaza Torres Lindavista (av. Miguel Bernard.).
 - Wal-Mart Plaza Tepeyac, (calz. De Guadalupe).
 - Wal-Mart Cuitláhuac, (av. Cuitláhuac s/n).





• **Cuanto.-**

- 1 cocina integral, modelo AREZZO, con cubierta de formaica, copete y nariz de encino americano, puertas en encino y formaica, tarja de acero inoxidable, campana purificador, incluye llaves y contra-canasta de 1.62 mts. **\$ 8,160.00**
- 1 estufa marca Mabe, con puerta porcelanizada, con ventana 30", 4 quemadores esmaltados. **\$ 2,108.00**
- 1 olla de presión 6 lts. Marca Lamex **\$ 315.00**
- 18 recetarios, 100 hojas a color, empastados **\$ 1,800.00**
- 100 mini posters, a 4 tintas de 10 x 20 cm. **\$ 300.00**
- 3 dotaciones de productos San Marcos que consisten en:
 - 1 lata de rajas de jalapeños en escabeche de 380 gr. \$ 4.00
 - 1 lata de rajas de jalapeños rojos en escabeche de 380 gr. \$4.75.
 - 1 lata de chiles serranos en escabeche de 380 gr. \$ 4.25
 - 1 lata de chiles chipotles adobados 380 gr. \$ 10.00
 - 1 lata de champiñones rebanados 380 gr. \$ 12.00
 - 1 lata de chiles largos en escabeche 400 gr. \$ 7.55
 - 1 lata de duraznos en almíbar 800 gr. \$ 10.87
 - 1 lata de guayabas en almíbar 800 gr. \$ 10.87
 - 1 lata de rebanadas de mango en almíbar 800 gr. \$ 10.87**\$ 258.09**





- Boletos a dos tintas **\$ 400.00**
- Etiquetas marcadas con la promoción para las latas **\$ 750.00**

PRESUPUESTO

Descripción	Cant.	Precio Unitario	Total
Cocina Integral	1	\$ 8,160.00	\$ 8,160.00
Estufa	1	\$ 2,108.00	\$ 2,108.00
Olla de presión	1	\$ 315.00	\$ 315.00
Recetarios	18	\$ 100.00	\$ 1,800.00
Dotación San Marcos	3	\$ 86.00	\$ 258.00
Material POP	100	\$ 3.00	\$ 300.00
Impresión de boletos	7500	Ç 50	\$ 375.00
Etiqueta para latas	15000	Ç 60	<u>\$ 900.00</u>
Total			<u>\$14,216.00</u>

Cabe destacar que al introducir como condicionante de participación la entrega de las latas, se obtiene un porcentaje de recuperación de costos debido a que se podrá reciclar el aluminio de las mismas.





La implantación de ésta estrategia está planeada para los meses de marzo y abril, debido a que son meses en los cuales baja la compra del producto; la primer semana de marzo se darán a conocer las bases, y se recibirán boletos participantes hasta la primera semana de mayo y finalmente se realizará el sorteo el 10 de mayo y la publicación de los ganadores, además de que se dará un plazo para recoger los premios ganados.





b) Degustación del Producto

Debido a que San Marquitos desea obtener una mayor participación dentro del mercado en lo que se refiere a la línea de productos, se llevará a cabo dentro de los centros comerciales más grandes del D.F. y área metropolitana una Degustación del Producto.

Para llevarla a cabo se realizará la compra de servilletas, nachos, queso y se utilizarán los stands con que cuenta la compañía

En cuanto al personal a utilizar, se hará la contratación de una agencia especializada de edecanes, estas serán rotadas en las tiendas dos fines de semana solamente a partir del mes de junio hasta septiembre del año 2003, cubriendo así las 120 tiendas.

Las degustadoras llevarán un uniforme que consta de:

- Una playera blanca de cuello sport y logotipo de San Marquitos.
- Una falda corta tableada color azul rey.
- Una gorra azul con el logotipo de San Marquitos.





ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS

- **Actividad.-** Degustación del producto.
- **Fecha.-** Los fines de semana de junio a septiembre del 2003.
- **Lugar.-** Las 120 tiendas de autoservicio más grandes del D.F. y Área Metropolitana, que forman parte de la cartera de clientes de San Marquitos.
- **Cuanto**
 - 1,200 kg. De nachos \$ 6,000.00
 - Queso Liquido \$ 7,280.00
 - 30 degustadoras \$ 204,000.00

- San Marquitos ya posee stands para degustación, por éste motivo no se van a incluir en el presupuesto. Estos stands
- Serán colocados dentro de la tienda en la parte de abarrotes cerca del anaquel donde se encuentran los productos de San Marquitos.





PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Nachos (tortilla en forma de Tostada, especial para Degustación)	1200 kg.	\$5.00	\$6,000.00
Queso amarillo (líquido)			\$7,280.00
Degustadoras	30	\$6,800.00	\$204,000.00
Total			\$217,280.00

Haciendo un total de **\$231,496.00** por las dos actividades:

- **Sorteo**
- **Degustación del producto**





6.1.4 Programa De Distribución

OBJETIVO

Tener contacto personal directo con los distribuidores mayoristas a través de la coordinación de la programación y los métodos de entrega de productos, trabajando conjuntamente con la estrategia de mercadotecnia de incremento del número de usuarios mediante el aumento de capacidad de compra de los clientes.

PLAN DE ACCIÓN

El medio por el cual San Marquitos logrará los objetivos del presente programa será a través de una distribución intensiva de tipo venta comercial ya que los productos serán distribuidos a mayoristas (tiendas de autoservicio) los cuales revenden los productos a los compradores finales.

PLAN DE MEDIOS

Ya que la distribución ocupa un papel muy importante para San Marquitos, será labor de la misma garantizar que los distribuidores estén dispuestos a vender nuestros productos y a ofrecer un respaldo a los mismos.





Debido a que algunos de los productos de San Marquitos no se encuentran disponibles en todas las tiendas de autoservicio se procederá a realizar una distribución más intensiva de los mismos en los autoservicios que no cuenten con éstos productos.

El Director Comercial de San Marquitos establecerá contacto con cada uno de los gerentes comerciales de cada tienda de autoservicio con el objetivo de entablar negociaciones entre ambas empresas obteniendo de ésta forma los siguientes beneficios:

- Bajo costo para la colocación del producto, y
- Lograr que el producto de San Marcos ocupe un buen lugar dentro de la tienda de autoservicio.

Aunado a esto, será labor del Director Comercial argumentar al Gerente de cada tienda, que la colocación del producto de San Marquitos traerá beneficios para él ya que dicha colocación, el mantenimiento de los mismos y la verificación de las existencias correrá a cargo de San Marquitos, y los promotores serán los encargados de realizar dichas actividades, por lo cual la tienda no incurrirá en gastos por dichas actividades. Además se destacará, que todos los productos están elaborados con la más alta calidad e inclusive algunos de ellos son de exportación.





Cabe mencionar que la colocación del producto se llevará a cabo en las principales cadenas de autoservicios logrando de ésta manera que los posibles prospectos e inclusive clientes, encuentren el producto en un mayor número de lugares, y a su vez sea más fácil su adquisición incrementando su capacidad de compra.

Dicha colocación del producto, se llevará a cabo durante el mes de enero del año 2003, logrando de ésta forma que los productos se encuentren a disposición tanto de los clientes potenciales como de los clientes reales.

ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS

- **Actividad.-** Distribución de los Productos.
- **Fecha.-** Del 8 de enero del año 2003 al 30 de enero del año 2004.
- **Lugar.-** D.F. y área metropolitana

Tienda

Fecha

- ISSSTE Zaragoza	23/04/2000
- ISSSTE Vértiz	30/04/2000
- Bodega Aurrera Zaragoza	25/04/2000
- Bodega Aurrera Ermita	26/04/2000
- Bodega Aurrera Tláhuac	28/04/2000
- Bodega Gigante Vallejo	29/04/2000
- Bodega Gigante Tacubaya	02/05/2000
- Bodega Gigante Aeropuerto	03/05/2000





- Comercial Mexicana La Villa	05/05/2000
- Comercial Mexicana Taxqueña	06/05/2000
- Comercial Mexicana Villa Coapa	07/05/2000
- Bodega Comercial M. Sta. Ma. La Rivera	09/05/2000
- Bodega Comercial M. Zaragoza	10/05/2000
- Bodega Comercial M. San J. De Aragón	12/05/2000
- Bodega Comercial M. Xochimilco	13/05/2000

• **Cuanto.-**

- Derechos de piso de la tienda de autoservicio a la que se pretende introducir los productos de San Marquitos **\$ 210,000.00**
- Colocación del producto en góndola **\$ 120,000.00**
- Precio por línea de producto **\$ 75,000.00**

PRESUPUESTO

Descripción	Cant.	Precio Unit.	Total
Derechos de piso	15	\$ 14,000	\$ 210,000
Colocación en góndola	15	\$ 8,000	\$ 120,000
Precio por línea de producto	15	\$ 5,000	\$ 75,000
Total			\$ 405,000





6.1.5 Programa Para La Captación De Nuevos Clientes

Es de vital importancia, para cualquier empresa adquirir día con día nuevos clientes, en especial para la empresa que nos ocupa este proyecto, que es San Marquitos. Esto para que la gente conozca la calidad de los productos enlatados de la antes mencionada, y así engrandecer tanto los niveles de venta como la participación en el mercado de la empresa.

OBJETIVO

Captar clientes de nuestros principales competidores posicionando a los productos de San Marquitos, con sus características determinantes, resaltando sus atributos y beneficios a través de una estrategia de confrontación directa.

PLAN DE ACCIÓN

A través de la estrategia antes mencionada tomando en consideración que San Marquitos ofrece una calidad superior a la competencia y por medio de un liderazgo de precios (reducción de precios en toda la línea de productos) posicionar a la marca como la empresa que brinda los productos más bajos en relación a sus principales competidores y ofrece productos de la más alta calidad.





PLAN DE MEDIOS

A través de negociaciones que se mantendrán con los departamentos de compras de las cadenas de autoservicio se implementara una reducción de precios en toda la línea de productos para que la marca San Marquitos tenga un precio mas bajo de 20 Centavos en relación a los productos lideres en el mercado.

Dándolo a conocer en los folletos que publican estas cadenas y que se les proporciona a los consumidores en la entrada de la tienda, y los clientes que acudan a comprar su despensa vean en este boletín el precio bajo del producto, lograr que los clientes potenciales tengan en la mente la marca de San Marquitos y posteriormente lograr una compra impulsada por la diferenciación de precios

Otra actividad es que en donde se tengan exhibiciones y la competencia también este presente señalar, con "roll bakcs" y "banderas" que los productos de san marquitos tienen el precio más bajo y hacer alusión a una calidad superior.

Además se van utilizar lonas gigantes que se colocaran en los estacionamientos y en la entrada principal de clientes de las tiendas de autoservicio.





El propósito fundamental de esta estrategia es el de captar la atención de los clientes incluso antes de que entren al piso de ventas y al adquirir sus productos en los departamentos correspondientes lo primero que se venga a la mente sea la marca de San Marquitos así estimular la demanda y la tasa de compra .

Esta confrontación ayudara a posicionar nuestros productos y en un futuro a corto plazo lograr captar tanto a clientes que anteriormente adquirirían productos de la competencia, como clientes potenciales que regularmente no acostumbran a consumir productos enlatados.

ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS

La implementación de estas estrategias será principalmente en las estaciones del año más calurosas tomando en consideración que es en época de frío cuando el volumen de ventas se incrementa este periodo será en los mes de abril, mayo, junio y julio.

