

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS

SEMINARIO:

LA EFECTIVIDAD EMPRESARIAL BASADA EN TÁCTICAS Y
ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA ENTORNOS COMPETITIVOS

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA
POSICIONAR A LA EMPRESA

PRICEWATERHOUSECOOPERS, S.C.

CASO ESPECÍFICO, INCREMENTAR CLIENTES EN EL
SECTOR DE CONSUMO DEL GIRO AZUCARERO EN EL
ÁREA DE AUDITORIA

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

P R E S E N T A N:

**DAVID LÓPEZ PICHARDO
EDUARDO TORRES ROMERO
YOLANDA PATRICIA VALDEZ RAMÍREZ
OSCAR VARELA HERNÁNDEZ**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

P R E S E N T A N:

OMAR LÓPEZ RODRÍGUEZ

CONDUCTOR: C.P. JORGE GUADARRAMA TABORES



MÉXICO, D.F.

DICIEMBRE DE 2009

DISEÑO DE UNA ESTRATEGÍA
COMERCIAL PARA POSICIONAR A LA
EMPRESA
PRICEWATERHOUSECOOPERS, S.C.
CASO ESPECÍFICO, INCREMENTAR
CLIENTES EN EL SECTOR DE
CONSUMO DEL GIRO AZUCARERO EN
EL AREA DE AUDITORIA

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto de nuestras vidas y brindarnos la oportunidad de cumplir con nuestros objetivos y sueños
- Al Instituto Politécnico Nacional por la oportunidad que nos brindo para realizar y concluir nuestros estudios profesionales.
- Al Profesor Jorge Guadarrama Tavares que nos permitió tomar este seminario, así como todo su apoyo incondicional, tiempo y conocimientos proporcionados.
- A todos los profesores que se involucraron en nuestra formación profesional.
- A nuestros padres que también nos apoyaron incondicionalmente y que sabiendo que no existirá una forma de agradecer toda una vida de lucha, sacrificio y superación constante, solo deseamos que entiendan que nuestros ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes y que constituyen la herencia mas valiosa que pudiéramos recibir.
- A nuestros amigos por su amistad, apoyo incondicional y que sobre todo nos han dado palabras de aliento para seguir adelante.
- A todos los que de alguna manera nos apoyaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.
- No es fácil llegar se necesita ahínco, lucha, deseo, pero sobretodo apoyo como el que hemos recibido durante este tiempo. Ahora más que nunca se acredita nuestro cariño, admiración y respeto. Gracias por lo que juntos hemos logrado.

ÍNDICE	Página
Introducción	7
I Problemática	9
II Justificación	9
III Hipótesis	10
IV Metodología	10
Capitulo I.- Generalidades	
1.1 Historia de la Compañía	12
1.1.1 Recursos Red Global	17
1.1.2 Recursos Red Local	17
1.1.3 Profesionales PricewaterhouseCoopers, S.C. México	17
1.1.4 Somos la marca mejor valuada y posicionada en nuestro sector	18
1.1.5 Somos líderes en Asesoría de Negocios	18
1.1.6 Código de Conducta	18
1.1.7 Reconocimientos Globales	19
1.1.8 Reconocimientos Locales	20
1.1.9 Liderazgo en Materia de Reputación Corporativa	21
1.1.10 Publicaciones	21
1.1.11 Principales Clientes Globales	22
1.1.12 Liderazgo Global	22
1.1.13 Principales Clientes Nacionales	23
1.1.14 Liderazgo Local	23
1.1.15 Participación en el Mercado	24
1.2 Misión, Visión y Valores	27
1.3 Estructura	31
1.3.1 Descripción de Actividades	31
1.4 Objetivos	
1.4.1 Objetivo General	32
1.4.2 Objetivo Específico	32
1.5 Portafolio	
1.5.1 Concepto	33
1.5.2 Portafolio de servicios en el área de Auditoría	34
1.6 Mercado en el que participa	35
1.7 Competencia	36
1.8 FODA de PRICEWATERHOUSECOOPERS, S.C.	37
1.9 Ciclo de Vida de un producto y/o servicio	
1.9.1 Concepto	41
1.9.2 Etapas del Ciclo de Vida	42

Capitulo II.- Marco Teórico

2.1	Investigación de Mercado	
2.1.1	Conceptos	48
2.1.2	Objetivos Básicos de la Investigación de Mercado	49
2.1.3	Principal objetivo de la Investigación de Mercado	50
2.1.4	Importancia de la Investigación de Mercado	50
2.1.5	Importancia de la Investigación de Mercado dentro de una empresa Privada	51
2.1.6	Limitantes de la Investigación de Mercado	52
2.1.7	Necesidades que satisfacen la Investigación de Mercado	53
2.1.8	Beneficios de la Investigación de Mercado	53
2.1.9	Por que es necesaria la Investigación de Mercados	53
2.1.10	Proceso de Investigación de Mercados	54
2.1.10.1	Planeación y Diseño de la Investigación	55
2.1.10.1.1	Definir el Problema y los objetivos de Investigación	55
2.1.10.1.2	Elaborar el Plan de Investigación	56
2.1.10.1.3	Presentación del Plan de Investigación	60
2.1.10.1.4	La aplicación del plan de Investigación	60
2.1.10.1.5	Interpretación y Presentación de los Resultados	61
2.1.11	Las políticas públicas y la ética en las investigaciones de Mercado	61
2.1.12	Análisis de la Información	61
2.1.13	Distribución de la Información	62
2.2	Definición de Mercado	62
2.2.1	Concepto	63
2.2.2	Mercado Meta	63
2.2.3	Características del Mercado Meta	64
2.2.4	Importancia del Mercado Meta	64
2.2.5	Análisis de Mercado	65
2.2.6	Tipos de Mercado	
2.2.6.1	Tipos de Mercado desde el Punto de Vista Geográfico	65
2.2.6.2	Tipos de Mercado desde el Punto de Vista del Cliente	66
2.3	Segmentación del Mercado	
2.3.1	Razones de la Segmentación de Mercado	70
2.3.2	Concepto	70
2.3.3	Condiciones que prevalecen en una Segmentación de Mercados	71
2.3.4	Estrategias de Segmentación del Mercado	71
2.3.5	Criterios para Segmentar un Mercado	72
2.3.6	Ventajas y desventajas de la Segmentación de Mercados	73
2.3.7	Cuando es efectiva la Segmentación	73
2.3.8	Otras estrategias para la Segmentación	74
2.3.9	Como segmentar un Mercado	75
2.3.9.1	Procedimiento de Segmentación de Mercado	75
2.3.10	Tipos de Segmentación	75
2.4	Posicionamiento del Mercado	
2.4.1	Seleccionar un Mercado	76
2.4.2	Posicionamiento en el Mercado	76

2.4.3	Mapa de Posicionamiento	78
2.4.4	Procesos para crear y/o reforzar el posicionamiento	79
2.4.5	Importancia del Posicionamiento	80
2.4.6	Consideraciones relativas al posicionamiento	80
2.4.7	Tipos de posicionamiento	81
2.4.8	Métodos para posicionar el producto y/o servicio	82
2.4.8.1	Posicionamiento por Adecuación	82
2.4.8.2	Posicionamiento por Mapeo	84
2.4.9	Como redactar la estrategia de posicionamiento	86
2.4.10	Comunicación del posicionamiento de la Empresa	87

Capitulo III.- Estrategia de Mercado

3.1	Investigación De Mercado	88
3.1.1	Investigación de Mercado Aplicada a PricewaterhouseCoopers, S.C.	88
3.2	Universo De La Investigación	89
3.3	Selección De La Muestra	92
3.4	Cuestionario	92
3.5	Presentación y Análisis De Los Resultados Obtenidos	95
3.6	Conclusión General De Los Resultados Obtenidos	110
3.7	Estrategias De Publicidad Y Promoción	
3.7.1	Revista	
3.7.1.1	Objetivo	110
3.7.1.2	Justificación	110
3.7.1.3	Mecánica	110
3.7.1.4	Boceto	111
3.7.1.5	Costo	112
3.7.2	Conferencias Virtuales	
3.7.2.1	Objetivo	115
3.7.2.2	Justificación	115
3.7.2.3	Mecánica	115
3.7.2.4	Boceto	118
3.7.2.5	Costo	118
3.7.3	Conferencias Presénciales	
3.7.3.1	Objetivo	119
3.7.3.2	Justificación	119
3.7.3.3	Mecánica	119
3.7.3.4	Itinerario de la Conferencia	122
3.8	Costos	123
3.9	Flow Chart	124
3.10	Anexo 1 Costos totales de la Estrategia Comercia	125

Capitulo IV.- Caso Práctico

4.1	Tendencia de Mercados	126
4.2	Proyección de ingresos para el ejercicio 2010	126
4.3	Costo Beneficio	
4.3.1	Concepto	129
4.3.2	Objetivo	131
4.3.3	Utilidad	131
4.3.4	Cuando se utiliza	131
4.3.5	Como se utiliza	131
4.3.6	Etapas	133
4.3.7	Costo Beneficio Aplicado a PwC	134
4.3.8	Formula Costo Beneficio	135
4.4	Estado de Resultados	
4.4.1	Estado de Resultados 2008 y 2009	136
4.4.2	Estado de Resultados Pro forma	137
	Conclusión	138
	Recomendaciones	139
	Bibliografía	140

INTRODUCCIÓN

En la última década México ha tenido grandes cambios en diversos aspectos de su entorno: una transformación política, una mayor apertura con diversos países a través de tratados comerciales, grandes alianzas estratégicas de empresas importantes, cambios tecnológicos que han afectado el comportamiento de las empresas y del consumidor.

Un factor importante para la economía de nuestro país, es la producción y exportación de azúcar, así como el crecimiento a nivel mundial que los grupos de ingenios azucareros han desarrollado en los últimos ejercicios ha permitido posicionar a México como un importante competidor en este segmento.

Las firmas contables en México juegan un papel importante dentro de los mercados globalizados porque les permite a las empresas conocer y establecer todas las normas y lineamientos para incursionar y desarrollarse en dichos mercados.

El servicio de asesoría contable se ha diversificado en múltiples firmas de auditoría generando una mayor competencia en el mercado. Las firmas reconocidas como líderes en el sector son: Pricewaterhousecoopers S.C., Deloitte, KPMG, Ernst & Young.

Como resultado a la alta competitividad en las firmas contables mencionadas como las líderes, ha propiciado que estas fortalezcan sus estrategias de mercado y posicionamiento de sus marcas. Por esta razón decidimos realizar una investigación de mercado la cual nos permitiera contar con toda la información necesaria para diseñar una estrategia comercial que posicione a PriceWaterHouseCoopers S.C. en el sector azucarero en el área de auditoría y encaminarnos a la captación de nuevos clientes para la firma dentro de este sector recabando información acerca de todos los clientes potenciales conociendo sus necesidades para brindar a las organizaciones soluciones innovadoras, de alta calidad y con una relación de equilibrio costo-eficiencia, en materia de control financiero, reportes regulatorios, valor accionario y asuntos tecnológicos.

Representa para nosotros un gran reto posicionar a PricewaterhouseCoopers, S.C., por medio de una estrategia publicitaria como una firma destacada en la prestación de los servicios de auditoría a los grupos azucareros, debido a las limitaciones que señala el Código de Ética Profesional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Nuestro trabajo para posicionar a PricewaterhouseCoopers empieza con el planteamiento de nuestra problemática, justificación, hipótesis y metodología.

En el capítulo I, nos da una breve reseña de cómo está constituido PricewaterhouseCoopers S.C. , su historia, servicios que ofrece, estructura, así como sus objetivos, el mercado en que participa y su competencia.

El capítulo II, Planteamiento del marco teórico en donde nos enfocamos en la investigación del mercado, definir el problema y objetivos de investigación, definición de Mercado, Segmentación del Mercado.

Capítulo III, presentamos la Investigación de mercado, universo de la investigación, selección de la Muestra, Presentación y Análisis De Los Resultados, Conclusión General De Los Resultados Obtenidos, Mecánica de las Estrategias De Publicidad Y Promoción.

Capítulo IV, Por último presentaremos el caso práctico, con el cual daremos a conocer el análisis de los ingresos correspondientes a los ejercicios 2008 y 2009, proyección de los ingresos para el ejercicio 2010, el costo beneficio, estado de resultados 2008 y 2009 así como el proforma 2010.

Consideramos fundamental resaltar el valor que tiene este proyecto, puesto que puede ser de gran utilidad para los estudiantes de las carreras de contador público, relaciones comerciales, negocios internacionales, administración de empresas. Debido a los temas que se abordan relacionados con su carrera, cabe mencionar que aunque este proyecto va dirigido a la firma PricewaterhouseCoopers S.C también puede servir a instituciones como Colegio de Contadores Públicos.

I. PROBLEMÁTICA

Debido a la crisis por la cual atraviesa nuestro país, las compañías de consumo han decidido recurrir a servicios de auditoría que les generen menor costo, debido al costo que representa para las compañías auditar sus cifras con Pricewaterhousecoopers, la firma podría estar perdiendo la oportunidad de captar nuevos clientes, ya que en los últimos años esta misma cuestión ha hecho que el despacho pierda posicionamiento en el mercado. Sin embargo se presume que estas compañías han olvidado la importancia que representa para sus operaciones el contratar servicios de alta calidad como los que ofrece nuestra compañía, por lo que consideramos necesario dar a conocer a las empresas de consumo, cada una de las herramientas que nuestra compañía utiliza para generar alta calidad en sus servicios.

De igual forma consideramos que el 13% que tiene nuestra firma en la participación en el mercado en cuanto al sector de la industria azucarera y sus derivados no es muy relevante, por lo tanto consideramos que es necesario llevar a cabo una estrategia comercial para mejorar el posicionamiento de PricewaterhouseCoopers (PwC) en dicho sector.

II. JUSTIFICACIÓN

Llevaremos a cabo una estrategia comercial que ayude a Pricewaterhousecoopers a la captación de nuevos clientes por medio del siguiente proceso el cual se desarrolla conforma a las actividades que se mencionan a continuación:

Realizar conferencias. La invitación a conferencias presenciales y/o en medios masivos de comunicación, en las cuales se traten temas especializados de interés para las compañías.

Establecer Relaciones Públicas. El acercamiento a las oportunidades por medio de la relación profesional de calidad que cualquier empleado de PwC tenga con el personal de la compañía.

Publicaciones Especializadas. La publicación y envío de revistas, libros y folletos con temas técnicos de interés para las compañías.

Esto nos permitirá el desarrollo de nuestra investigación

III. HIPÓTESIS

Si aplicamos la estrategia comercial para mostrar cada una de las herramientas de las cuales nos servimos en el desarrollo de la auditoría y la importancia que representa para la compañía el contar con servicios de calidad, nos encaminamos a la captación de nuevos clientes.

IV. METODOLOGÍA

Conforme a la siguiente metodología llevaremos acabo nuestro proyecto:

1) Definir el problema y los objetivos de investigación.- La gerencia no debe definir un problema de forma demasiado amplia o demasiado estrecha. No todos los proyectos de investigación pueden ser tan específicos. En nuestro caso debido a que el área de auditoria es muy amplia lo delimitamos al segmento de consumo en específico a las compañías azucareras.

2) Desarrollar el plan de investigación.- Esta segunda etapa requiere crear el plan más eficiente posible para obtener la información necesaria.

Fuentes de Información. El investigador puede reunir información secundaria, información primaria o ambas. La información secundaria es aquella que se recabo para otro fin y ya existe en algún lugar. La información primaria es aquella que se reúne con un propósito específico o para un proyecto de investigación específico.

Los investigadores por lo regular inician su investigación examinando información secundaria para ver si su problema se puede resolver de forma parcial o total sin tener que obtener información primaria o ambas cosas.

Como parte del desarrollo de nuestra investigación debemos de obtener una base de datos de clientes o de prospectos es un conjunto organizado de datos exhaustivos acerca de clientes individuales, prospectos o sospechosos, que esta actualizado, es accesible y sirve para realizar actividades de marketing como generación de prospectos, calificación de prospectos, venta de un servicio o mantenimiento de relaciones con los clientes.

Además de contar con un catalogo de clientes también consultaremos medios electrónicos como la pagina de la compañía donde encontraremos información general y estadísticas sobre la compañía. También recurriremos a bibliografías, en las cuales encontraremos información especializada sobre el tema y así soportar todo nuestro marco teórico contenido en el capítulo II.

Asimismo por medio de los siguientes métodos de investigación efectuaremos nuestro proyecto:

- a) Investigación por observación. Se pueden obtener datos nuevos observando a los actores y situaciones pertinentes.
- b) Investigación por encuestas. Son idóneas para investigaciones descriptivas. Las empresas realizan encuestas para enterarse de los conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de las personas, y para medir estas magnitudes en la población en general.

3) Recabar la información.- En este paso vamos a determinar a cual o cuales clientes nos vamos a dirigir, cuales son sus necesidades y que servicios le vamos a ofrecer.

4) Analizar la información.- Vamos a determinar ¿Cuánto cuesta para nosotros el cliente? Asimismo el tiempo que le vamos a invertir.

5) Presentar la información.- En este ultimo paso vamos a saber si obtuvimos al cliente y de igual forma cuanto nos costo captar dicho cliente (s).

CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1 Historia de la Compañía

Más de 100 años en México.

PricewaterhouseCoopers México ha llegado a ser lo que hoy es gracias a nuestro personal, un gran grupo de mujeres y hombres que, a lo largo de estos 100 años ha enriquecido a la Firma con sus conocimientos, experiencia y profesionalismo.

1906. El 11 de Noviembre Henry W. Wilmont, socio de la oficina de Nueva York fue designado para abrir la primera oficina de la Firma Latinoamérica, ubicada en el edificio del Banco Mercantil, en la esquina de San Francisco y Betlernitas (actualmente Madero y Filomeno Mata) en el Centro Histórico de la ciudad de México.

1910. Roberto Casas Alatraste obtiene el diploma de Contador de Comercio y después lo revalida con el título de Contador Público

1920. En enero, abrir sus puertas la nueva sede de Price Waterhouse de la capital, en el edificio de Versalles, en Isabel la Católica No. 25 esquina con Madero; Forrest Webster, como gerente, se encargaba de atender y supervisar los trabajos para una clientela entre 40 y 50 empresas, entre las que se incluían la Compañía de Luz y Fuerza y la de Tranvías.

1924. Roberto Casas Alatraste abre su despacho en el Edificio París (en Av. 5 de Mayo No. 32) y con el tiempo tiene clientes como Ferrocarriles Nacionales, Peñoles, El Nuevo Mundo y Liverpool.

1926. Harry Fielging, el gerente de Price Waterhouse, consideró que las oficinas de Versalles eran insuficientes, por lo que se decidió su traspaso al edificio Cidosa, en Uruguay No. 55 e Isabel la Católica (como la Firma siguió creciendo, en 1929 y 1933 se ampliaron las oficinas). Asimismo, en este año, Medicinal La Campana es otro importante clientes y además, se practicaban auditorías anuales en la compañía denominada Máquinas Comerciales Watson de México, S.A., que en 1942 cambiaría su razón social a IBM de México S.A..

1928. Se puso en práctica el primer programa de adiestramiento del personal que duró nueve semanas, cubriendo temas relativos a auditoría, impuestos, problemas relacionados con los negocios de los clientes, y otros.

1930. La oficina de México contaba con 82 clientes, siendo los principales giros de los servicios públicos, minas, petróleo, distribuidores de películas, equipos de oficina, bienes raíces, clubes y asociaciones, compañías de seguros y empresas de índole industrial, comercial, financiero, así como agrícolas.

1936. Price Waterhouse dejó el despacho del edificio Cidosa y se mudó al de La Nacional, en la Av. Juárez No. 4 y San Juan de Letrán. Era un edificio nuevo, el más alto de la ciudad en aquel entonces. El 28 de febrero de este año, la Firma se constituyó como Price Waterhouse y Cía., S.C.

1955. Arthur Andersen decide abrir su propia oficina en México y se separa formalmente de despacho Roberto Casas Alatríste.

1956. Price Waterhouse cumplió sus primeros 50 años en México.

1957. Se da la unión de Coopers Brothers and Co. De Gran Bretaña, Lybrand, Ross Bross and Montgomery de Estados Unidos y Mc Donald Curie and Co. De Canadá. Así se formó Coopers and Lybrand, que incorporó a prestigiosas firmas de otros países consolidándose como una firma internacional.

1967. En mayo Price Waterhouse cambió nuevamente de oficinas, de la Av. Juárez a Reforma No. 243

1970. El Colegio de Contadores Públicos de México reconoce el derecho para usar el nombre de Price Waterhouse, la única firma en México autorizada para hacer uso de un nombre extranjero.

1972. Los socios mexicanos adquirieron las participaciones de los socios estadounidenses en Price Waterhouse y Cía. Con esto, lograron convertirla en una firma 100% mexicana e independiente, lo que provocó que formara parte de Price Waterhouse Internacional, constituida por todas las prácticas en el mundo.

1985. El terremoto de la Ciudad de México originó que en noviembre de 1986 Price Waterhouse estrenara oficina en Río Plata No. 48.

1990. Se contrato al miembro número 1000 de la firma.

1997. Se anuncia y aprueba la fusión de Price Waterhouse y Coopers Lybrand. Se coloca la primera piedra del edificio corporativo PricewaterhouseCoopers en la Ciudad de México.

1998. Surge PricewaterhouseCoopers, México el 1° de julio; la fusión se da en forma armónica y profesional, consolidando la mayor firma de contaduría y asesores en nuestro país Jorge Cámara, Hugo Lara y Enrique Osorno dirigen la fusión de esta nueva firma.

1999. Se inauguran las oficinas de PricewaterhouseCoopers en Mariano Escobedo No. 573. Enrique Osorno y Hugo Lara comparten el liderazgo de la Firma.

2002. Se emite el Código de Conducta de PwC para garantizar que la cultura de integridad y los altos estándares de calidad profesional se mantengan en todas las oficinas de PwC a nivel mundial.

2003. PwC México es reconocida y clasificada dentro de las 10 más importantes del ranking mundial de la Firma, en cuanto a tamaño, productividad y número de personal.

2004. Javier Soní inicia sus funciones como Socio Director y se estrena Asesoría de Negocios como la nueva línea de servicios de PwC.

2005. PwC es reconocida por la Revista Expansión como la empresa más admirada en el sector de profesionales. Un reconocimiento a la calidad de lo que ofrecemos como soluciones de negocio.

2006. Primer centenario de la firma en México 19 oficinas y 3,000 colaboradores de diversas especialidades integran la firma. En este mismo año PwC es reconocida como empresa socialmente responsable.

2007. Más de 3,500 personas bajo un nuevo concepto “The PwC Experience”

2008. A diez años de la fusión, celebramos con la apertura de la oficina Cancún.

A la fecha la firma en México se constituye por 20 oficinas y más de 3,500 colaboradores de diversas especialidades.



Mariano Escobedo No. 573, colonia Chapultepec Morales, Delegación Miguel Hidalgo, en la Ciudad de México.
Teléfono: 52-63-60-00

“CROQUIS”



Pricewaterhousecoopers cuenta con tecnología de punta, ya que todo el personal trabaja directamente en la base de datos del despacho, donde se puede monitorear el trabajo desarrollado por cada uno de los integrantes de la firma.

Para ello la firma establece un esquema de trabajo óptimo, basado en las Normatividades Contables, publicadas en las Normas de Información Financiera, realizándolo sus servicios con todos los procedimientos de auditoría autorizados por el Colegio de Contadores Público de México, lo cuál garantiza que los servicios proporcionados por la firma son de alta calidad.

Para garantizar la calidad técnica de todos los colaboradores, Pricewaterhousecoopers mantiene actualizado a su personal en temas fiscales, contables y económicos, proporcionándoles cursos en línea semestrales, para los cuales al concluirlos, se emite un certificado los cuáles son validados por la firma y por el Colegio de Contadores Públicos de México.

1.1.1 Recursos Red Global

- 155, 693 Profesionales
- 766 Oficinas
- 153 Países

1.1.2 Recursos Red Local

- 3,336 Profesionales
- 18 Oficinas
- 16 Estados

1.1.3 Profesionales de PricewaterhouseCoopers, S.C. México

Personal: PwC México **3,336**

	Abril 2009	FY 08	FY 07
Socios	188	188	178
Personal profesional	2,479	2,652	2,314
Operaciones	669	658	634
Total	3,336	3,499	3,126

Personal por línea de servicio, Abril 2009

	Auditoría	Asesoría	Impuestos y Servicios Legales	Operaciones
Socios	108	24	53	3
Personal Profesional	1,619	265	595	669

1.1.4 Somos la marca mejor valuada y posicionada de nuestro sector

La Clasificación de Marcas (Brand Rating) representa la opinión general que se tiene de una marca con base en su fortaleza y según el “Índice de Fortaleza de Marca” establecido por Brand Finance. Esta herramienta de evaluación comparativa de la competencia nos permite conocer el nivel de fortaleza de cada marca y se utiliza para determinar la tasa correcta de regalías y descuentos durante el proceso de valuación de una marca, utilizando nuestra exclusiva metodología BrandBeta®.

Most Highly Rated Brands

AAA+

Coca-Cola

Microsoft

Google

Gillette

Nike

Apple

PricewaterhouseCoopers

Kellogg's

Harley-Davidson

Rolex

Prada

1.1.5 Somos líderes en Asesoría de Negocios

Trabajamos con una cantidad importante de las organizaciones más exitosas del mundo, ayudándolas a solucionar problemas en sus redes empresariales a través del diseño, administración e implementación de cambios perdurables.

- ✓ Uno de los **10 mejores** proveedores de asesoría de negocios del mundo
- ✓ Uno de los **10 mejores** asesores integrales de la práctica de “outsourcing y off-shoring”
- ✓ Nombrado mejor asesor de finanzas en Europa

“PwC México es una firma dedicada a dar confianza en la información financiera y dar valor agregado a nuestros clientes”. Javier Soní Socio Director PwC México.

1.1.6 Código de Conducta

Por más de 100 años, la gente de PricewaterhouseCoopers México se ha esforzado por mantener los más altos valores y normas al servir a nuestros clientes en todos los tratos de negocios.

- A través de este código procuramos mejorar la transparencia, la confianza y la coherencia de nuestros procesos de negocio.
- Desarrollamos nuestra actividad en el marco de los estándares profesionales, leyes y regulaciones que nos son aplicables.
- Nuestro Código de Conducta suministra orientación acerca de los estándares de integridad y comportamiento profesional es :
 - Preservar y fortalecer nuestra marca y nuestra reputación.
 - Mantener una conducta profesional.
 - Respetar a los demás.

1.1.7 Reconocimientos Globales

- PwC ha sido seleccionada como una de las “100 mejores compañías para trabajar en 2007” por la revista *Fortune*.
- PwC Argentina fue reconocida por cuarto año consecutivo como la firma líder de su territorio en asesoría de impuestos, según la *International Tax Review*.
- PwC Brasil, fue reconocida por quinto año consecutivo como la firma de auditoría más admirada de su territorio.
- PwC está rankeada en el lugar 4 dentro del listado de DiversityInc, como una firma que maneja altos valores de diversidad.
- *PwC fue nombrada como la Firma global del año por parte de la revista AccountancyAge 2007.*
- *PwC fue reconocida en los premios ACQUISITIONS MONTHLY AWARDS como el “Asesor del año en Due Diligence 2008”.*
- *Experto en Finanzas Corporativas de 2008.*
- *PwC recibió de “The Institute of Chartered Accountants”, el premio al Experto en Finanzas Corporativas del Año por su destacada trayectoria en el mercado de marcas de consumo.*
- **PricewaterhouseCoopers**, obtuvo el premio “Catalyst 2007”, que reconoce las iniciativas innovadoras que promueve la superación de las mujeres y los negocios.
- *El Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., ha decidido otorgar el **distintivo ESR-2008** como **Empresa Socialmente Responsable** a **PricewaterhouseCoopers S. C.**, por haber alcanzado por segundo año consecutivo los estándares establecidos.*
- **Global Most Admired Knowledge Enterprises(MAKE)2008**“El estudio global MAKE de este año reconoce a PricewaterhouseCoopers por generar valor a través del conocimiento de sus clientes y transformar el conocimiento de las empresas en valor para todos los grupos de interés. La Firma ha sido reconocida siete veces por el estudio "Global MAKE".

1.1.8 Reconocimientos Locales

- Empresa líder en el sector de servicios profesionales según estudio “Las Empresas Líderes de México 2008”, realizado por HayGroup y publicado en la revista *Gestión de Negocios*.
- PwC es considerada la **empresa No 1 en Asesoría en Proyectos de Infraestructura en el mundo** (IG&U), según la revista *Project Finance International*.
- Compañía No 1 en Asesoría en Proyectos de Infraestructura en el mundo (IG&U), según la revista *Project Finance International*.
- Nuevamente PricewaterhouseCoopers México fue reconocida por la International
- Tax Review como la mejor Firma de servicios profesionales en materia fiscal 2008

En la edición de Noviembre de 2009 de la revista *Gestión* se dieron a conocer los resultados del estudio "Las mejores marcas en México", realizado por HSM y Millward Brown, quienes en conjunto desarrollaron el estudio más grande y ambicioso para encontrar “**Las Mejores Marcas en México**”, aquellas con las que los ejecutivos mexicanos tienen la relación más profunda.

En este año, PricewaterhouseCoopers México resultó ganador en la categoría de Servicios de Consultoría de Negocios, y es considerada como empresa líder global experimentada, que trabaja con las mejores compañías. En la tabla general, La Firma mexicana ocupa el lugar número 63, dentro de las 100 marcas con mayor porcentaje de vínculo en México 2009.

Metodología

¿Cómo?

Las entrevistas se realizaron por Internet con duración entre 10 y 15 minutos, utilizando BrandDynamics, de Millward Brown, considerada como la metodología más utilizada en el mundo para medir equity de marca.

¿Cuándo?

Se realizaron entre el 8 de julio y el 31 de Agosto de 2009.

¿Cuántas?

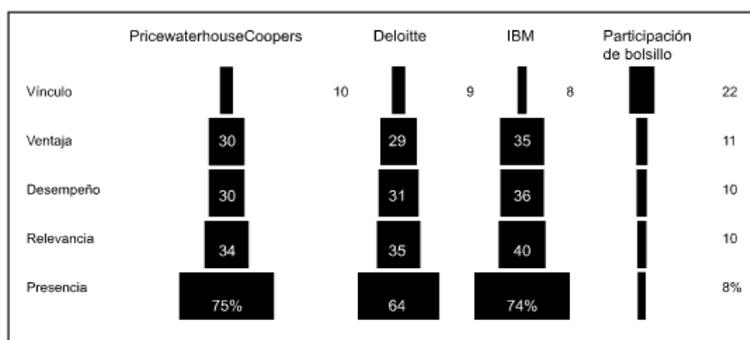
10, 371 entrevistas totales distribuidas entre las 23 categorías bajo estudio.

¿Quiénes?

Personas de ambos géneros de entre 18 y 80 años de edad, residentes de la República Mexicana, en su mayoría con estudios de licenciatura o superiores, ejecutivos de empresas y nivel socioeconómico ABC+ y C.

La medida fundamental en el estudio es la Pirámide, la cual describe el camino del consumidor hacia la lealtad con la marca, y consta de los siguientes cinco niveles, que constituyen distinto grado de proximidad:

Vínculo, Ventaja, Desempeño, Relevancia y Presencia



Fuente: Revista Gestion de Negocios Octubre-Noviembre 2009

1.1.9 Liderazgo en materia de reputación corporativa

PricewaterhouseCoopers, como organización mundial, moderna, innovadora y sensible al entorno empresarial, ha desarrollado un programa de RSC.

Este programa nace como respuesta a la preocupación de la organización por las personas que trabajan en ella y por el compromiso hacia los clientes y hacia la sociedad en su conjunto de ejercer una práctica profesional madura, responsable y comprometida con el entorno en lo económico, en lo profesional y en lo social.

Todo ello se refleja en una serie de iniciativas que tienen una clara repercusión en nuestra organización y en el mercado con acciones que repercuten en el mundo empresarial en su conjunto.

1.1.10 Publicaciones

- 1,047 entrevistas en 50 países se llevaron a cabo a nivel mundial para realizar nuestra 10a Encuesta Global de CEOs.
- Encuesta de CEO's en México, la encuesta incluye la participación de ejecutivos clave de empresas líderes mexicanas de diferentes industrias, quienes comparten sus ideas sobre los principales retos actuales de las empresas.
- Análisis de los mercados emergentes y su perspectiva hacia 2050.

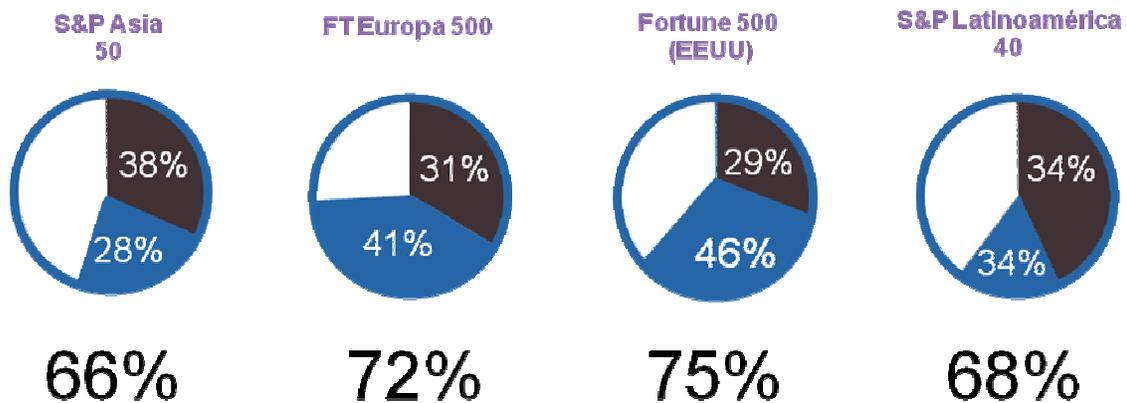
1.1.11 Principales Clientes Globales

Muestra internacional de las empresas detallistas y de productos de consumo a las que prestamos servicios periódicos de Auditoría, Impuestos y/o Asesoría:

Altria Group	Flowers Food	McCain Foods Ltd
Anheuser-Busch	Fortune Brands	Molston Coors
Avon Products	Foster Brewing	Nestle
Bacardi	Company	Nike
British American Tobacco	Grupo Maseca	Pepsi Co
Brown-Forman	Grupo Modelo	Procter & Gamble
Campbell Soup	Grupo Omnilife	Ralcorp
Colgate-Palmolive	Heineken	Revlon
Coty	HJ Heinz	Sara Lee
Danone	Jafra Cosmetics	Scotts Miracle-Gro
Dreyers Grand Ice Cream	Kellogg Company	Sigma Alimentos
Elizabeth Arden	Kraft International	South African
	L'Oreal	Breweries
	Mattel	Starbucks
	Mary Kay Cosmetics	Suntory Ltd

1.1.12 Liderazgo Global

Más de la mitad de las compañías que lideres en los mercados internacionales son clientes de la red global de PwC.



■ Clientes de auditoría
 ■ Clientes de otras líneas de negocio

Datos tomados del Global Annual Review 2008 de PricewaterhouseCoopers, octubre de 2008.

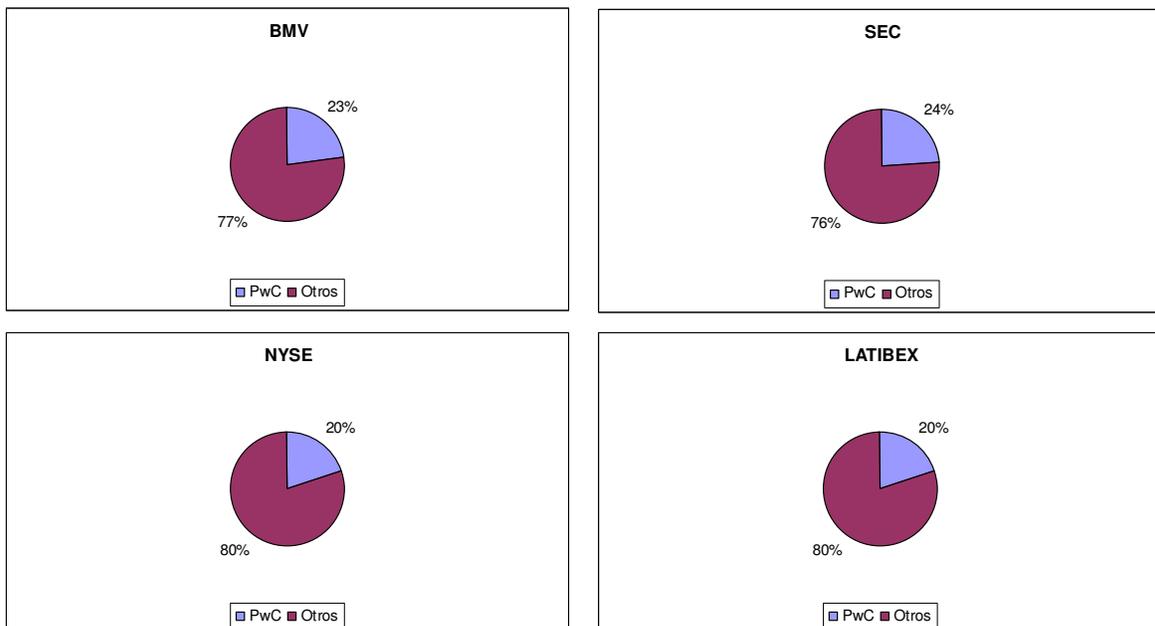
1.1.13 Principales Clientes Nacionales

Muestra nacional de las empresas Agroindustriales a las que prestamos servicios periódicos de Auditoría, Impuestos y/o Asesoría:

- ✓ Consorcio Machado (Central Motzorongo e Ingenio El Refugio).
- ✓ Derivados de Leche La Esmeralda - Distribuidora de Lácteos Algil.
- ✓ Driscoll Strawberry Associates Inc.
- ✓ Empresas Santos
- ✓ Grupo Herdez
- ✓ Grupo Idisa
- ✓ Grupo Industrial Maseca
- ✓ Grupo Mar
- ✓ New Zealand Milk (Fonterra Group)
- ✓ PIC Servicios Agropecuarios (Sygen Int.)
- ✓ Proteína Animal - PROAN
- ✓ Sigma Alimentos - ALFA
- ✓ SunOpta, Inc.
- ✓ Tequila Herradura (Jimador y Hacienda del Cristero) - Forman Brown
- ✓ Trosi de Carnes

1.1.14 Liderazgo Local

Participación de mercado de empresas mexicanas que cotizan en diferentes bolsas del mundo.