El propósito fundamental de implementar esta estrategia en esta época del año es comenzar a trabajar para posicionar a San Marquitos, y que los clientes estén conscientes de que existe la marca y por lo tanto toda la línea de productos, y cuando sea la temporada alta de venta de productos enlatados que es básicamente en la





temporada invernal comenzar a ganar terreno a la competencia y automáticamente incrementar las ventas de toda la línea de productos San Marquitos.

NOTA: Cabe mencionar que todo el material que se utilizara en esta estrategia, como son roll bakcs, banderas, lonas y folletos lo proporcionaran las cadenas de autoservicio ya que generalmente es diseñado por su departamento de mercadotecnia y consumos internos, se basa en ciertos lineamientos y formatos que son especificados dependiendo de la cadena y la zona geográfica.

FLOW CHART PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE REDUCCION DE PRECIOS

MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
APLICACIÓN DEL PLAN				X	X	X	X					





6.1.6 Programa Para La Conservación De Clientes

Para la conservación de clientes se utilizará la opción estratégica básica de mantener un alto nivel de satisfacción del cliente, ya que San Marquitos ofrece básicamente los mismos beneficios que los competidores, pero trata de superar a la competencia mediante una mayor calidad.

Con el fin de influir sobre el consumidor para que permanezca con una marca o proveedor, los especialistas de mercado tienen tres opciones estratégicas básicas:

- Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente.
- Hacer frente a las ofertas de los competidores, y
- Establecer una fuerte relación económica e interpersonal con el cliente.

En esta ocasión San Marquitos trabajará e implementará una estrategia que va dirigida en función de la primera opción (mantener un alto nivel de satisfacción del cliente), que especifica que la satisfacción con el desempeño del producto también puede incrementarse si una empresa proporciona información o servicios adicionales que conduzcan al uso apropiado y efectivo del producto.





OBJETIVO

Mantener cautivos y satisfechos a los clientes con los que ya cuenta San Marquitos, implementando y ofreciendo una ventaja competitiva que hará que los clientes sigan prefiriendo la marca.

PLAN DE ACCIÓN

Para lograr los tales fines, San Marquitos implementará lo siguiente:

- Un programa referente a la innovación del envase de los productos.

PLAN DE MEDIOS

a) Innovación del Envase

Este programa consiste en igualar el tipo de envase que tiene la competencia líder (La Costeña); éste tipo de envase es conocido en el mercado como **ABREFACIL**, y consiste en diseñar una argolla metálica en la parte superior de la lata, para que el consumidor pueda abrirla fácilmente sin la ayuda de un abrelatas, esto es mucho más práctico, cómodo y fácil de usar.





Aunado a esto, se puede resaltar de igual manera que la empresa tendrá una ventaja competitiva más que le permita ocupar un mejor lugar entre los clientes que ya tiene cautivos y que con esta innovación lo prefieran tanto por calidad como por práctico.

Cabe destacar que ésta innovación no aplicará inicialmente a todas las variedades de gramaje que existen de la línea de productos, sino únicamente las más comerciales que son generalmente las de menor gramaje y las más usuales: 105 y 215 gr. Posteriormente y de acuerdo a la respuesta que se obtenga por parte de los consumidores de aceptación o rechazo a esta innovación, se verá la posibilidad de incluir las presentaciones de mayor gramaje a este cambio para completar satisfactoriamente una línea de productos con un diseño ergonómico y práctico para comodidad y satisfacción de nuestros clientes.

Este cambio se llevará a cabo en el lote de producción de la segunda semana del mes de enero de 2003 (6 a 11 de enero) y se distribuirá a partir de la tercer semana de éste mismo mes (15 de enero) de acuerdo a los programas de distribución existentes en la empresa, hasta completar todas las tiendas tanto del sector privado como del sector público. La idea es abastecer lo más rápido posible de nuevos productos las tiendas de autoservicios para que conozcan rápidamente el cambio que ha sufrido el envase de los productos.





ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS

- **Actividad:** Innovación del envase del producto.
- **Fecha:** 6 de enero de 2003.
- **Lugar:** Área de producción de San Marquitos.
- **Cuanto:**
 - ✓ Adquisición de una máquina de las siguientes especificaciones:
Marca: Schneider
Máquina ensambladora de Laminados de Acero
Modelo: 0001004976RD – 7145B
Serie: HEZG51 – 00893LXG – 406RDA **\$131,685.00**

PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Máquina ensambladora de laminados de acero	1	\$131,685.00	\$131,685.00
Total			<u>\$131,685.00</u>





5.1.7 Presupuesto Global

Concepto	Cantidad
Programa Motivacional	\$ 91,276.00
Programa de Liderazgo	\$ 45,000.00
Programa de Especialización	\$ 80,650.00
Programa de Incentivos no Económicos	\$164,214.00
Relaciones Públicas Externas	\$ 23,345.00
Programa de Promoción de Ventas	\$231,496.00
Programa de Distribución	\$405,000.00
Programa para la Conservación de Clientes	\$131,685.00
Total	\$1,172,666.00

Nota: Cabe señalar que este presupuesto aplica para el año 2003, ya que los precios están sujetos a cambios sin previo aviso.



-
- * 1 Conferencias y exposiciones sobre innovación y creatividad.
 - 2 Eventos de mercadotecnia y publicidad
 - 3 Curso de actualización en la técnica de ventas
 - 4 Conferencias al personal de la Dirección Comercial sobre Relaciones Humanas
 - 5 Conferencias al personal del Área de Administración Relaciones Humanas
 - 6 Convivencia entre empleados y platica sobre motivación, integración y superación personal.
 - 7 Platicas impartidas por el personal especializado que superen los problemas de la empresa
 - 8 Actualización al personal del área de contabilidad
 - 9 Actualización al personal del área de integración y desarrollo y producción.

**  VTP  Fiesta de Fin de Año  Reconocimiento al Desempeño de Labores

***  Sorteo  Degustación del producto



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta parte complementaria de la investigación, es conveniente dar un repaso de lo que fue el proceso al que se sometió San Marquitos, la cual fue evaluada mediante un exhaustivo análisis detallado de su situación actual, al igual que la trascendencia que han tenido todos y cada uno de los problemas a los que se ha enfrentado en el desarrollo de sus actividades, debido en gran parte a una falta de decisión en el trabajo diario sin haber dirigido correctamente los esfuerzos para alcanzar una excelencia en todos sus aspectos.

Esta problemática, ha repercutido de manera muy negativa en el desempeño de la empresa, esto a su vez es el objetivo de este estudio y análisis.

En este trabajo de tesis se puede observar que se han analizado factores que de cierta manera han influido para que el desempeño de San Marquitos tenga tendencias estáticas en el mercado, ya que no ha tenido avances en cuanto a participación en el mercado ni ha ganado una posición más benéfica en cuanto a sus principales competidores, por lo tanto, se le han implementado una serie de estrategias que se pueden aplicar para contrarrestar estas pequeñas desventajas que tiene actualmente. Específicamente trabajando con un liderazgo más efectivo para que al tomar las decisiones importantes, se haga lo correcto y saber cómo, con qué y con quién se está trabajando,





además de la utilización de una herramienta muy importante que la Planeación Estratégica Creativa para que la Dirección Comercial pueda tener la información necesaria para confrontar a la competencia identificando las mejores y más viables oportunidades y comenzar a ganar terreno en el mercado de productos enlatados definiendo correctamente cómo se va a enfrentar el futuro.

Podemos describir una trayectoria a seguir, no olvidando de dónde debemos partir e ir dirigiendo los esfuerzos en el mercado cambiante, pero conservando siempre un liderazgo natural y motivador que incite a una grupo de gente al logro de objetivos tanto comunes como personales, consiguiendo con esto una mejor forma de trabajo en conjunto y su vez un crecimiento general de la empresa.