Fuente: Securities and Exchange Commission (SEC), New York Stock Exchange (NYSE), Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y Latibex, febrero de 2009.

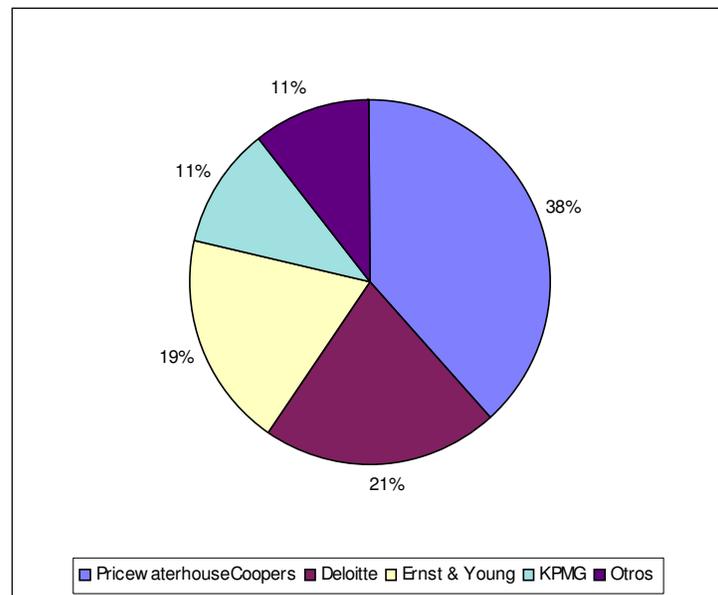
1.1.15 Participación en el Mercado

La información que se muestra a continuación es parte de nuestra participación en el mercado ya que como se menciona con anterioridad nos respaldan cien años de experiencia en el mercado Mexicano y son nuestra mejor carta de recomendación, pero también somos reconocidos a nivel mundial y esta es la muestra, motivo por el cual consideramos que podemos obtener todo tipo de clientes.

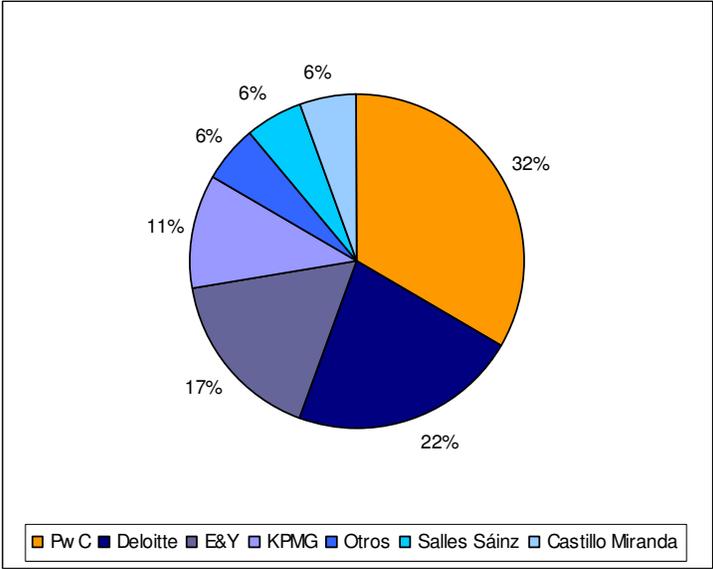
PwC es el “proveedor preferido” de la industria Detallista y de Productos de Consumo:

- ✓ Auditamos al 38% de las empresas de Productos de Consumo en México.
- ✓ Nuestro conocimiento de la industria de Productos de Consumo en México abarca empresas de tipo: agropecuarias, de alimentos envasados y enlatados, de artículos de aseo personal, avícolas, de bebidas alcohólicas, cosméticos, fabricantes de cigarros, fabricantes de dulces y chocolates, harineras, ingenios azucareros, refresqueras, entre otras.

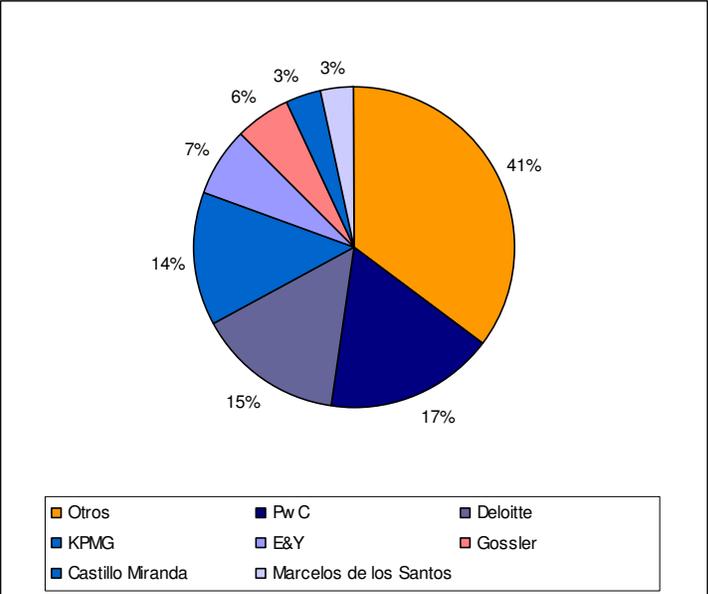
La siguiente gráfica nos muestra el total de empresas de Consumo en México que PricewaterhouseCoopers, S.C. audita



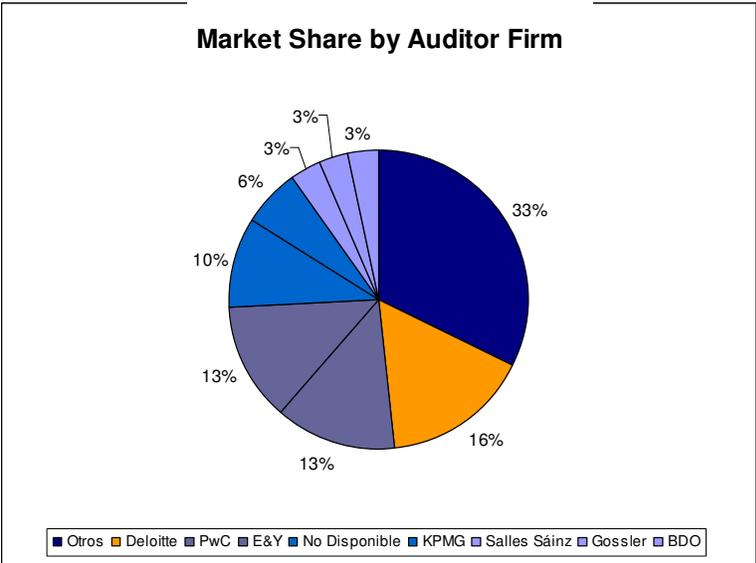
PwC audita al 32% de las empresas Detallista en México listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.



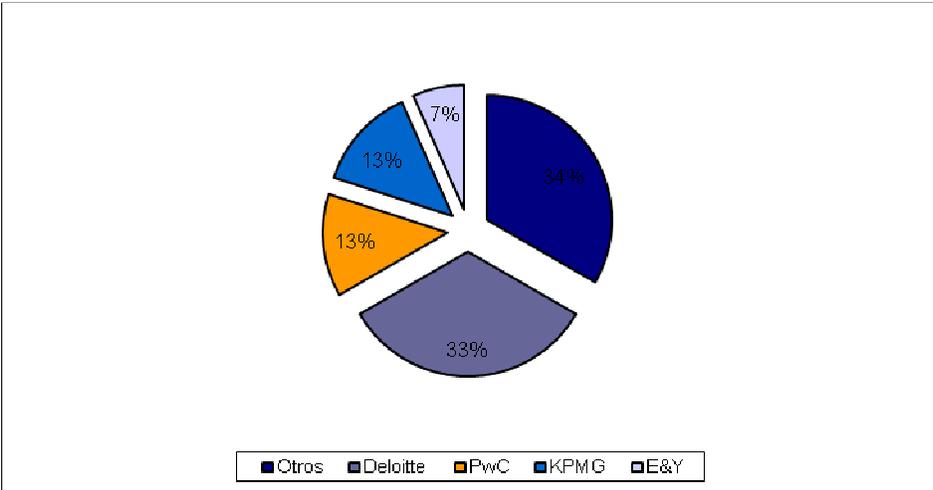
Nuestra Firma audita al 17 % de las principales empresas Agroindustriales en México.



Auditamos al 13% de las principales empresas dedicadas a la industria de los Dulces y Chocolates en México.



Industria Azucarera y sus Derivados



La anterior gráfica nos llevo a efectuar este proyecto ya que PwC en el sector azucarero únicamente abarca el 13% del total de las compañías azucareras de nuestro país.

Firmas	Empresas	%
Otros	5	33%
Deloitte	5	33%
PwC	2	13%
KPMG	2	13%
E&Y	1	7%
Totales	15	100%

1.2 Misión, Visión Y Valores

MISIÓN

Existimos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.

Sugerimos. Me constituí para convertirme en una empresa dedicada a ofrecer servicios de auditoria, asesoría e impuestos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial, manteniéndonos en continuo crecimiento con la filosofía de brindar servicios de calidad y entrega oportuna al cliente para ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores de negocios.

VISIÓN

Queremos ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores en solución de problemas complejos de gestión.

Sugerimos. Ser la firma líder de servicios profesionales para resolver los problemas complejos de negocios de las compañías más importantes en los mercados globales, nacionales y locales.

NUESTROS VALORES

Somos una firma dedicada a dar confianza en la información financiera y dar valor agregado a nuestros clientes.

Tenemos tres valores medulares y nueve que los soportan. Tendremos la cultura que deseamos cuando todos nuestros valores guíen la manera en que servimos a nuestro cliente, manejamos nuestro negocio y nos comportamos con los demás.



Excelencia:

Excelencia Empresarial es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Entregamos lo que prometemos y agregamos valor más allá de lo esperado.

Innovación:

Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.

Desarrollamos soluciones creativas y las convertimos en acciones.

Aprendizaje:

Es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación. Este proceso puede ser analizado desde distintas perspectivas, por lo que existen distintas teorías del aprendizaje. El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes en humanos, animales y sistemas artificiales.

Continuamente desarrollamos el conocimiento de nuestro negocio y la experiencia de todos los involucrados en este.

Agilidad:

Facilidad para ejecutar algo de forma rápida, física o mentalmente

Estamos alertas para cambiar y movernos rápido, con flexibilidad y decisión.

Trabajo en Equipo:

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida" Katzenbach y K. Smith.

Las mejores soluciones se generan cuando trabajamos juntos con nuestros colegas y clientes.

Relaciones:

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Construimos relaciones productivas y de largo plazo con los clientes y entre cada uno de nosotros.

Respeto:

Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética.

Abarcamos diversas culturas, comunidades y puntos de vista. Consideramos activamente las necesidades de las personas y la calidad de vida en el trabajo.

Compartir:

Repartir, distribuir las cosas en partes para que otro u otros puedan beneficiarse de ello:

Compartimos conocimientos, experiencia, recursos y oportunidades.

Liderazgo:

Verdaderos líderes son aquellos que lideran con el ejemplo antes que con la intimidación.

Mantenernos a la vanguardia con los clientes, con la gente y en nuestro pensamiento.

Visión:

Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar

Vemos el panorama completo y tenemos un claro sentido de hacia dónde queremos ir, lo cual inspira y motiva a otros.

Integridad:

Proviene del latín integritas refiere a la cualidad de integro y la pureza de las vírgenes. Aquello integro es algo que no carece de ninguna de sus partes o dicho de una persona hace referencia a alguien recto probo e intachable.

Somos honorables y dignos de confianza.

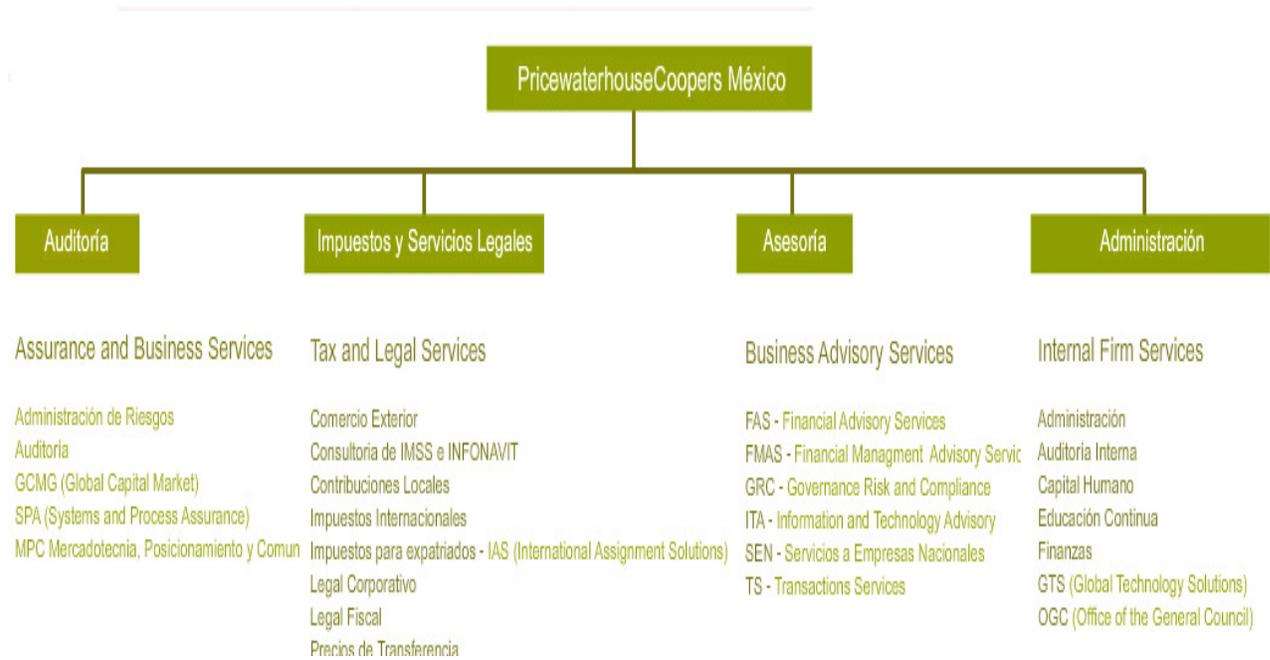
Entusiasmo:

Exaltación y excitación del ánimo por algo que causa interés, admiración o placer.

Somos audaces, tomamos la iniciativa y aceptamos la responsabilidad.

1.3 Estructura

PricewaterhouseCoopers México, S.C.



1.3.1 Descripción de Actividades

Socio Líder

- Administrar y supervisar al grupo.
- Asignar el presupuesto anual.
- Aprobar políticas y procedimientos.
- Fortalecer las relaciones personales entre los diversos niveles jerárquicos.
- Analizar riesgos clave en los que puede verse involucrado el despacho.

Socios

- Mantener a nuestros clientes.
- Búsqueda de nuevos clientes meta.
- Aprobar los presupuestos de cada grupo de trabajo.
- Realizar conferencias para el equipo de auditoría sobre los temas relevantes de los trabajos a realizar.
- Dictaminar los estados financieros de las compañías que se presta el servicio.

Gerentes

- Administrar y supervisar las auditorías.
- Crear los presupuestos a los proyectos a realizar.
- Mantener y fortalecer las relaciones clientes – firma PwC.
- Formar los equipos de trabajo para las auditorías
- Delegar áreas de revisión en el equipo de trabajo.

Estamos divididos en los Sigüientes Sectores:

- Minería
- Financiero
- Entretenimiento
- Transporte y Farmacéutica
- Consumo y Detallista
- Gobierno

1.4 Objetivos

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Incrementar un 10% de la participación en el mercado de consumo, mediante la captación de nuevos clientes meta al término del ejercicio 2010.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Para el segundo trimestre de 2010, tener celebrados 2 nuevos contratos de servicios con clientes del sector azucarero.
- Obtener el incremento en nuestros ingresos en un 50%, ofreciendo como valor agregado el prestigio y calidad de nuestros servicios.
- Ofrecer y brindar servicios de calidad a un costo razonable.

1.5 Portafolio

1.5.1 Concepto

Conjunto de todos los productos y/o servicios agrupados en líneas en una organización ofrece a su mercado¹. Por ejemplo, los productos que Hickok vende se agrupan en cuatro grandes líneas: cinturones, joyería, perfumería y artículos de piel. A su vez, la línea de cinturones incluye decenas de cinturones tanto para mujer como para caballero y niño. Un portafolio de productos y/o servicios posee cuatro características mercadológicas fundamentales: amplitud, extensión, profundidad y consistencia.

La amplitud se refiere al número de líneas de productos que maneja una empresa; la extensión es el número total de productos que integran el portafolio; la profundidad se relaciona con el número de variantes o versiones de producto que una empresa ofrece en cada una de sus líneas de producto y/o servicio, y la consistencia es el punto relativo a que tan relacionadas se encuentran las líneas en cuanto a su uso final, requerimientos de producción, sistemas de producción, proveeduría, etc.

Una de las reflexiones más importantes en el estudio del producto y/o servicio tiene que ver con la administración eficiente de las líneas de productos y/o servicios. El análisis de rentabilidad por producto y/o servicio tiene fin identificar los productos y/o servicios cuyas ganancias son mas atractivas y a los que están siendo subsidiados. El análisis de competitividad tiene como fin comparar integralmente nuestros productos y/o servicios con los de la competencia; el modelo comúnmente utilizado para este fin se conoce como benchmarking. Con los resultados de estos estudios, el administrador de productos y/o servicios está en posibilidad de decidir si amplía o recorta la línea de productos y/o servicios.

Los beneficios económicos de una empresa pueden incrementar si se agregan nuevos productos y/o servicios a líneas de productos y/o servicios. Son muchas de las razones que presionan al administrador de productos y/o servicios a ampliar sus líneas; entre las mas fuertes están: la capacidad instalada no aprovechada, la existencia de productos y/o servicios competitivos que no están ganando dinero, el que la empresa haya manejado históricamente líneas de productos y/o servicios con mucha profundidad, y los objetivos de rentabilidad y participación de mercado de la empresa.

La decisión de crear nuevas líneas de productos y/o servicios o ampliar las existencias es una acción orientada a lograr los siguientes objetivos:

- 1) Atender de manera más personalizada algún segmento del mercado.
- 2) Aprovechar la capacidad instalada o la fuerza de ventas
- 3) Mejorar la participación del mercado
- 4) Bloquear la entrada a la competencia

¹ Jorge Espejo y Laura Fischer, Mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 2004

Muchas empresas han mejorado sus beneficios económicos al eliminar de sus líneas productos y/o servicios que consumían las utilidades; por lo tanto, también hay que enfrentar la decisión de reducir las líneas de productos y/o servicios o de plano eliminar algunas de ellas. Esta decisión generalmente busca:

- a) Optimizar los recursos y a poyar así la productividad.
- b) Mejorar posicionamientos
- c) Optimizar el logro de utilidades marginales
- d) Planear la obsolescencia de los productos

El análisis del portafolio de productos y/o servicios tiene cuatro objetivos centrales:

- 1) Mantener un equilibrio en la obtención y asignación de recursos
- 2) Estar en posibilidad de competir exitosamente en multimercados con multiproductos
- 3) Proyectar a la empresa hacia el futuro, por que si solo se tiene un producto y/o servicio este muere, con el se muere la empresa
- 4) Con el análisis, identificar claramente donde se debe invertir, mantener, cosechar o desinvertir los recursos.

1.5.2 Portafolio de servicios en el área de Auditoría

Nuestra práctica de auditoría está integrada por profesionales altamente calificados, experimentados y líderes en sus campos de acción. Estos recursos combinados con nuestra estructura global de liderazgo, nos permite proporcionarles apoyo a nuestros clientes dónde y cuándo lo necesitan, en su propio país o en el extranjero.

Brindamos a las organizaciones soluciones innovadoras, de alta calidad y con una relación de equilibrio costo-eficiencia, en materia de control financiero, reportes regulatorios, valor accionario y asuntos tecnológicos.

SERVICIOS QUE OFRECE PRICEWATERHOUSECOOPERS, S.C. MÉXICO

AUDITORIA	ASESORIA	IMPUESTOS
Auditorías de Estados Financieros	Sustentabilidad	Impuestos Internacionales (TLS)
Auditorías para Efectos Fiscales	Soluciones de Administración y Riesgos	Precios de Transferencia
Revisiones Especiales	Riesgos Operativos y de Sistemas	Asignados Internacionales (IAS)
Peritajes	Servicios de Riesgos Financieros	Comercio Exterior
	Transaction Services	Legal Corporativo
	Compra o Venta de Empresas	Legal – Fiscal
	Servicios Externos	Seguro Social e INFONAVIT
		Impuestos Locales
		Consolidación Fiscal
		Fusiones, Reorganizaciones y Adquisiciones

Auditoría de Estados Financieros: Representa el examen de los estados financieros de una entidad, con objeto de que el contador público independiente emita una opinión profesional respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y sus flujos de efectivo de una empresa, de acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF) Mexicanas.

1.6 Mercado en el que participa

El mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.²

El mercado es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado³.

EN EL MERCADO MEXICANO

EN EL AREA DE AUDITORÍA

EN EL SECTOR CONSUMO

- ✚ Audita el 32% de las empresas Detallistas en México listadas en la Bolsa Mexicanas de Valores.
- ✚ Audita al 17% de las principales empresas Agroindustriales en México.
- ✚ Audita al 13% de las principales empresas dedicadas a la industria de los Dulces y Chocolates en México.

² Stanton Etzel Walter, Fundamentos de Marketing, Ed. Mc Graw Hill, México

³ Jorge Espejo y Laura Fischer, Mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México 2004

1.7 Competencia

De acuerdo con la competencia que se establece en el mercado, esta puede ser de dos tipos:

La competencia Perfecta.- El mercado de competencia perfecta es aquel en que existe un gran número de compradores y vendedores de una mercancía; se ofrecen productos similares (producto tipificado); existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos. Por ello el precio de equilibrio se da cuando la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada.

La competencia imperfecta.- Es la situación de mercado en la que, a diferencia de la situación de competencia perfecta, un solo agente de los que funcionan en el mercado o unos pocos manipulan la condición del producto y pueden afectar directamente a la formación de los precios.⁴

En una situación de competencia imperfecta las empresas que residen en ese mercado pueden llegar a tener suficiente poder de mercado para afectar al precio del mismo. Las consecuencias principales de este poder de mercado que puede haber son una repercusión negativa en el bienestar de los consumidores y una pérdida de eficiencia. Aunque también hay que tener en cuenta que bajo determinadas circunstancias, el hecho de que las empresas compitan en este tipo de entornos, no implica necesariamente una pérdida de bienestar de los consumidores.

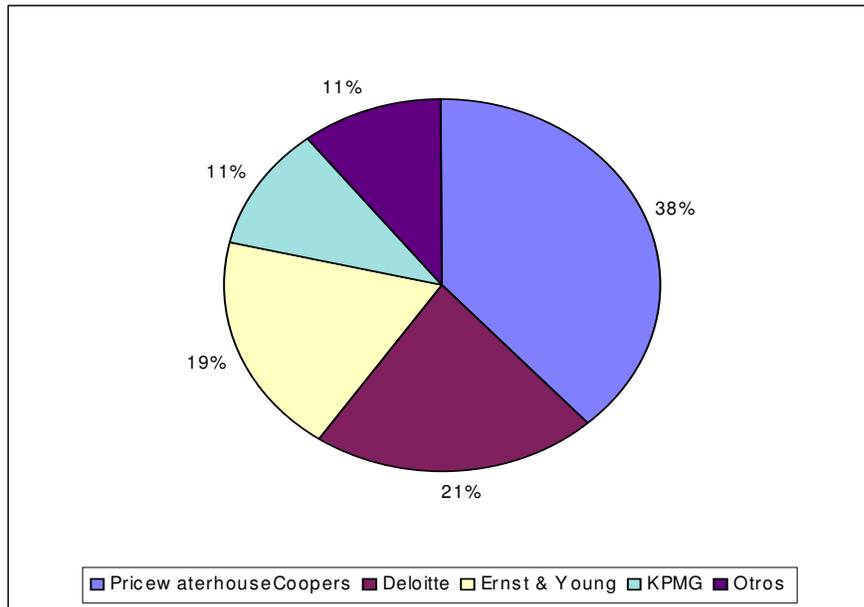
En otras situaciones de la competencia imperfecta, adquieren el poder del precio los demandantes. Como es el caso de los Oligopsonios y los Monopsonios.

Debido al crecimiento de las compañías en la actualidad, éstas mismas se ven cada día mas obligadas a dictaminar sus estados financieros, por lo que el mercado se ha diversificado en múltiples firmas de Auditoría que ofrecen productos similares a los de PwC, generando una competencia de mercado de la siguiente manera:

⁴ Kotler Philip, Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A la Z, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2003

Los competidores directos de nuestro despacho, son las firmas:

- Deloitte Touche Tohmatsu / Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C
- KPMG Cárdenas Dosál, S.C.
- Mancera, S.C. Ernst & Young México



PricewaterhouseCoopers, S.C. audita al 38% de las principales empresas de Productos de Consumo en México.

FUENTE: REVISTA EXPANSIÓN 500

1.8 Foda de PricewaterhouseCoopers, S.C.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.⁵

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

⁵ Rodríguez Valencia Joaquín, Administración con Enfoque Estratégico, Ed. Trillas, México, 2000

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir:

Lo relevante de lo irrelevante

Lo externo de lo interno

Lo bueno de lo malo

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas:

- Lo que estoy analizando, ¿es relevante?
- ¿Está fuera o dentro de la empresa?
- ¿Es bueno o malo para mi empresa?

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

Positivas	Negativas	
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía “dónde estaba todo” y “cómo se hacen las cosas”.

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas.

En Síntesis:

- ✚ Las Fortalezas deben utilizarse
- ✚ Las Oportunidades deben aprovecharse
- ✚ Las Debilidades deben eliminarse
- ✚ Las Amenazas deben sortearse

Fortalezas:

- Se encuentra posicionado como empresa líder en el mercado.
- Cuenta con tecnología de alto nivel
- Cuenta con la metodología mas apegada a las normas emitidas por el Colegio de Contadores Públicos de México.
- Cuenta con especialistas en Normas de Información Financiera, para los tratamientos de las normas D-3 (beneficios a los empleados), D-4 (impuestos a la utilidad), C-15 (deterioro de bienes de larga duración y su disposición), Normas de Información Financiera Internacionales (IFR´S)
- Capacita constantemente a su personal, otorgándoles cursos en línea o grupales, donde se les dan temas de actualización contable, financiera, fiscal o herramientas técnicas (documentación en bases de datos, controles, excel).

Oportunidades:

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dictaminó que para el año 2012, todas las compañías que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, deben presentar sus cifras de los Estados Financieros en base a las normas IFRS, dicho decreto abre más el mercado para PwC.
- Para el ejercicio 2008, 25 anexos de los dictámenes fiscales fueron diferidos para el ejercicio 2009, lo cuál crea un futuro mercado que el despacho puede abarcar.

Debilidades:

- No todo el personal de nuestra firma, domina el idioma inglés, lo cual ocasiona que para los servicios a las empresas especializadas que necesitan de este servicio, se deba asignar a personal especializado, lo cual genera gastos adicionales a los que se erogan durante los servicios convencionales proporcionados por la compañía.

Amenazas

- Debido a la crisis decretada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, existirá una recesión económica el cuál impactará en los poderes adquisitivos de las compañías que requieren los servicios de PricewaterhouseCoopers, S.C.

- La competencia cada día brinda trabajo de buena calidad a menor costo, lo cuál crea que muchas compañías recurran a otras firmas cuyos servicios son a menor costo.
- El comité internacional de PwC, debido a los actos fraudulentos que se han suscitado en el mundo, cada día va implementando mas estándares de control de calidad en los servicios que brindan las firmas de auditoría por lo que se corre el riesgo que infringir algún parámetro y esto le costaría el nombre al despacho, lo cuál perdería el peso en su razón social, tal razón social es quien hace que el despacho tenga su posicionamiento en el mercado.

1.9 Ciclo de Vida de un Producto y/o Servicio

1.9.1 Concepto

El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de un artículo o la prestación de un servicio durante el tiempo que permanece en el mercado⁶. Los productos o servicios no generan un volumen máximo de ventas o ingresos inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de «ciclo de vida de un producto» es una herramienta de mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción, deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto o servicio.

Cada día hay más productos y servicios en el mercado. No obstante pocos encuentran el secreto de una larga vida. Cada producto o servicio tiene su ciclo y es importante saber exactamente en que fase está. Conocer la fase del ciclo en la que se encuentra nuestro producto o servicio nos permitirá diseñar la estrategia más eficaz para alargar su vida en un mercado cada vez más cambiante y rápido. Hay que intentar innovar y alargar por tanto la vida de los productos o servicios.

Sabemos que la importancia del producto o servicio en la empresa ha llevado a ésta a tratar de sistematizar el comportamiento de las ventas de los productos a través de su permanencia en el mercado. Unos permanecen mucho tiempo y otros tienen una duración efímera. Aún más, ¿durante todo el tiempo de permanencia, las ventas no sufren fluctuaciones? ¿La problemática de precios, estrategias de publicidad, presión de la demanda y de los competidores son siempre las mismas?, y también, ¿Es similar para todos los productos? La observación de las situaciones y fases por las que atraviesan los productos en el mercado ha permitido deducir que éste recorre un camino que se asemeja al de los seres vivos, como le ocurre a la propia empresa cuando se renueva e innova.

⁶ Philip Kotler – Gari Armstrong, Mercadotecnia, Pearson Prentice Hall, 1996

No cabe duda de que al ser cierto este concepto, el conocimiento de dónde nos encontramos y cuáles son las características de la etapa que va a venir nos permitirá sacar importantes ventajas, si nos preparamos a tiempo. El ciclo de vida del producto o servicio es un concepto aceptado hoy día por casi todos, pero no siempre se utiliza y menos aún adecuadamente. Pensemos que, como toda teoría de base experimental, puede tener excepciones, o mejor, no adaptarse muy bien a ciertos productos. Se deduce, por tanto, que la aplicación práctica del ciclo de vida del producto, a partir de las consideraciones teóricas que se deduzcan, requerirá unos estudios particulares, adaptados al tipo de mercado-producto de que se trate.

Decir que un producto tiene un ciclo de vida es afirmar cuatro cosas:

- 1.- Los productos y/o servicios tienen una vida limitada.
- 2.- Las ventas de los productos y/o servicios pasan por etapas bien definidas, cada una de las cuales presenta diferentes retos, oportunidades y problemas para el que los vende.
- 3.- Las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.
- 4.- Los productos y/o servicios requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.

1.9.2 Etapas del Ciclo de Vida de un Producto y/o Servicio

El ciclo de vida de un producto o servicio consta de cuatro etapas:

Etapa de introducción

Es el momento en el que se lanza el producto y/o servicio bajo una producción y programa de comercialización. Aquí se dan las etapas del tamizado de ideas, modelo piloto. La introducción se caracteriza por un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales debido a la necesidad de informar a los consumidores potenciales sobre el producto y/o servicio, de estimular la prueba del producto y/o servicio y de lograr su distribución.

Las características más importantes de la etapa de producción son: pocos competidores, líneas limitadas, distribución reducida y conservación de la demanda principal.

Las estrategias en la etapa de introducción son las siguientes:

- Estrategia de alta penetración. El servicio nuevo se lanza a un precio elevado con el propósito de recobrar el beneficio bruto. Al mismo tiempo se gastara mucho en promoción con la finalidad de convencer o atraer al mercado sobre los beneficios y excelencias del producto, no importando su alto precio. La promoción facilitara o acelerará la penetración del producto y/o servicio en el mercado; dicha estrategia se explica con las siguientes suposiciones:
 - a) Una gran parte del mercado potencial no conoce el producto y/o servicio
 - b) Quienes se enteran de que ya existe, y están impacientes por comprarlo, lo hacen al precio establecido
 - c) La firma tendrá que hacer frente a una competencia potencial y necesita crear la preferencia de marca

- Estrategia de Penetración Selectiva. Consiste en lanzar el nuevo producto y/o servicio a un precio elevado y con escasa promoción. El propósito es recuperar la mayor cantidad de beneficios por unidad y mantener bajos los gastos de la mercadotecnia; de esta manera se espera recibir más utilidades. Esta estrategia se explica con base a los siguientes puntos:
 - a) El mercado es de proporciones relativamente limitadas
 - b) Casi todo el mercado conoce el producto y/o servicio
 - c) Los que deseen el producto y/o servicio lo pagarán a un precio alto
 - d) Poco peligro de competencia potencial

- Estrategia de Penetración ambiciosa. Consiste en lanzar un producto y/o servicio a bajo precio con una fuerte promoción, intentándose con ello una rápida penetración en el mercado y por ende mayor participación del mismo. Esta estrategia se explica por las siguientes circunstancias:
 - a) El mercado es grande
 - b) El mercado relativamente desconoce el producto y/o servicio
 - c) El consumidor es en general mas sensible a los precios
 - d) Hay fuerte competencia potencial

- Estrategia en baja penetración. Se lanza el producto y/o servicio a un precio bajo y con poca promoción para estimular la aceptación rápida en el mercado y, al mismo tiempo, manejar bajos los costos de promoción para recibir una utilidad mayor. Esta estrategia supone lo siguiente:
 - a) El mercado es grande
 - b) El mercado esta perfectamente enterado del producto y/o servicio
 - c) El mercado es sensible a los precios
 - d) Hay poca competencia potencial

Etapa de Crecimiento

En esta etapa, el producto y/o servicio es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios. Entre sus características principales esta el aumento de la competencia, un manejo de calidad de los productos y/o servicios, métodos de producción en línea, acaparamiento de otro segmento de mercado, mejores canales de distribución, así como la promoción de otros usos para el producto y/o servicio.

La estrategia en la etapa de crecimiento consiste en sostener el rápido índice del mercado, lo cual se logra mediante las siguientes medidas:

- Mejorar la calidad del producto y/o servicio e incorporar nuevos valores
- Estudiar y buscar verdaderamente nuevos sectores del mercado
- Encontrar nuevos canales de distribución (con objeto de que el producto y/o servicio tenga mayor exposición)
- Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto y/o servicio e incremento en las compras
- Determinar cuando es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores o clientes sensibles a estos.

Aunque con lo anterior es posible alcanzar un posición predominante, también es cierto que al aumentar los costos en las mejoras promocionales y la distribución se pierde el máximo de beneficios.

Etapa de Madurez

Las tácticas de la mercadotecnia y la imagen de la marca son bien conocidas durante esta etapa, además de la lealtad de los clientes y la participación de mercado; el producto y/o servicio se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan mas a los costos (se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa). Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor y a los tratos comerciales; dichos tratos permiten liquidar excesos de inventarios – problema frecuente en esta etapa -, incitar a los usuarios de otras marcas a probar esta y aumentar la visibilidad de la marca o el espacio destinado a ella.

En este periodo se presentan los nuevos usos y valores del producto, el refinamiento del mismo, así como mayor segmentación del mercado, debido a lo cual este periodo se denomina de madurez innovadora, ya que cada uso nuevo puede originar un periodo nuevo de mayor crecimiento y, por lo tanto, entre mayores innovaciones, menor declinación en los precios y en las utilidades.

Las estrategias en la etapa de madurez son básicamente tres:

- **Modificación del mercado.** Se refiere al hecho de buscar y estudiar oportunidades para localizar nuevos compradores o clientes; también se indaga acerca de nuevas formas para estimular el uso del producto y/o servicio, o bien se renueva la marca para lograr mayores ventas. Esta estrategia requiere primeramente de estudios sobre los nuevos mercados y sectores del mercado que desconozcan el producto y/o servicio.
- **Modificación del producto.** A esta etapa le llaman también relanzamiento o reposicionamiento del producto y/o servicio, y consiste en combinar las características del producto para atraer nuevos usuarios o clientes y aumentar las compras o consumos por parte de los clientes.
- **Modificación de la combinación de mercadotecnia.** Esta estrategia se refiere a modificar las estrategias de precio, distribución y promoción, y brindar una nueva combinación que haga resurgir al producto y/o servicio.

Etapa de Declinación

En la última etapa, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos y/o servicios empezarán un ciclo de vida para sustituir a los viejos. La mayor parte de las firmas y marcas de productos y/o servicios experimentan con el tiempo un periodo de declinación en las ventas; este puede ser rápido o lento. Las empresas utilizan diferentes estrategias durante ese periodo; muchas abandonan precipitadamente el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos; otras siguen operando con la ventaja de que, al tener menos competencia, tienen utilidades positivas y hasta mayores. Por lo tanto, este periodo se caracteriza por una reducción en el número de empresas que producen el artículo o que dan a conocer el servicio, una limitación en la oferta del producto y/o servicio y un retiro de pequeños sectores del producto y/o servicio.