Creemos que cada uno de los programas que hemos diseñado y que están contenidos en esta investigación son los más idóneos tanto en tiempo, costo y personal para poderse llevar a cabo y lograr los objetivos mercadológicos; no obstante el logro de los objetivos personales e internos de cada empleado será el resultado de un proceso motivacional que se desarrollará de manera planeada, de acuerdo a las necesidades de los empleados de San Marquitos.

Cabe mencionar que ésta investigación, cumple con el objetivo tanto teórico-práctico como con el técnico al haber aplicado satisfactoriamente técnicas encaminadas a visualizar una proyección positiva en un futuro que esperamos no sea lejano y que va dirigido a ser el líder en el mercado de productos enlatados.





Queremos agradecer todo el apoyo proporcionado por Empacadora San Marquitos para la elaboración de ésta investigación, estando la empresa satisfecha con los resultados de las proyecciones realizadas para la empresa.

Las personas que conformamos éste equipo de trabajo, concluimos de la siguiente manera: esperando que este material sirva de ayuda y apoyo como una alternativa de mejora continua y crecimiento organizacional, con calidad y actitud de servicio en cada una de las personas que integran el sistema de trabajo de San Marquitos.

Consideramos dicho material de gran valor al integrarse una investigación con ideas nuevas y creativas por parte de cada uno de los integrantes de éste equipo de trabajo.





BIBLIOGRAFÍA

- **Marketing,**
Cuarta Edición
Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr., Carl McDaniel
International Thomson Editores
- **Planeación Estratégica Creativa,**
Octava Edición
Fabián Martínez Villegas
Editorial PAC
- **Administración. Una Perspectiva Global,**
Onceava Edición
Arold Koontz
Editorial McGraw Hill
- **Administración de Marketing. Estratégias y Programas,**
Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul
Editorial Mcgraw Hill





-
- **Cómo hacer una tesis,**
México 1992
Taborca, Huascar
Editorial Grijalbo
 - **En busca de la excelencia,**
México 1994
Robert H., Waterman Jr., Peters, Thomas J.
Lasser Press Mexicana, S.A.
 - **La Mente del Estratega,**
México 1993
Kenichi Ohmae
McGraw Hill de México, S.A.
 - **Cómo desarrollar la creatividad gerencial,**
México 1992
Fabián Martínez Villegas
Editorial PAC
 - **Metodología de la Investigación,**
México 1995
Nohammad Naghi Namakaforoosh
Editorial Limusa





-
- **Métodos de Investigación para tesis y trabajos semestrales,**
México 1990
Norman Kreimerman
Editorial Trillas







GLOSARIO

Actitud.- Tendencia aprendida para responder coherentemente hacia un objeto dado, como una marca.

Administración de Calidad Total.- Coordinación de los esfuerzos en toda la empresa para ofrecer sus productos, procesos y servicios de alta calidad, con el fin de asegurar la satisfacción del consumidor.

Adoptar.- Consumidor que tuvo una experiencia tan buena con la prueba de un producto como para volver a usarlo.

Alineación de Precios.- Práctica de ofrecer una línea de productos con varios artículos a precios específicos estratégicos.

Análisis de la situación.- Investigación extensa de los antecedentes en un problema particular.

Cadena de tiendas.- Conjunto de tiendas que son propiedad de una sola organización y que operan como grupo.

Canal.- Medio de comunicación – como voz, radio o periódico – para transmitir un mensaje.

Canal Directo.- Cuando los fabricantes venden directamente a los consumidores.





Comercialización.- Decisión de llevar un producto al mercado.

Comportamiento del Consumidor.- Forma en que los consumidores toman decisiones de compra, y cómo usan y desechan los bienes y servicios comprados.

Comprador.- Jefe de departamento que selecciona la mercancía para su departamento; también puede ser responsable de la promoción y del personal.

Comunicación.- Proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.