Las estrategias mercadológicas de la etapa de declinación de las ventas son:

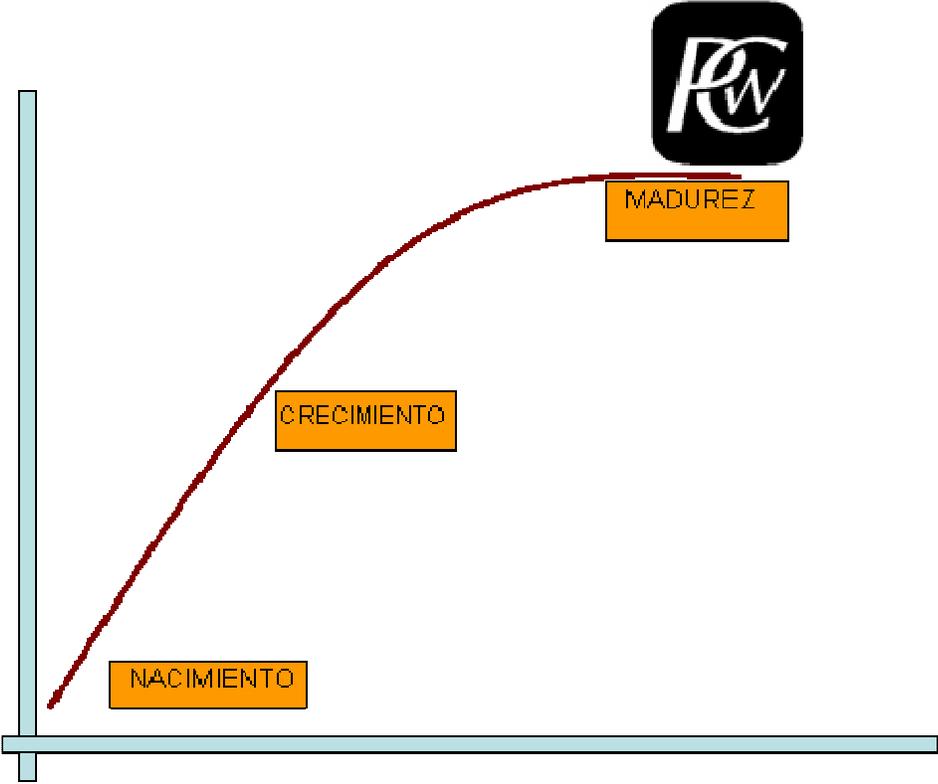
- **Estrategia de continuación.** Se sigue con los mismos sectores del mercado, canales, precios, promoción, etc.
- **Estrategia de concentración.** La empresa concentra sus recursos exclusivamente en los mercados y canales más fuertes, desistiendo de los demás.
- **Estrategia de aprovechamiento.** Se aprovecha la imagen y la marca de la empresa hasta el último momento, modificando o adicionando algo nuevo al producto y/o servicio; también se aprovecha la lealtad de los clientes al reducir los gastos promocionales y de publicidad, que de otra manera serían indispensables.

La forma como el consumidor o cliente se apropia de un nuevo producto o servicio respectivamente esta ligado a la forma en que lo percibe, y esta va de acuerdo con factores tanto internos como externos de los individuos. La forma de adopción de los nuevos productos se divide en cinco categorías:

- Líderes. Personas que siempre quieren estar a la moda y buscan innovaciones
- Tempraneros. Son individuos que aceptan los nuevos productos al inicio de su ciclo de vida. Por lo general, son líderes de opinión, se encuentran muy ligados a su grupo, y siempre comparan y cuestionan las innovaciones buscando que no vayan en perjuicio de este.
- Mayoría inmediata. Evalúa los pros y contras del producto y/o servicio nuevo, se deja llevar por los razonamientos del líder de opinión del grupo, y adopta el producto cuando en su grupo la mayoría ya lo adopto.
- Mayoría tardía. Toma el producto porque la mayoría de su grupo ya lo acepto; es decir, la adopción surge por presión del grupo. Esta característica generalmente se manifiesta más en grupos de personas de mayor edad o de educación e ingresos menores al promedio.
- Rezagados. Persona que no aceptan las pautas nuevas. Son muy tradicionalistas y el pasado influye fuertemente en decisiones. Cuando este grupo acepta un nuevo producto y/o servicio, generalmente es porque este ya paso de moda. Es un segmento que pocas veces es afectado por la publicidad, por lo que para las empresas resulta ser poco interesante.

De acuerdo al entendimiento que tenemos sobre la compañía y los servicios que presta esta decidimos únicamente considerar tres etapas las cuales son nacimiento, crecimiento y madurez considerando así que el desarrollo del producto o servicio va de la mano con la introducción, así mismo consideramos que nuestro servicio en estos tiempos no presenta declinación a causa de lo siguiente:

Debido a las imposiciones de SH y CP, ciertas empresas se ven obligadas a dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales, lo cual convierte a nuestro servicio es indispensable y consagrado en el mercado, tanto así, que el despacho lleva mas de 100 años brindando estos servicios.



CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Investigación de Mercado

2.1.1 Conceptos

Según Webster, la investigación de mercado es:

Una indagación cuidadosa y atenta, normalmente una búsqueda o experimentación crítica y completa, que pretende incrementar o revisar el conocimiento humano.

John P. Alevizos la define como:

La aplicación de principios científicos a los métodos de observación y experimentación clásicos y de encuestas, en la búsqueda cuidadosa de un conocimiento mas preciso sobre el comportamiento de los consumidores y del mercado, para poder lograr una comercialización y una distribución mas eficaz del producto.

Harvard Bussines School dice que es:

La obtención, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relativos a la transferencia y venta de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor.

Para Kinnear y Taylor es:

Un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la obtención de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados.

Para Boyd es:

Una reunión, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia de bienes y servicios del productor al consumidor.

Kotler los define como:

El análisis sistemático del problema, construcción de modelos y hallazgos que permite mejorar la toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios.

Para la American Marketing Association es:

La función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el comerciante a través de la información.

Naresh K. Malhotra lo define como:

La identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Investigación de mercado se define como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información, la cual se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico⁷. Los investigadores de mercados especifican la información que se necesita para abordar cuestiones de mercadotecnia, diseñan el método para reunir información, administran y aplican el proceso para reunir datos, analizan los resultados y comunican éstos y sus implicaciones.

Investigación de Mercado para PwC: Es el estudio exhaustivo sobre las necesidades y requerimientos de los consumidores o clientes de acuerdo a los productos y/o servicios que ya existen en el mercado obteniendo como resultado la mejora de estos que ya tienen cierto posicionamiento dentro del mercado actual.

2.1.2 Objetivos Básicos de la Investigación de Mercados

Los objetivos Básicos de la Investigación de Mercado son 3:

- 1) **Objetivo Social.-** Satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y/o un servicio requerido, es decir, que el producto o servicio este en condiciones de cumplir los requerimiento y deseos cuando sean utilizados
- 2) **Objetivo Económico.-** Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado que habrá de seguirse.
- 3) **Objetivo Administrativo.-** Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización y control de los recursos y elementos para que esta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al consumidor final.

⁷ Philip Kotler – Gari Armstrong, Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, 1996

2.1.3 Principal objetivo de la Investigación de Mercado

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos/servicios. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía. Una lista básica de las preguntas que pueden ser respondidas a través de la investigación de mercados es: ¿Qué está ocurriendo en el mercado? ¿Cuáles son las tendencias? ¿Quiénes son los competidores? ¿Cómo están posicionados nuestros productos/servicios en la mente de los consumidores? ¿Qué necesidades son importantes para los consumidores? ¿Las necesidades están siendo cubiertas por los productos/servicios en el mercado?

La investigación tiene por objeto brindar información a la empresa acerca de las necesidades y preferencias de los consumidores tomando en cuenta los factores socioeconómicos de los mismo, así como los del mercado de la empresa, y con ello coadyuvar al logro de los objetivos de esta.

El objetivo fundamental de la investigación de mercados es proporcionar información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de las empresas, así como para la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso.

Las actividades más comunes de investigación de mercados son la medición de potenciales de mercado, análisis de participación en el mercado, determinación de las características de un mercado, análisis de ventas, estudios de tendencias comerciales, pronósticos a corto plazo, estudios de productos competidores, pronóstico a largo plazo, estudios de SIM y pruebas de productos existentes.

2.1.4 Importancia de la Investigación de Mercados

La investigación de mercado debe ser la columna vertebral de cualquier estrategia de negocios. Hecha con cuidado y creatividad, la investigación pasa a ser un vehículo que ilumine la toma de decisiones y un radar que alerte a su empresa de las amenazas y oportunidades que se aproximan.

Todos los días nos enteramos de nuevos emprendimientos surgidos de cursos y talleres que se dictan impulsándolos. Como tenemos la percepción de que es más de lo mismo, muchas veces nos preguntamos: ¿Existe un mercado verdadero para este producto? Hay modas, y nosotras como emprendedoras debemos ser cuidadosas a la hora de seleccionar nuestro proyecto. Un arma con la cual debemos trabajar es con la Investigación de Mercado, que nos permitirá detectar oportunidades, reducir riesgos y evaluar desempeños. Una investigación de mercado es una colección objetiva y sistemática de datos, con su respectivo análisis acerca del mercado objetivo, acerca de nuestros competidores y el entorno, que nos permite incrementar el conocimiento que tenemos para tomar decisiones.

La información producida, guiará las decisiones en nuestro negocio, pero no es una actividad que debemos realizar una sola vez, sino que deberemos mantenerla actualizada a lo largo de nuestro proyecto. Es información que guiará nuestras decisiones estratégicas, no simplemente un “qué bueno saber eso”.

Básicamente es importante efectuar un estudio de mercado por dos razones: Hoy más que nunca, el medio cambia con vertiginosa rapidez. La economía, la tecnología, las leyes, la ecología y la cultura que prevalecen en cada país. Están en constante evolución, debido tanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, como al intercambio comercial y cultural que se da hoy en día entre todos los países del mundo. La globalización de los mercados y los avances en la comunicación moderna, vuelven a los habitantes de todo el mundo más sensibles ante una infinidad de productos y servicios que de otra manera no conocerían. Conocemos sus avances tecnológicos, sus problemas ecológicos, sus planteamientos políticos y, desde luego, los bienes y servicios que se producen y venden en lugares remotos y que posiblemente muy pronto veremos en los establecimientos cercanos a nuestros hogares. Para ello, será indispensable que las compañías fabricantes realicen intensas investigaciones de mercado, a fin de conocer al detalle las estrategias más adecuadas para comercializar sus productos y servicios en todo el mundo.

2.1.5 Importancia de la Investigación de Mercados dentro de una empresa privada

La investigación de mercados dentro de una empresa privada desempeña un papel fundamental, ya que es un instrumento básico de desarrollo que proporciona los datos necesarios en la fase de planeación, ya sea a corto o mediano plazo, sobre consumidores, distribuidores, productos, promociones, competencias, etc. A la vez que brinda las bases para definir o tomar medidas y caminos de acción, y establecer las políticas y planes que deberán seguirse en lo referente al mercado real o potencial.

Por lo general, las empresas pequeñas muy difícilmente pueden contar con un departamento de investigación de mercados, pero existe la opción de contratar los servicios de una agencia dedicada a la investigación de mercado según sus posibilidades y el giro a que estén dedicadas.

En lo que respecta a las empresas medianas y grandes, tanto productoras como de servicios industriales, deben contar al menos con un pequeño departamento de investigación de mercados.

2.1.6 Limitantes de la Investigación de Mercados

Así como todo sistema, procedimiento o técnica tiene sus pros y sus contras, también la investigación de mercados se enfrenta a una serie de limitantes que de no manejarse apropiadamente, le impedirán alcanzar su objetivo; por consiguiente, la investigación de mercados debe ser dirigida con habilidad energía y espíritu creativo por el ejecutivo de la empresa o investigador, de acuerdo con su preparación o experiencia para la obtención del fin deseado.

A continuación se describen las limitantes más frecuentes que afectan la eficiencia para obtener resultados positivos concretos y veraces en la investigación de mercados dentro de la organización.

- a) Desconocimiento y falta de comprensión acerca de lo que es la investigación de mercados.
- b) Alto costo de aplicación.
- c) Diferencia existente entre la concepción del estudio y su ejecución.
- d) Falta de personal especializado para su aplicación.
- e) Tiempo que demanda una investigación.
- f) Dificultad de evaluar monetariamente los resultados (desembolsos sin obtener beneficios)
- g) Complejidad para obtener resultados ciento por ciento confiables debido a la falta de cooperación tanto de factores internos como externos.

La investigación de mercado se puede hacer de dos maneras:

- a) Dentro de la empresa con un departamento especializado en investigación de mercados.
- b) Mediante las agencias que se dedican específicamente a eso. Estas agencias son contratadas por empresas que no cuentan con un departamento de investigación de mercados o que aunque cuenten con el, desean realizar una investigación que no este dentro de sus posibilidades.

2.1.7 Necesidades que satisfacen la investigación de mercados

Cuando las empresas industriales, comerciales y/o de servicio parecen tener excesiva producción y no saben que hacer con ella, o cuando se mejoran los sistemas de producción y no se sabe como canalizar los excedentes fabricados, surge la necesidad de una investigación de mercado que permita conocer un sistema adecuado de distribución comercial que garantice la colocación de todos los productos en el mercado. También cuando una empresa quiere lanzar un producto al mercado, desea conocer su mercado actual o en general cuando detecta una anomalía en sus actividades mercadológicas, es necesaria la investigación de mercados que considere la demanda del consumidor cuantitativa y cualitativamente (regular la oferta y la demanda), tomando en cuenta las prospecciones directas del mercado y valorando debidamente las posibilidades de consumo de la población las variaciones de gustos y actividades de los consumidores y las perspectivas de evolución futura del mercado.

Se puede decir que estas son las principales necesidades que obligan a los empresarios y empresas a hacer una investigación de mercados cuyo resultado puede ayudar eficazmente a resolver el problema, cualquiera que sea la actividad a la que se dediquen. En general, todo tienen necesidad de conocer una serie de datos para orientar, planear, coordinar y controlar su política comercial de modo más racional y adecuado.

2.1.8 Beneficios de la investigación de mercado

- Reducen notablemente el alto grado de incertidumbre que conlleva la toma de decisiones adecuada a la mercadotecnia.
- Proporciona la información necesaria y real expresada en términos más precisos para resolver los problemas suscitados.
- Permite conocer el mercado potencial con que se cuenta en el caso de lanzamiento de un nuevo producto.
- Ayuda a determinar el tipo de producto que debe fabricarse.
- Identifica el sistema de ventas más adecuado.
- Determina las características del consumidor.
- Ayuda a determinar las perspectivas de evolución de la oferta y la demanda.

2.1.9 Por qué es necesaria la investigación de mercados

Conocer al consumidor. Uno de los principales objetivos de la mercadotecnia es el consumidor, y el fin de esta actividad es la adaptación del plan de mercadotecnia a las necesidades, costumbres, deseos y motivaciones de aquél. Para poder adaptar el plan de mercadotecnia a los consumidores es necesario conocerlos, y para ello se requiere desarrollar un concienzudo estudio de mercados.

Disminuir los riesgos. La tarea global y específica del estudio de mercados consiste en ser el vínculo entre la sociedad y el mercado; su objetivo final es proporcionar la información necesaria para la definición de la mejor política de mercadotecnia posible. Aunque este fin no sea alcanzado por completo, la investigación de mercados predice el futuro mediante un análisis pasado.

Informar y analizar la información. La finalidad de la investigación de mercados no es la creación de ideas, es decir, no sustituye a la imaginación; sin embargo, proporciona a ésta una base real, la controla, la dirige, la disciplina y trata de mantenerla en el camino correcto. El estudio de mercados es una fuente de información, ya que consiste en recoger hechos y deducir de ellos las consecuencias futuras probables a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de estas alternativas de acción.

De lo anterior puede concluirse que la información afecta y cambia la conducta del receptor. A diferencia de la información, el dato no afecta la conducta del receptor se puede definir como una pequeña porción de hechos reales susceptibles que sea analizada y utilizada para un fin determinado.

2.1.10 Proceso de Investigación de Mercado

Es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.

Sistema de Información de Mercadotecnia

El sistema de información de mercadotecnia (SIM) se basa en recopilar información regular y planeada por medio de procedimientos y métodos para que pueda utilizarse en la toma de decisiones de la mercadotecnia.

Lo que pretende el sistema de información es proporcionar datos constantes y reales necesarios para la toma de decisiones, de tal manera que se evite recurrir a la intuición o a los hechos ficticios. Gracias a la computadora es cada vez más fácil que las empresas manejen un SIM. La gran diferencia entre este sistema y la investigación de mercados es que en el toda la información se almacena para utilizarse en cualquier momento; en cambio, la investigación de mercados se ocupa en cuestiones particulares y específicas, y esto se encuentra dentro del SIM.

2.1.10.1 Planeación y diseño de la Investigación

Metodología de la Investigación

El plan de investigación puede definirse como una serie de decisiones que se toman anticipadamente y que, consideradas en conjunto, constituyen un modelo que servirá para la realización del estudio. Dentro de dicho plan se debe de analizar cuidadosamente los siguientes puntos:

Investigación Preliminar o Exploratoria

Esta debe tomarse como punto de partida, sobre todo cuando pretenda realizarse un estudio a nivel nacional, costoso y de gran magnitud, con objeto de evitar al máximo errores y encontrar soluciones viables, así como para obtener conocimientos básicos acerca de un problema con el cual no se está familiarizado. El objetivo de dicha investigación es hallar nuevas ideas relacionadas sin establecer un diseño formal.

La investigación preliminar se puede definir como la obtención de conocimientos básicos sobre un problema determinado, y consta de 5 etapas:

2.10.1.1 Definir el Problema y los objetivos de Investigación

Los administradores deben saber acerca de investigaciones de mercado lo bastante como para ayudar a planearlas y para interpretar sus resultados. Si no saben nada de investigaciones de mercado, podrían obtener información equivocada, aceptar conclusiones erradas o pedir información que cuesta demasiado. En esta etapa, deben participar investigadores de mercado con experiencia que entiendan el problema del gerente. El investigador debe tener capacidad para ayudar al gerente a definir el problema y para sugerir la manera en que la investigación puede ayudar al gerente a tomar mejores decisiones.

El paso más difícil del proceso de investigación podría ser la definición del problema y los objetivos de la investigación. El gerente quizá sepa que algo anda mal, pero tal vez desconozca las causas concretas. Por ejemplo, los gerentes de una cadena de tiendas de descuento repentinamente decidieron que la caída de las ventas se debía a un problema de publicidad y mandaron a hacer una investigación para comprobar la publicidad de la empresa. Cuando la investigación arrojó que la publicidad estaba llegando a la gente pretendida, con el mensaje adecuado, los gerentes se asombraron mucho. Resulta que las tiendas de la cadena no estaban dando lo que prometía la publicidad. Si se hubiera definido debidamente el problema se habrían evitado los costos y el tiempo de la investigación sobre la publicidad. Se habría sabido que el verdadero problema que había que investigar eran las reacciones de los consumidores ante los productos, servicios y precios ofrecidos en las tiendas de la cadena.

Una vez que el problema ha sido debidamente definido, el gerente y el investigador deben definir los objetivos de la investigación. El proyecto de una investigación de mercado puede tener uno de entre tres tipos de objetivos. El objetivo de la investigación exploratoria es reunir información preliminar que servirá para definir el problema y sugerir hipótesis. El objetivo de la investigación descriptiva es describir elementos como el potencial de un producto dentro de un mercado o los aspectos demográficos y las actitudes de los consumidores que compran el producto. El objetivo de la investigación casual es comprobar las hipótesis sobre las relaciones entre causa y efecto. Por ejemplo, ¿una rebaja del 10% en las colegiaturas de una universidad privada produciría suficientes inscripciones como para compensar la rebaja de la colegiatura? Por regla general, los gerentes empiezan con las investigaciones exploratorias y después pasan a las investigaciones descriptivas o causales.

La definición del problema y de los objetivos de la investigación dirige todo el proceso de la misma. El gerente y el investigador deben poner la definición por escrito a efecto de asegurarse de que están de acuerdo en cuanto al propósito y los resultados que se esperan de la investigación.

2.1.10.1.2 Elaborar el plan de la Investigación

El segundo paso del proceso de una investigación de mercado consiste en determinar que información se necesita, preparar un plan para reunirla con eficiencia y presentar el plan a la gerencia de mercadotecnia. El plan describe las fuentes de datos existentes y detalla el perfil de la investigación, los métodos para establecer contactos, los para obtener muestras y los instrumentos que usarán los investigadores para reunir los datos nuevos.

Determinar la información específica que se necesita

Los objetivos de la investigación se deben traducir a la información específica que se necesita. Por ejemplo, Campbell decide realizar una investigación para saber como reaccionarían los consumidores si la empresa cambiara su conocida lata roja y blanca por el nuevo recipiente de plástico con forma de tazón que ha usado con éxito para otros productos. Los recipientes costarían más, pero permitirían al cliente calentar la sopa en un horno de microondas y comerla sin tener que usar un plato. Esta investigación requeriría la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y del estilo de vida de los actuales consumidores de sopa.
- Los patrones de uso de los consumidores de sopa
- La cantidad de hornos de microondas en el mercado de los comercios y en el de los consumidores.
- La reacción de los detallistas ante el nuevo empaque
- La actitud de los consumidores ante el nuevo empaque
- Los pronósticos de ventas para el empaque nuevo y el viejo.

Para proporcionarle al gerente la información que necesita, el investigador puede reunir datos secundarios, datos primarios o ambos. Los datos secundarios es información que ya existe en alguna parte y que ha sido reunida para otro propósito. Los datos primarios son información reunida para el propósito en concreto que se tiene en mente.

Como reunir datos primarios. Las buenas decisiones exigen buenos datos. Los investigadores deben evaluar cuidadosamente la calidad de la información secundaria que obtienen, pero también deben poner sumo cuidado al reunir datos primarios para asegurarse de que le presentaran información pertinente, exacta e imparcial a las personas que toman las decisiones de mercadotecnia.

Plan para reunir datos Primarios			
Procedimientos de la Investigación	Métodos para establecer contacto	Plan de Muestreo	Instrumentos de Investigación
Observación	Correo	Unidad de Muestra	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de la Muestra	Instrumentos Mecánicos
Experimento	Personal	Procedimiento de Muestro	

El procedimiento de la investigación. Investigar por medio de la Observación quiere decir reunir datos primarios observando a personas, hechos y situaciones pertinentes por ejemplo:

- ✓ Un banco puede evaluar las posibles ubicaciones de una sucursal nueva observando los patrones del tránsito, las condiciones del barrio y la ubicación de las sucursales de la competencia.

Algunas empresas dedicadas a las investigaciones de mercado ahora ofrecen sistemas de datos en una sola fuente, los cuales observan tanto las compras de los consumidores como la exposición de estos a diversas actividades de mercadotecnia con el propósito de evaluar a fondo la vinculación entre ambas.

Fuentes de Datos Secundarios

- ✓ Fuentes internas.- Incluyen estados de pérdidas y ganancias de la empresa, estados financieros, cifras de ventas, informes de visitas de ventas, facturas, registros de inventarios e informes de investigaciones anteriores
- ✓ Publicaciones del Gobierno.- Compendio de estadísticas, Panorama Industrial del País, entre otros.
- ✓ Periódicos y libros.- Enciclopedia de Asociaciones, publicaciones y revistas especializadas.

Las investigaciones por medio de Encuestas son las más adecuadas para reunir información descriptiva. La empresa que quiere saber la cantidad de información que tiene la gente, cuales son sus actitudes, preferencias o comportamiento para comprar, con frecuencia puede encontrar la respuesta preguntándose directamente. Las investigaciones se pueden realizar por medio de encuestas estructuradas o no estructuradas. Las encuestas estructuradas se basan en listas formales de preguntas que se le formulan a todos los entrevistados por igual. Las encuestas no estructuradas permiten al entrevistador dirigir al entrevistado de acuerdo a la respuesta que estos van proporcionando.

Las encuestas también pueden ser directas o indirectas. En el caso de las directas, el investigador hace preguntas directas en cuanto a comportamiento o ideas. El investigador dependiendo de la respuesta que merezca esta pregunta indirecta, podría averiguar por que de dicha respuesta. De hecho, incluso pueden surgir motivos desconocidos incluso para el propio consumidor.

Las investigaciones por medio de encuestas son el método que mas se usa para reunir datos primarios y, con frecuencia, son el único método que se usa para una investigación. La ventaja principal de la investigación por medio de una encuesta es su flexibilidad. Asimismo, dependiendo del diseño de la encuesta, esta puede proporcionar información a mayo velocidad y menor costo que las investigaciones por medio de la observación o la experimentación.

No obstante, las investigaciones por medio de encuestas también tienen problemas. En ocasiones, las personas son incapaces de contestar las preguntas e incluso las personas pueden negarse a recibir a entrevistadores desconocidos o a hablar de cuestiones que consideran privadas. Sin embargo, si la encuesta esta diseñada con cuidado muchos de estos problemas se pueden reducir al mínimo.

Las encuestas son aconsejables para las investigaciones descriptivas, la investigación por medio de la experimentación es la conveniente para reunir información casual. Las actividades de un experimento incluyen, por ejemplo seleccionar grupos de pares sujetos y darles diferentes tratos, controlar factores inconexos y encontrar las diferencias en las respuestas del grupo. Así pues, al investigar por medio de experimentación se intenta explicar las relaciones entre causa y efecto. Muchas veces, la observación y las encuestas sirven para reunir información para la investigación experimental.

Métodos de contacto.- Para reunir información se puede recurrir al correo electrónico, teléfono o entrevistas personales.

Los cuestionarios por correo tienen muchas ventajas. Se pueden usar para reunir mucha información a poco costo por encuestado. En los cuestionarios por correo electrónico, los entrevistados suelen proporcionar respuestas más honradas a preguntas más personales que cuando se las formula el entrevistador desconocido, sea en persona o por teléfono. Además, en estos cuestionarios no participa un entrevistador que podría sesgar las respuestas del encuestado.

Sin embargo, los cuestionarios por correo electrónico tienen ciertas desventajas. Estas no son muy flexibles y requieren que las preguntas estén formuladas de manera muy sencilla y clara. Todos los encuestados contestan las preguntas siguiendo un orden establecido y el investigador no puede adaptar el cuestionario de acuerdo con las respuestas anteriores.

Las respuestas de las encuestas por correo electrónico tardan más tiempo en recibirse y el porcentaje de respuestas suele ser muy bajo, debido a que el investigador tiene muy poco control sobre las personas que componen la muestra para el cuestionario por correo electrónico.

Las entrevistas por teléfono son el método ideal para reunir información con rapidez y son más flexibles que los cuestionarios por correo electrónico. Los entrevistadores pueden explicar a los encuestados las preguntas que no entienden y dependiendo de las respuestas de estos, se pueden saltar algunas preguntas o abundar en otras. Las entrevistas por teléfono también permiten mayor control de la muestra. Los entrevistadores pueden hablar con encuestados que tengan las características deseadas, incluso pueden referirse a ellos llamándolos por su nombre. El porcentaje de respuestas suele ser más alto que el de los cuestionarios vía electrónica. La intervención de un entrevistador aumenta la flexibilidad.

Las muestras.- Los investigadores de mercado suelen llegar a las conclusiones sobre grandes grupos de consumidores a partir de una muestra pequeña del total de la población de consumidores. Una muestra es un segmento de una población, seleccionando como representativo de esa población entera. Lo ideal es que la muestra sea lo bastante representativa como para permitir al investigador estimar con exactitud las opiniones y los comportamientos de la población correspondiente.

Los instrumentos de la Investigación.- Quienes hacen investigaciones de mercado cuentan con dos instrumentos básicos para reunir datos primarios: los cuestionarios y los aparatos mecánicos.

El cuestionario es el instrumento que goza de más popularidad. Un cuestionario es, en su sentido más amplio, la serie de preguntas que se le presenta a un entrevistado para que conteste. El cuestionario es muy flexible, pues hay muchas maneras de hacer preguntas. Los cuestionarios se deben preparar con suma atención y, antes de aplicarlos a gran escala, se deben probar debidamente. Cuando un cuestionario no está bien preparado suele tener varios errores.

Los investigadores deben saber la diferencia entre las preguntas abiertas y las cerradas. Las preguntas cerradas incluyen todas las respuestas posibles y los sujetos eligen alguna de entre ellas. Las preguntas abiertas permiten al entrevistado contestar como quiera.

Los investigadores también se deben fijar en las palabras que usan. Deben usar un lenguaje sencillo, directo e imparcial. Antes de aplicar las preguntas en general, deben hacer varias pruebas. El orden de las preguntas también es importante. De ser posible, la primera pregunta debe despertar el interés del entrevistado. Las preguntas difíciles o personales deben ir al final, para que el entrevistado no se ponga a la defensiva. Las preguntas deben seguir un orden lógico.

2.1.10.1.3 Presentación del Plan de Investigación

En esta etapa, el investigador de mercados debe resumir el plan y presentar una propuesta por escrito. La propuesta por escrito adquiere mayor importancia cuando el proyecto de investigación es muy grande y complejo cuando la investigación estará a cargo de una empresa externa. La propuesta debe incluir los problemas administrativos correspondientes, los objetivos de la investigación, la información se obtendrá, las fuentes de la información secundaria o los métodos para reunir datos primarios y la explicación de cómo le servirán los resultados a la gerencia para tomar decisiones.

2.1.10.1.4 La Aplicación del Plan de Investigación

El investigador debe poner en práctica el plan de la investigación de mercado, lo cual entraña reunir, procesar, y analizar la información. Tanto el personal de mercadotecnia de la empresa como las empresas externas que se encargarán de la investigación pueden reunir los datos. La empresa podrá tener mayor control del proceso para reunir los datos y de su calidad si usa a su propio personal. Sin embargo, las empresas externas especializadas en reunir datos pueden realizar la tarea a mayor velocidad y menor costo.

De todo el proceso de la investigación de mercados, la fase de la recopilación de datos suele ser la más cara y la de más errores. El investigador debe estar muy atento al trabajo de campo para cerciorarse de la correcta aplicación del plan y para evitar problemas al hacer contacto con los entrevistados que se niegan a cooperar, con los que proporcionan respuestas prejuiciadas o falsas y con los entrevistadores que cometen errores o recurren a atajos.

Los investigadores deben procesar y analizar los datos reunidos para entresacar la información y los resultados importantes. Deben constatar que los datos obtenidos de los cuestionarios sean exactos y completos y los deben clasificar para un análisis en la computadora. Después, los investigadores deben tabular los resultados y computar los promedios otras medidas estadísticas.

2.1.10.1.5 Interpretación y presentación de los Resultados

El investigador debe interpretar los resultados, sacar conclusiones y presentarlas a la gerencia. El investigador no debe abrumar a los gerentes con cifras y elegantes técnicas estadísticas. Por el contrario, el investigador solo debe presentar los resultados importantes que le sirvan a las gerencias para tomar decisiones medulares.

La interpretación es una fase importante del proceso mercadotécnico. La mejor de las investigaciones carecerá de sentido si el gerente acepta ciegamente interpretaciones del investigador que podrían estar equivocadas. Por otra parte, los gerentes pueden interpretar los resultados de la investigación en forma prejuiciada, aceptando aquellos que confirman lo que esperaban encontrar y rechazando lo que no esperaban o no quieren. Por tanto, es importante que los gerentes y los investigadores trabajen juntos para interpretar los resultados de la investigación y para compartir su responsabilidad en el proceso de investigaciones y en las decisiones resultantes.

2.1.11 Las políticas públicas y la ética en las investigaciones de mercado

Cuando una investigación de mercado se usa debidamente produce beneficios a la empresa que la patrocina y a sus clientes, porque ayuda a la empresa a tomar decisiones de mercado más sólidas y estas conllevan a productos y servicios que satisfacen mejor las necesidades de los clientes. Sin embargo, cuando las investigaciones de mercado no se usan debidamente pueden enojar a los consumidores o servir para aprovecharse de ellos.

2.1.12 Análisis de la Información

La ayuda puede incluir análisis estadísticos avanzados que estudian las relaciones entre una serie de datos y su confiabilidad estadística. Este análisis permitirá a los administradores pasar más allá de las medias y de las desviaciones estándar de los datos y contestar preguntas como:

¿Cuáles son las principales variables que afectan mis ingresos y cuanta importancia tiene cada una?

¿Cuáles son las variables para segmentar mi mercado y cuantos segmentos hay?

La información y el análisis también pueden derivar en una serie de modelos matemáticos que le servirán a los mercadólogos para tomar decisiones más sólidas. Cada modelo representa un sistema, proceso o resultado un sistema, proceso o resultado real. Estos modelos sirven para contestar preguntas que entrañaban el *que pasará si o cual es mejor*.

2.1.13 Distribución de la Información

La información reunida por medio de los servicios de inteligencia y las investigaciones de mercado debe distribuir entre los gerentes de mercadotecnia adecuados, en el momento oportuno. La mayor parte de los sistemas de información de mercado de las empresas esta centralizada y proporciona a los gerentes informes regulares sobre su actuación, información de inteligencia actualizada, así como informes sobre los resultados de estudios. Los administradores necesitan estos informes rutinarios para tomar decisiones normales en cuanto a los planes, su aplicación y su control.

2.2. Definición de Mercado

En la práctica se conocen diferentes definiciones de mercado; estas varían de acuerdo al área de conocimiento y a los criterios de los autores de su búsqueda de una definición adecuada. Cada persona define el concepto de mercado como mejor le parece o le conviene: cuando un accionista habla de mercado se refiere al mercado de valores o de capital; para un ama de casa, mercado es el lugar donde compra los productos que necesita; desde el punto de vista de la economía, madre de la mercadotecnia, un mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes, y es en el mercado donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda. Para efectos de la mercadotecnia, un mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Esta definición se complementa con los siguientes tres elementos:

- La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer
- La presencia de un producto y/o servicio que pueda satisfacer esas necesidades
- La presencia de personas que ponen los productos y/o servicios a disposición de los individuos con necesidades, a cambio de una remuneración.

También se puede hablar de mercados reales y mercados potenciales. El primero se refiere a las personas que normalmente adquieren el producto y/o servicio, y el segundo a quienes podrán comprarlo o adquirirlo.

2.2.1 Concepto

Un mercado consta de las personas que compran o que podrían comprar o que podrían comprar un producto o servicio. Para entender la naturaleza de un mercado, suponga que existe una economía, primitiva, compuesta tan solo por cuatro personas: un pescador, un cazador, un alfarero y un agricultor.⁸

Conforme la cantidad de personas y de transacciones de una sociedad aumenta, la cantidad de comerciantes y de mercados, también aumenta. En las sociedades avanzadas, los mercados no son siempre lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Con las comunicaciones y los transportes modernos, un comerciante puede anunciar un producto en la televisión, en un horario nocturno, levantar pedidos de miles de clientes por teléfono y, al día siguiente, enviar los bienes a los compradores, sin haber tenido ningún contacto físico con ellos.

El mercado puede crearse alrededor de un producto, un servicio o cualquier cosa que entrañe valor. Por ejemplo, el mercado de trabajo está compuesto por personas que están dispuestas a ofrecer su trabajo a cambio de salarios o productos. De hecho, en torno al mercado de trabajo brotan distintas organizaciones como agencias de empleo y empresas de asesoría laboral, que contribuyen a su mejor funcionamiento. El mercado monetario es otro mercado importante que nace para satisfacer las necesidades de las personas que, de alguna manera desean ampliar créditos, contratar préstamos, ahorrar y proteger su dinero. El mercado de donadores nace a efecto de satisfacer las necesidades financieras de las organizaciones no lucrativas.

Según Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", afirma que el concepto de intercambio conduce al concepto de mercado. En ese sentido, "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Así, el tamaño del mercado, a criterio de Kotler, depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestos a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean.

2.2.2 Mercado Meta

Es aquel que esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma especifica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.⁹

Es la planeación de la Mercadotecnia en donde la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el

⁸ Jorge Espejo y Laura Fischer, Mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México, 2004

⁹ G. Hiebing Román, W. Cooper Jr. Scout, Como Preparar el Exitoso plan de Mercadotecnia, Ed. Mac Graw Hill, México, 1992

siguiente paso en el proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la organización. Un mercado meta es un grupo de clientes hacia el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia.

Lo primero es que los mercados metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía. El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercados.

2.2.3 Características del Mercado Meta

- La primera es que los mercados metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.
- El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercados.
- Las empresas deben generar utilidades.
- La compañía debe por lo general buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sea mínimo. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.
- Para seleccionar su mercado meta, la empresa debe hacer estimaciones cuantitativas del tamaño del volumen de ventas en el mercado para el producto o servicio.
- La gerencia debe preparar un pronóstico de ventas, normalmente para un periodo de un año. El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto y para planear la operación a corto plazo.

2.2.4 Importancia del Mercado Meta

Es importante ya que debido a la buena planificación de mercadotecnia la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la organización, eso orienta a los clientes a relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

Por ello el Mercado Meta en el mundo globalizado es altamente competitivo y hoy más que nunca, ya que los mercados se caracterizan por su creciente nivel de exigencia. En tales condiciones, articular con eficiencia la calidad, el valor agregado y la capacidad de negociación tienen importancia decisiva para alcanzar éxito en la empresa, el difundir esos conceptos, así como la forma de llevarlos a la práctica, es una de las tareas que con mayor energía encara las organizaciones hoy en día.