Control.- Proporciona los mecanismos para evaluar los resultados de la mercadotecnia a la luz de las metas del plan, así como para corregir las acciones que no contribuyan a que la empresa alcance dichas metas dentro de los parámetros del presupuesto.

Costos Variables.- Son los que varían con los cambios en el nivel de producción.

Cultura.- Conjunto de valores, normas, actitudes y otros símbolos con significado que modelan el comportamiento humano, así como los artefactos o productos de dicho comportamiento, en tanto se transmiten de una generación a otra.





Demanda.- Cantidad del producto que se venderá en el mercado a diversos precios en un periodo específico.

Desarrollo.- Etapa en el proceso del desarrollo del producto en la que se crea un prototipo y se plantea una estrategia de mercadotecnia.

Distribución Física.- Ingrediente de la mezcla de mercadotecnia que describe la forma en la que los productos se mueven y almacenan.

Estímulo.- Cualquier unidad de información que afecte a cualquiera de los cinco sentidos.

Estrategia de Precios.- Estructura de precios básica, de largo plazo, que establece el precio inicial de un producto y la dirección que se pretende para los movimientos de precios durante el ciclo de vida de los productos.

Estrategia de Promoción.- Plan para el uso óptimo de los elementos de promoción: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas.

Implementación.- Proceso que convierte los planes de mercadotecnia en tareas específicas y asegura que dichas tareas se ejecuten en forma tal que se alcancen los objetivos del plan.





Inflación.- Elevación general de precios sin que haya un correspondiente incremento en salarios, lo que resulta en un menor poder de compra.

Innovación.- Producto que un adoptador potencial considera como nuevo.

Investigación de Mercados.- Proceso de planear, recopilar y analizar datos relacionados a las decisiones de mercadotecnia.

Logística.- Término amplio que define el proceso de la distribución física de materias primas y componentes de la producción tanto en la entrada como en la salida del proceso.

Marca.- Nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de los de la competencia.

Materias Primas.- Productos agrícolas o extractivos no procesados, como minerales, madera, trigo, maíz, frutas, vegetales y pescado.

Mercado.- Gente u organizaciones con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar.

Mercado Meta.- Grupo definido que se considera comprará el producto de una empresa con mayor posibilidad.





Mercadotecnia.- Proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios a fin de crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

Participación de Mercado.- Ventas del producto de una compañía como porcentaje de las ventas totales de esa industria.

Plan de Medios.- Designación de medios, publicaciones o programas específicos, así como las fechas en las que se llevarán a cabo.

Planeación.- Proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro.

Planeación Estratégica.- Proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades de mercado.

Posicionamiento.- Desarrollo de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o una organización en general.

Precio.- Lo que se paga en un intercambio para adquirir un bien o servicio.





Premio.- Algo extra que se ofrece al consumidor, generalmente a cambio de alguna prueba de compra del producto en promoción.

Producto.- Todo aquello, tanto favorable como desfavorable, que una persona recibe en un intercambio.

Promoción.- Comunicación de los mercadólogos que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con objeto de influir en su opinión o generar una respuesta.

Promoción de Ventas.- Oferta de un incentivo a corto plazo con el fin de inducir la compra de un bien o servicio particular.

Relaciones Públicas.- Función de mercadotecnia que evalúa las actitudes públicas, identifica áreas en la empresa en las que el público estaría interesado y lleva a cabo un programa de acción con el fin de ganarse el conocimiento y la aceptación del público.





**CON RESPETO Y ADMIRACION AGRADECEMOS AL INSTITUTO
POLITECNICO NACIONAL, A LA ESCUELA SUPERIOR DE
COMERCIO Y ADMINISTRACION Y A LA DOCENCIA, LA
OPORTUNIDAD BRINDADA PARA PODER LLEVAR A CABO
NUESTROS ESTUDIOS PROFESIONALES Y CONCLUIR LA
LICENCIATURA EN RELACIONES COMERCIALES.**

CARLOS, TANIA, DANIEL, IRMA Y ALICIA

Irma Sierra Reyes





AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos

Agradezco sinceramente a todas y cada una de las personas que intervinieron y que forman parte primordial en esta etapa hoy y en un futuro próximo en mi vida todo el esfuerzo y el conocimiento entregado para guiar mi persona hacia el mejor camino; el del conocimiento; no olvidando que el éxito obtenido es el reflejo de una trayectoria llena de experiencias, sacrificios y esfuerzos conjuntados hacia un mismo objetivo el cual es una motivación que impulsa a ser mejor día con día; la superación personal.