2.2.5 Análisis de Mercado

La administración de la función mercadotecnia parte de un análisis completo de la situación de la empresa. La empresa tiene que analizar sus mercados y el ambiente de mercadotecnia para encontrar oportunidades atractivas para evitar amenazas del mercado. También debe analizar los puentes fuertes y débiles de la empresa, así como las medidas de mercadotecnia, presentes y futuras, para determinar cuáles serán las oportunidades que puede aprovechar. El análisis del mercado le proporciona información y otros insumos a las otras funciones mercadotécnicas administrativas.¹⁰

2.2.6 Tipos de Mercado

2.2.6.1 Tipos de Mercado desde el punto de Vista Geográfico

Las empresas tienen identificado geográficamente su mercado. En la práctica, los mercados se dividen así:

- Mercado Internacional. Es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero
- Mercado Nacional. Efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
- Mercado Regional. Cubre zonas geográficas determinadas libremente, que no coinciden de manera necesaria con los límites políticos.
- Mercado de intercambio comercial al mayoreo. Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- Mercado Metropolitano. Cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande
- Mercado Local. Puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

¹⁰ Jorge Espejo y Laura Fischer, Mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México, 2004

2.2.6.2 Tipos de Mercado desde el Punto de Vista del Cliente

Mercado de Consumo

El mercado de negocios consiste en todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios que a su vez se venden, rentan o suministran a otros.¹¹ Las principales industrias que constituyen el mercado de negocios son agricultura, forestal y pesca; minería; fabricación; construcción; transporte, comunicación, servicios públicos; banca, finanzas y seguros; distribución y servicios.

Los mercados de negocios tienen varias características que contrastan marcadamente con las de los mercados de consumo.

- a) Menos compradores. Quienes venden a negocios normalmente tratan con muchos menos compradores que quienes venden en el mercado de consumo.
- b) Compradores más grandes. Unos cuantos compradores grandes realizan la mayor parte de las compras en industrias como por ejemplo: las de los motores para avión y armamento.
- c) Relaciones más cercanas entre proveedor y cliente. Debido a la menor cantidad de clientes y a la importancia y poder de los clientes más grandes, a menudo se espera que los proveedores adapten sus ofertas a las necesidades particulares del cliente.
- d) Demanda fluctuante. La demanda bienes y servicios industriales suele ser mas volátil que la de bienes y servicios para el mercado de consumo.
- e) Comprar profesionales. Los bienes y servicios que compran las empresas son adquiridos por agentes de compra capacitados que deben seguir las políticas, restricciones y requisitos de compra de su organización. Muchos de los instrumentos de compra- por ejemplo propuestas y contratos- no suelen encontrarse en el mercado de consumo.

Mercado Industrial

Este mercado esta formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios: dichas adquisiciones tan orientadas hacia un fin posterior.

¹¹ G. Hiebing Román, W. Cooper Jr. Scout, Como Preparar el Exitoso plan de Mercadotecnia, Ed. Mac Graw Hill, México, 1992

En este mercado industrial se razona mas la compra, utilizando métodos mas sofisticados (requerimientos atrevas de computadoras) o sencillos (a través de cotizaciones de pocos proveedores) pero siempre se hacen evaluaciones de quienes están ofreciendo mejores precios, mejor tiempo de entrega más créditos, se compra más volúmenes y se planea la compra; en este tipo de mercado existen pocos compradores en comparación con el mercado del consumidor, la compra se hace con fines de lucro.

Estos mercados se encuentran formados por empresas manufactureras, productores agrícolas, industria de la construcción, industrias extractivas, industrias de la transformación, entre otras.

El objetivo mas importante del mercado industrial es la obtención de utilidades, para lograrlo, se debe tener un alto grado de conocimiento de los proveedores y de los clientes, una información actualizada de como se encuentra la competencia, un análisis del medio, un conocimiento de las regularizaciones gubernamentales.

Mercado Gubernamental

Este mercado esta formado por las instituciones del gobierno o del sector publico que adquieren los bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones. Están funciones son de principalmente de tipo social: por ejemplo, drenaje, pavimentación, limpieza, dado que el gobierno actualmente maneja una diversidad de actividades, se ha convertido en un gran mercado para revendedores y productores.

El gobierno compra muebles, equipo de oficina, combustible, papelería, ropa. El mercado del gobierno no persigue un consumo personal ni tampoco el lucro; compra una mezcla de productos que considera necesarios para lograr el mantenimiento de la sociedad.

Mercado de Revendedores

Esta formado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros; a este mercado se le llama también de distribuidores o comercial y esta conformado por mayoristas, minoristas, agentes, corredores.

Los revendedores también compran muchos bienes y servicios para operar su negocio suministros y equipos de oficina, bodegas, equipo para manejar materiales, servicios legales, servicios eléctricos y suministros para el mantenimiento. En esta actividad de compra los revendedores no difieren en lo esencial de los fabricantes, las instituciones financieras y cualquier otro segmento del mercado empresarial.

En su función de compradores para la reventa lo que lo caracteriza y atrae especialmente la atención de sus proveedores. Si queremos revender un bien, debemos satisfacer el cliente. Suele ser más difícil determinar que le gusta a un cliente externo que lo que le agrada a alguien dentro de la organización.

Mercado Internacional

Todos los seres humanos tienen deseos y necesidades por satisfacer al mínimo costo. Esto provoca que las organizaciones de un país deseen ampliar sus fronteras, es decir, estudien la posibilidad de colocar sus productos en otros países.

Los factores que deben tomarse en cuenta para que una organización tenga éxito al vender sus productos internacionalmente son, entre otros: los recursos con que cuenta, sus necesidades internas, su capacidad de venta, así como ciertos factores políticos. Debido al desarrollo de los medios de comunicación y de transporte, la mercadotecnia internacional está convirtiéndose en una necesidad y en una realidad cada vez más palpable, lo que trae aparejado la obtención de mayores utilidades y la adquisición de materiales a un bajo costo.

Existen dos condiciones que ayudan a aumentar el volumen del comercio internacional:

- Eliminación de la barrera de la distancia, ya que los servicios de comunicación y transporte son cada vez más eficientes
- El establecimiento de las relaciones favorables entre los países y el fácil intercambio de divisas.

Para que una organización logre colocarse en un país extranjero puede seguir diversas estrategias:

- Mantener su planta fabril en el país de origen y vender a distribuidores y detallistas en el extranjero
- Desplazar la planta al lugar donde se encuentra el mercado
- Establecer una empresa conjunta, compartiendo la propiedad con personas de dos o más países
- Otorgar las concesiones para la utilización de procesos y técnicas.

Tratar de colocar uno o varios productos en el extranjero implica una serie de problemas en lo referente a identificación de las motivaciones básicas, valores personales, diferencias culturales, estrategias de mercadotecnia, tiempo, espacio, bienes materiales, acuerdos, etc.

Para contrarrestar lo anterior es necesario conocer el mercado, seleccionar y adiestrar a los directores de mercadotecnia, conocer la vida política del país, participar en su vida económica, etc.

Obtener información de otros países es fácil hoy en día debido a que se cuenta con valiosos instrumentos para conocer su medio económico y cultural; estos son: listas de comercio; investigaciones de contactos comerciales; exposición de productos en misiones comerciales, ferias, centros comerciales, etc. Existen organismos gubernamentales encargados de orientar, facilitar y promover los productos nacionales en el extranjero, como el Banco Nacional de Comercio Exterior y la Cámara Americana del Comercio.

Mercado de Organizaciones no Lucrativas

Son aquellas instituciones tan diversas como iglesias, universidades, museos, hospitales y otras instituciones de atención médica, partidos políticos, sindicatos e instituciones de caridad. En realidad, todas ellas son organizaciones de negocios. Sin embargo, en el pasado nuestra sociedad y junto con ella las instituciones no consideraban que un museo o un hospital fueran una empresa. Y todavía hoy a muchos les resulta incomodo concebir su iglesia, escuela o partido político como una empresa. No obstante, esas organizaciones prácticamente hacen lo mismo que las empresas: ofrecen un producto, obteniendo dinero, efectúan inversiones, contratan empleados y, por lo mismo, requieren una dirección profesional.

Las empresas no lucrativas también llevan a cabo campañas de Marketing, aunque no se les llame así, con el fin de captar millones de dólares en donativos. Por otra parte, invierten muchísimo dinero en la compra de bienes o servicios para financiar sus actividades.

Mercado Mayorista

Son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

Mercado Minorista

Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores.

Una nueva modalidad de este tipo de mercados lo tenemos en los llamados "Supermarkets" (Supermercados) de origen norteamericano, los que constituyen grandes cadenas u organizaciones que mueven ingentes capitales.

En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

2.3 Segmentación del Mercado

2.3.1 Razones de la Segmentación de Mercados

Antes de definir la segmentación de mercados conviene hacer referencia a las razones para segmentar un mercado y la generalización del mismo.

México posee un mercado muy amplio, lo cual hace imposible que una sola organización cuente con los recursos necesarios para poder proporcionar todos los bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores o clientes. Para satisfacer necesidades existen diversas organizaciones, clasificadas en distinto tipos, que pueden proporcionar bienes y servicios a los consumidores.

Es preciso delimitar el mercado, ya que dentro de el se presentan distintos tipos de consumidores con diferentes necesidades y deseos. Se puede afirmar que el mercado mexicano es sumamente heterogéneo y es necesario agrupar a los consumidores que posean las mismas características, ya que no todos buscan la misma calidad y cantidad en los productos y/o servicios, ni tienen los mismos intereses y necesidades de compra; la cuestión es identificar mercados constituidos por compradores con deseos, requerimientos y necesidades similares.

Son tres las opciones que el vendedor tiene en un mercado heterogéneo: vender un producto único con la esperanza de que lo adquiera un número considerable de personas; vender un producto ideal a un sector específico del mercado, o vender diferentes versiones de un producto designadas cada una a un grupo distinto de la sociedad.

Algunos mercadólogos prefieren subdividir el mercado total en segmentos pequeños y homogéneos por no poder llegar a todos los consumidores. A esto se le conoce como segmentación del mercado. En la práctica existen algunas empresas que no planean el segmento al cual va dirigido su producto; lo lanzan, y después observan en que mercado se adquiere o posiciona mejor.

2.3.2 Concepto

Los mercados están compuestos por compradores, los cuales son diferentes en uno o varios sentidos. Los compradores pueden tener diferentes deseos, recursos, ubicación, actitud para comprar y hábitos de compra. Cualquiera de estas variables sirven para segmentar un mercado.¹²

¹² G. Hiebing Román, W Cooper JR. Scout, Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, 1992

Es un esfuerzo para mejorar la precisión del marketing de una empresa. El punto de partida de cualquier análisis de segmentación es el marketing masivo. En el marketing masivo, la parte vendedora realiza la producción masiva, distribución masiva y promoción masiva de un producto o servicio para todos los compradores.

Un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares. La segmentación es un enfoque a medio camino entre el marketing masivo y el marketing individual. Se supone que los compradores de cada segmento son muy similares en cuanto a deseos y necesidades, aunque en realidad no hay dos compradores iguales.

Anderson y Narus recomiendan presentar ofertas de mercado flexibles en lugar de una oferta estándar a todos los miembros de un segmento. Una oferta flexible consiste en dos partes: una solución desnuda que consiste en elementos de producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran, y opciones que algunos miembros del segmento valoran. Cada opción implica un cargo adicional.

El marketing de segmentos ofrece varios beneficios que no ofrece el marketing masivo. La empresa puede crear una oferta de producto o servicio más afinada y ponerle el precio más apropiado para el público objetivo. La selección de canales de distribución y canales de comunicación se facilita mucho. Además, es posible que la empresa enfrente menos competidores en un segmento específico.

2.3.3 Condiciones que prevalecen en una Segmentación de Mercados

Como ya se señaló, toda empresa debe considerar la experiencia y el conocimiento que se tenga del mercado, así como la potencialidad del mismo, con objeto de visualizar los efectos que pueden tenerse acerca de las estrategias y la segmentación.

Antes de segmentar un mercado deben realizarse estudios acerca de este para determinar que parte es potencial y dirigirse a ella con un producto específico. Probablemente exista algún segmento que no se haya cubierto o descubierto, por lo que es necesario obtener información de sus características.

2.3.4 Estrategias de Segmentación del Mercado

Hay algo que debe quedar muy claro con la segmentación: cuando se selecciona un segmento del mercado se está renunciando a otros, y es la empresa la única que puede tomar decisiones respecto a cual segmento del mercado servir; para hacerlo existen las siguientes estrategias:

- Mercadotecnia indiferenciada. La empresa ni dirige sus esfuerzos hacia un solo segmento del mercado ni reconoce a los diferentes segmentos del mercado; considera a todos los segmentos como un solo grupo con

necesidades similares, y diseña un programa de mercadotecnia para un gran número de compradores o clientes, apoyándose en medios publicitarios. Un ejemplo: son las organizaciones que producen y comercializan productos tales como las frutas y las verduras.

- **Mercadotecnia Diferencia.** Esta estrategia se caracteriza por tratar a cada consumidor como si fuera la única persona en el mercado. La empresa pasa por dos o más segmentos del mercado y diseña programas de mercadotecnia por separado para cada uno de los segmentos. Se obtienen mayores ventas y se van incrementando con una línea diversificada de productos que se venden a través de diferentes canales. Un buen ejemplo son las empresas refresqueras en México, que embotellan y comercializan una gran cantidad de tamaños y sabores, entregando a cada segmento del mercado el satisfactor a la medida de sus necesidades.
- **Mercadotecnia concentrada.** Este método trata de obtener una buena posición de mercado en pocas áreas, es decir, busca una mayor porción de consumidores en un mercado específico, en lugar de una menor porción en un mercado grande. Un ejemplo de este tipo de estrategia es la empresa Quaker Oats, que produce y comercializa la bebida isotónica Gatorade. El esfuerzo se concentra en satisfacer las necesidades de los deportistas de alto rendimiento.

2.3.5 Criterios para Segmentar un Mercado

Existe un gran número de factores que influyen en la segmentación de mercados; estos se combinan para obtener un conocimiento profundo del mercado y así obtener un perfil más exacto.

Cabe mencionar que en un mercado industrial las variables más importantes o las más usadas son:

- Usuarios Finales
- Necesidades de los Usuarios
- Tasa de uso
- Sensibilidad a la mercadotecnia
- Ubicación geográfica

Criterios para segmentar los mercados			
Geográficos	Demográficos	Psicográficos	Posición del Usuario
Regional	Edad	Estilo de Vida	No usuarios
Urbana	Sexo	Personalidad	Exusuarios
Rural	Ocupación	Beneficio del producto	Usuarios Potenciales
Suburbana	Educación	Motivos de producto	Usuarios primera vez
Interurbana	Profesión	Motivos de compra	Usuarios Regulares
Clima	Nacionalidad	Conocimiento del Producto	Tasa de uso

2.3.6 Ventajas y desventajas en la segmentación de mercados

Ventajas de la Segmentación de Mercados

- Clasificación mas clara y adecuada del producto que se vende
- Se centraliza el mercado hacia un área específica
- Se proporciona mejor servicio
- Se tiene buena imagen, exclusividad y categoría
- Se facilita la publicidad, su costo, etc.
- Se logra una mejor distribución del producto y/o servicio
- Se sabe cual es la fuente del negocio y donde se enfocarán los recursos y esfuerzos
- Si no existiera la segmentación, los costos de mercadotecnia serían mas altos
- Se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al no colocar el producto y/o servicio en donde no tendrá venta.
- Se define a quien va destinado el producto y las características del mismo
- Se facilita el análisis para tomar decisiones
- Se diseña una mezcla de mercadotecnia mas efectiva
- Se optimizan los recursos
- Se conoce el costo de distribución del producto y/o servicio
- Se tiene una información verificada de lo que se requiere
- Se conoce quienes son los competidores

Desventajas de la segmentación de mercados

- Disminución de utilidades al no manejar correctamente la segmentación
- Que el producto y/o servicio no se coloquen en el lugar ni el momento adecuados
- Que no este bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera a muchos clientes
- Que no de determinen las características de un mercado
- Perder oportunidad de mercado
- No utilizar las estrategias adecuadas de mercado
- El alto costo que existe en México para obtener información

2.3.7 Cuando es efectiva la Segmentación

La segmentación es efectiva siempre y cuando se logren los objetivos que se fijó la empresa y se obtenga la información deseada.

Los problemas que provoca una segmentación ineficiente están relacionados con la situación del país, esto es, cuando hay un cambio en los estados sociales debido a la crisis económica se pierde la noción del poder adquisitivo de los consumidores, lo que causa problemas en la colocación y distribución del producto.

Otro problema detectado en México es que a veces la información no se obtiene oportunamente, además de ser incompleta y costosa. Por ellos en ocasiones no se sabe exactamente como segmentar el mercado.

2.3.8 Otras estrategias para la segmentación

Existen otras estrategias, tales como:

- Hacer una clasificación de clientes mediante las estadísticas que registre la adquisición de un producto específico por edades y periodos
- Hacer un estudio de mercado utilizando la mayoría de los criterios dentro de todo sistema
- Producción de mercado: no se ofrece un solo producto al mercado; se consideran varios productos que tal vez el consumidor compre. No se atacan mercados determinados porque no se aceptaría a la gente que consumiría el producto y/o servicio.

También se utilizan los estudios que proporcionan las compañías investigadoras de mercados. En la práctica se utilizan diferentes métodos para evaluar la eficiencia de los diferentes segmentos de mercado: estadísticas de ventas anuales comparadas con las del año anterior; evaluación de los productos con ciertas plazas mediante la información que proporcionan los titulares de las mismas; reportes mensuales, estudio de costo-beneficio; pronósticos de la demanda de compradores con los índices de consumo en las diferentes plazas, etc.

Recomendaciones para una efectiva segmentación de mercados

- 1.- Los consumidores tienen que percibir diferencias entre marcas
- 2.- Los segmentos han de mostrar, una estabilidad razonable a los largo del tiempo
- 3.- Identificar claramente las características del segmento antes de centrar en el los esfuerzo de mercadotecnia
- 4.- No sobreestimar el segmento (asegurarse de que es lo suficientemente grande para producir utilidades).
- 5.- Identificar con precisión la estrategia de cobertura de mercado: diferenciada, indiferenciada y concentrada
- 6.- Centrarse en el segmento más productivo y no necesariamente en el más grande
- 7.- Llegar al segmento con un mensaje especialmente diseñado para tal audiencia

2.3.9 Como segmentar un mercado

Como los compradores tienen necesidades y deseos singulares, cada comprador es un mercado individual en potencia. Así pues, lo ideal sería que el vendedor pudiera diseñar un programa individual de comercialización para cada comprador.