Solo resta mencionar que el reconocimiento al esfuerzo realizado y al trabajo cotidiano es una gran satisfacción que perdura para siempre. Por todo esto y más.

“MUCHAS GRACIAS”

CARLOS AYHLLON VELASCO





Agradezco principalmente a Dios por haberme dado la capacidad de aprender y decidir el curso que llevaría mi vida, ciertamente el bien me seguirá en cada momento, porque estaré con Dios todos los días de mi vida.

A mis Padres.

Porque gracias a su honestidad, trabajo, disciplina, amor y confianza me han heredado lo más preciado en ésta vida, la *educación* y con lo cual he logrado realizar uno de los anhelos más grandes de mi existencia, terminar mis estudios profesionales.
Por todo esto les viviré eternamente agradecida.

TANIA DEYANIRA HERVER BENITEZ





A ti Mamá:

Que en todo momento me has brindado tu apoyo incondicionalmente, que cuando me salía del camino siempre estuviste ahí para hacerme rectificar, esto es solo una forma de agradecer esos consejos, desvelos y todo lo que has hecho con el único propósito de hacer de mi no solo un profesionalista sino una persona con los más grandes valores morales, y ahora te digo que todo lo que he logrado ha sido por ti.

Muchas gracias.

A ustedes Hermanas:

Por todo lo que han hecho por contribuir para realizar este objetivo.

A Miriam:

Por haber sido un ejemplo de madurez, fortaleza y decisión para sobresalir en la vida.

A Elvia:

Porque es lo que me impulsa seguir adelante para coadyuvar a su crecimiento personal y profesional.





A mi Familia:

Por el apoyo brindado a mi persona no solo para la culminación de mi carrera sino por todos estos años que han sido parte fundamental para mi formación como persona.

A mis Amigos:

Especialmente a Miguel y a Ricardo que más que amigos han sido para mi unos hermanos ya que sus consejos y apoyo tienen en mi vida un valor muy grande y significativo.

Daniel.





Con un gran respeto y amor agradezco profundamente a mis padres por apoyarme y estar conmigo dándome el mayor tesoro: mi formación profesional, porque durante toda mi vida estuvieron cuando más los necesite en el momento preciso, es por esto y porque nunca podré pagarles todo lo que han hecho por mi a ti papá y mamá dedico este esfuerzo más.

De igual forma agradezco el apoyo que siempre me brindo en el momento que más le necesité y que sin escatimar su tiempo y su amor estuvo conmigo, a ti Luis.

Por último y no menos importante a Dios que sin duda fue quien me dio la oportunidad de realizarme como profesional y la capacidad para combatir los obstáculos que se presentaron en todos estos años de estudio.

IRMA SIERRA REYES





Quiero agradecer a Dios antes que a nadie por haberme elegido para estar en esta vida.

Posteriormente, quiero agradecer a todas y cada una de las personas que supieron estar exactamente en el momento adecuado, en el momento que yo más les necesité. Con esto quiero decir **GRACIAS** a todos los que intervinieron y colaboraron desde mis inicios para con mi formación tanto educativa como personal y que dieron lo mejor de sí, para hacer de mí, una persona con principios y valores bien fundamentados. Porque cada uno ocupa, de acuerdo a las necesidades que tuve, un lugar muy importante y especial para poder llegar a esta etapa final que es la culminación de todos y cada uno de los esfuerzos que en conjunto realizamos.

A todos ellos dedico con cariño, este esfuerzo más.

Alicia.