2.3.9.1 Procedimiento de Segmentación de Mercado

La segmentación es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes; esto permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo. Para determinar el mercado meta se selecciona primero al comprador o usuario actual y potencial del producto y luego se subdivide este grupo general en los segmentos más relevantes para conseguir la comunicación y venta más adecuadas y eficientes.

Al segmentar el mercado o mercados, se define al comprador (compradores) usuario (usuarios) del producto/servicio que se convertirán en el su meta primaria.

Además, es posible que necesite definir y considerar asimismo las metas secundarias, como un segmento menos pero de alto consumo o bien un segmento muy rentable. Otros mercados secundarios potenciales podrían ser los influenciadores o los mercados intermedios.

- 1) Etapa de Estudio.- El investigador realiza entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupo para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores.
- 2) Etapa de Análisis.- El investigador aplica análisis de factores a los datos para eliminar variables con alta correlación, y luego aplica análisis de agrupación para crear cierto número de segmentos con diferencias máximas entre ellos.
- 3) Etapa de Preparación de Perfil.- Se prepara un perfil en cada grupo de términos de sus actitudes distintivas, conductas, demografía, psicografía y patrones de medios. Se da un nombre a cada segmento con base en su característica dominante.

2.3.10 Tipos de Segmentación

- Estrategia Indiferenciada.- Misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción, para todos los segmentos de manera que considera satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para ello se basa en las características comunes de los segmentos.
- Estrategia Diferenciada.- Desarrollar un marketing-mix distinto para cada uno de los segmentos objetivo detectados, y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.

- Estrategia Concentrada.- Es la estrategia del especialista, que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Los esfuerzos se dirigen a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

2.4 Posicionamiento del mercado

2.4.1 Seleccionar un Mercado

Implica evaluar el atractivo de cada uno de los segmentos y seleccionar aquellos a los que se entrara. La empresa debe poner la mira de los segmentos donde podrá generar mas valor para lo clientes y sostenerlo durante cierto tiempo. Una empresa con pocos recursos podría optar por atender solo un segmento especial, o quizás unos cuantos. Esta estrategia limita las ventas, pero puede resultar muy rentable. Otra empresa podría optar por vender varios segmentos interrelacionados; segmentos que podrían tener diferentes tipos de clientes, pero todos ellos clientes con los mismo deseos básicos. Una empresa más grande podría optar por ofrecer toda una gama de productos y por abarcar todos los segmentos del mercado.

La mayor parte de las empresas entran a un mercado nuevo abarcando un solo segmento y, si tienen éxito, van añadiendo otros. Las empresas grandes, con el tiempo, buscan cubrir el mercado entero.

2.4.1 Posicionamiento en el Mercado

La palabra posicionamiento fue popularizada por dos ejecutivos con publicidad. Al Ries y Jack Trout. Ellos ven el posicionamiento como un ejercicio creativo que se efectúa con un producto o servicio existente.

El termino posicionamiento se refiere a un programa general de mercadotecnia que influye en la percepción mental (sensaciones, opiniones, impresiones y asociaciones) que los consumidores tienen de una marca, producto, grupo de producto y/o servicios o empresas, en relación con la competencia. Hoy en día las empresas se preocupan por proporcionar satisfactores que lleguen a posicionarse fuertemente en la mente del consumidor y/o cliente.

Los mercadólogos disponen de diferentes estrategias para alcanzar y reforzar el posicionamiento deseado para empresa, marca, producto y/o servicios o grupo de productos y/o servicios. Entre las accesibles están las siguientes:

- Posicionamiento con base en los atributos. El mejor ejemplo quizá sea el automóvil Sedan Volkswagen, que desde hace mas de 35 años se apropió de la posición “auto pequeño” en la mente de los consumidores. Probablemente hoy en día no sea la marca de automóviles pequeños que

mas vende, pero sigue siendo el líder en la posición de “auto pequeño” en la mente de todos.

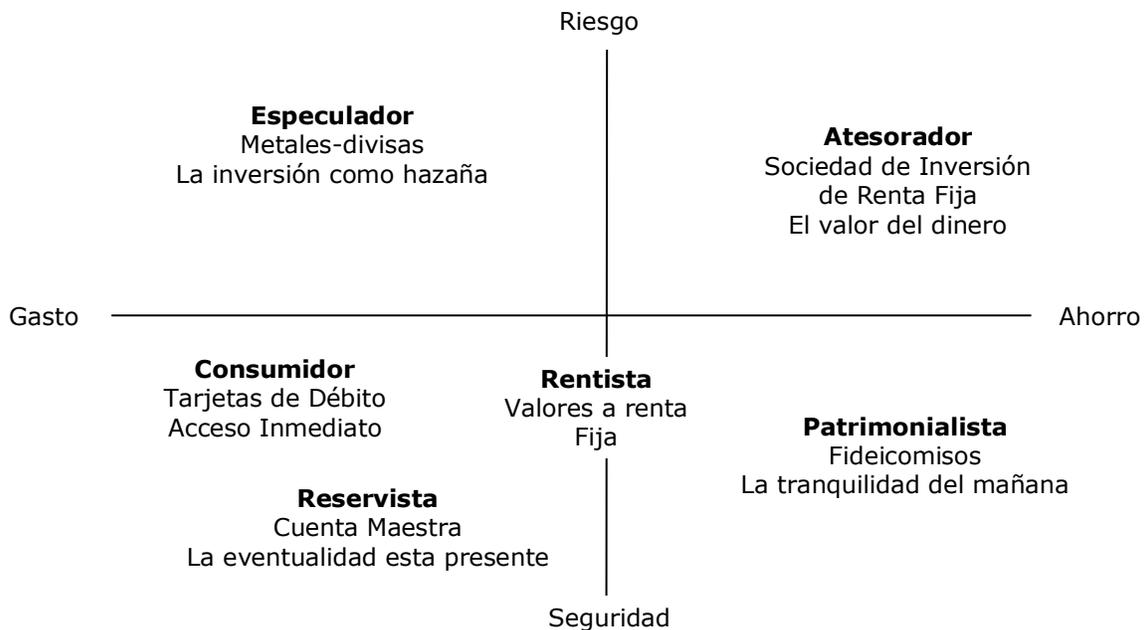
- Posicionamiento con base en los beneficios. Un excelente ejemplo lo constituyen las pastas dentales. Los competidores de este producto se han dado cuenta que es la forma mas exitosa de triunfar en el mercado sin hacerse mucho daño. Los consumidores pueden comprar las pastas dentales en función del beneficio deseado: Crest es la pasta dental que “combate la caries”, Sensodine es para “dientes sensibles”, Freska-ra “deja los dientes blancos”.
- Posicionamiento con base en las ocasiones de uso. Hace algunos años el Brandy Viejo Vergel inteligentemente se hizo un espacio en el mercado mexicano con una campaña comercial que sugería a los consumidores que el producto debía consumirse por las noches. Los comerciales concluían con el eslogan “El sabor de la Noche”
- Posicionamiento con base a los usuarios. Un ejemplo adecuado al respecto encontramos en Kellog’s. Los mercadólogos de esta empresa apoyaron durante un tiempo su producto Zucaritas con la promesa “El desayuno de los campeones”, orientándose a los deportistas de alto rendimiento que han logrado campeonatos, o sencillamente al mercado meta cuyo estilo de vida es el de un campeón.
- Posicionamiento comparativo. Hoy este posicionamiento es poco recomendado por los expertos debido a que resulta muy costoso y los resultados han sido pocas veces redituables. Hay varios ejemplos en la industria de los servicios en México: en la industria bancaria, Bital, banco pequeño y poco conocido, enfrento frontalmente con este tipo de posicionamiento a bancos grandes y poderosos como el Banco Nacional de México, quien reaccionó con una campaña publicitaria de contraataque, y el Banco de Comercio, quien nunca se dio por aludido. Aunque hoy los dos bancos atacados mantienen su posicionamiento y liderazgo en el mercado, un hecho real es que Bital se sirvió de esos bancos gigantes para mejorar su posicionamiento en el mercado bancario. Otro ejemplo es la lucha de Avantel y Alestra por arrebatarle mercado de larga distancia al líder Telmex. Después de tres años de intensa lucha y desgaste físico y financiero, las estadísticas mostraron que la perdida de Telmex solo fue de 12% del mercado, logrando retener otro 48% en juego.
- Estrategia de reposicionamiento. Este esfuerzo es primo hermano del posicionamiento comparativo. Mediante el reposicionamiento no se busca arrebatarle al líder frontalmente su mercado, sino hacerlo de manera indirecta. El reto Pepsi es el pionero de estos esfuerzos. Con el eslogan “La nueva generación”, Pepsi busco colocarse en la mente del consumidor justamente a un lado de la Coca-Cola, cuya posición en ese momento era el

“Refresco tradicional”. No obstante el gran esfuerzo y la inversión para lograr que los consumidores cambiaran de lo tradicional o viejo a lo nuevo, hoy coca-cola sigue vendiendo mucho mas refresco de cola que Pepsi.

- Posicionamiento en Contra. En su momento, los propietarios de 7Up se inclinaron inteligentemente por posicionar la marca como “el refresco de no-cola” en lugar de “El refresco de lima-limón”. Sin duda resulta más fácil recordar e identificar un refresco que es de no-cola que otros de sabor lima-limón, naranja, etc.

2.4.3 Mapa de Posicionamiento

Mapa de Posicionamiento o Mapa Perceptual es la representación mental de las imágenes, percepciones, asociaciones, etc. Que tiene el consumidor respecto de los productos, marcas o empresas competidoras dentro de una categoría determinada. El mapa de posicionamiento generalmente se construye a partir de los atributos o beneficios de un producto, marca o servicio.



Fuente: G. Hiebing Román W. Cooper Jr. Scout, Como Preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México, 1992

2.4.4 Procesos para crear y/o reforzar el posicionamiento

Paso 1. Identificar ventajas competitivas o atributos determinantes para la decisión de compra al consumidor o cliente

Paso 2. Identificar el posicionamiento de las principales marcas competidoras o percepciones del mercado para las diferentes marcas competidoras.

Paso 3. Analizar la intensidad del posicionamiento de las marcas en el mercado.

Paso 4. Analizar la posición de las marcas en un mapa perceptual.

Paso 5. Determinar la posición del producto y/o servicio ideal.

Paso 6. Seleccionar una ventaja competitiva disponible.

Paso 7. Evaluar su posible posicionamiento.

Paso 8. Evaluar alternativas de reposicionamiento.

Paso 9. Desarrollar una mezcla de mercadotecnia congruente con el posicionamiento

Paso 10. Comunicar el posicionamiento.

Cuando una empresa ha decidido cuales segmentos cubrirá, tendrá que decidir que “posiciones” quiere ocupar en esos segmentos. La posición es el lugar que ocupa un servicio, en la mente de los clientes, en relación con los servicios de la competencia. Si los clientes piensan en un servicio es exactamente igual a otro que ya existe en el mercado, no tendrá motivo alguno para adquirirlo.

El posicionamiento en el mercado consiste en lograr que un producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. En consecuencia los mercadólogos proyectan posiciones que distinguen a sus productos ante las marcas de la competencia y que les ofrecen una mayor ventaja estratégica en los mercados hacia los cuales apuntan.¹³

El posicionamiento inicia con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir, el producto se posiciona en la mente del prospecto.

¹³ Espejo Jorge, Fischer Laura, Mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México, 2004

Ries y Trout afirman que los productos o servicios muy conocidos generalmente ocupan una posición muy distintiva en la mente de los consumidores o clientes. Los competidores tienen tres alternativas estratégicas.

- La primera consiste en fortalecer su propia posición actual en la mente del consumidor o cliente
- La segunda consiste en apoderarse de una posición desocupada.
- La tercera consiste en reposicionar la competencia.

2.4.5 Importancia del posicionamiento

Sin importar lo que venda o que servicios presta, siempre se requiere un posicionamiento bien definido, por ser la base de todas las comunicaciones: marca, publicidad, promociones, empaque, fuerza de ventas, comercialización y publicidad no pagada. Si se cuenta con un posicionamiento publicitario no pagado. Si se cuenta con un posicionamiento significativo y bien dirigido como guía de todas las comunicaciones, la empresa siempre transmitirá a todo el público una imagen congruente. Cada vehículo de comunicación que transmite un posicionamiento común reforzará los otros y ocasionará un efecto acumulativo, maximizando con ello el rendimiento de la inversión. De ahí que todo en cuanto haga desde una perspectiva mercadológica debe reforzar un posicionamiento. De lo contrario, no solo minará los esfuerzos de mercadotecnia, sino que además confundirá el grupo meta.

Mas aun, como todo lo que hace debería reflejar un posicionamiento, este ha de ser el correcto, por que de lo contrario todas las actividades mercadológicas perderán su eficacia. Y lo que es peor: un posicionamiento equivocado podría incluso destruir un producto de éxito. Dado el carácter global del posicionamiento, hay que buscar uno que no solo sea el idóneo para el producto en el momento presente, sino que además sea adaptable, muchos años después, tanto para el mercado como para el producto.

2.4.6 Consideraciones Relativas al Posicionamiento

Si queremos llegar a un posicionamiento exitoso a largo plazo, habrá que tener en cuenta los siguientes factores:

- La naturaleza del producto y/o servicio que esta usted vendiendo
- La necesidades y deseos de los mercados meta
- La competencia

La evaluación del negocio y la serie de problemas y oportunidades que ha incluido en ella, junto con la determinación del mercado meta y las estrategias de mercadotecnia que ha logrado, son la clave para lograr el posicionamiento adecuado.

Es necesario que conozca las fuerzas y debilidades de su producto y/o servicio versus el de la competencia. ¿En que aspectos se parece al producto y/o servicio de la competencia y en que aspectos es distinto?, ¿Qué características lo hacen especial? Y lo que es más importante aun: ¿Que significan esas diferencias competitivas para el mercado meta? Si el posicionamiento refleja una diferencia que el producto/o servicio no puede proporcionar o que no es importante para el grupo seleccionado, el posicionamiento no tendrá éxito. Y aun cuando el producto y/o servicio posea una diferencia significativa, el posicionamiento no será eficaz si el grupo meta no lo percibe como realmente distinto.

El punto clave es que, al preparar el posicionamiento del producto y/o servicio, usted puede tener en cuenta sobre todo la percepción del grupo meta respecto a los producto y/o servicios de la competencia aunque esa opinión no sea totalmente objetiva, por que ellos son compradores y/o clientes y, por lo mismo, su percepción es verdadera.

Mas aun, las posibilidades de lograr un posicionamiento exitoso crecen de modo extraordinario cuando se ha realizado la investigación de mercados en el posible mercado meta. La investigación primaria contribuirá a identificar los principales usuarios/clientes, además de los atributos significativos del producto. Por su parte, la investigación cuantitativa demostrara como al mercado meta percibe estos atributos tan importantes en relación con la competencia. Incluso sin una investigación primaria, usted empezara bien la tarea de realizar un posicionamiento que comunique bien al mercado meta si ha utilizado debidamente el proceso ordenado de mercadotecnia.

Volvemos a repetirlo: todos los elementos de un plan de mercadotecnia parten del mercado meta y de cómo satisfacen estratégicamente las necesidades del mercado por medio del producto. Por tanto, sin importar como posicione el producto y/o servicio, el mercado meta siempre ha de ser la razón del posicionamiento. Cuando usted estudie varias opciones de posicionamiento, ha de concentrarse siempre en el mercado meta y guiarse por las estrategias de mercadotecnia.

2.4.7 Tipos de Posicionamiento

El producto puede posicionarse de diversas formas.

A continuación se describen algunos tipos de posicionamiento que es preciso considerar.

- Posicionamiento por Diferencia de Productos y/o servicios; formúlese la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que significativamente diferente que vende u ofrece mi compañía?

- Posicionamiento por atributos/beneficios principales; hágase la siguiente pregunta ¿Qué beneficio ofrece mi producto/servicio en el mercado meta considere significativo?
- Posicionamiento por usuarios/clientes del producto/servicio; si se dirige directamente a los usuarios/compradores del producto, su posicionamiento será mas adecuado para el mercado meta, creando en este grupo una imagen de que el lugar creado en este grupo una imagen de que el lugar, los productos o servicios están diseñados especialmente para el.
- Posicionamiento por uso; muchas veces es posible posicionar por la manera y el tiempo en que se utiliza el producto/servicio.
- Posicionamiento por Categoría; este método es particularmente eficaz cuando el producto/servicio es nuevo en el mercado, o bien cuando esta usted creando un nuevo mercado o un subconjunto de una categoría actual.
- Posicionamiento por Asociación; este tipo de posicionamiento puede resultar muy eficaz cuando no se tiene una diferencia neta de producto o cuando la competencia posee el posicionamiento intrínseco en relación con el producto/servicio. La utilización de la publicidad basada en la imagen y en el impacto emocional logra una exitosa realización del posicionamiento por asociación.
- Posicionamiento por Problema; en este tipo de posicionamiento, la diferencia del producto no es importante por que la competencia es mínima si es que existe. En esa situación, se necesita posicionar contra un problema determinado a fin de atraer el mercado meta y en algunos casos, crearle mercado al producto/servicio.

2.4.8 Métodos para posicionar el producto y/o servicio

Ahora que ya conoce usted los diversos tipos de posicionamiento, debe valorar rigurosamente como se vincula su producto en el mercado meta respecto a la competencia, con el propósito de llegar a un posicionamiento específico. Para ayudarle a posicionar el producto/servicio, le recomendamos aplicar paso por paso el método de adecuación o de mapeo.

2.4.8.1 Posicionamiento por Adecuación

En pocas palabras, este método adecua los beneficios inherentes y propios del producto o la ventaja competitiva con las características y necesidades / deseos del mercado meta.

Paso 1

Analice su producto/servicio versus el de la competencia

Un buen lugar donde comenzar con este método es el producto/servicio que va a vender/ofrecer y la competencia que ha de afrontar al hacerlo. Basándose en la evaluación del negocio, incluya los competidores en la parte superior izquierda de una hoja de trabajo. La competencia podría ser un competidor, varios competidores importantes, una categoría específica o diversas categorías básicas.

Paso 2

Identifique las diferencias del Producto/servicio versus el de la competencia

A continuación escriba las principales diferencias, tanto en negativas como positivas, de su producto/servicio en comparación con el de la competencia por lo que respecta al mercado primario. Tales diferencias han de anotarse en su relación con los elementos clave de la mezcla de mercadotecnia que correspondan a lo que va a venderse/ofrecerse.

Algunas veces una diferencia, a pesar de ser aparentemente negativa, puede volverse positiva. Por ejemplo: un detallista pequeño que tenga poco espacio de estantes y, por lo mismo, una reducida variedad de ofertas, puede adoptar un posicionamiento basado en la selección de especialidades y en una esmerada atención personal.

Paso 3

Defina su principal mercado meta

Introduzca su principal mercado meta en la parte superior derecha de la misma de la hoja de trabajo antes mencionada.

Paso 4

Enumere las Principales características de mercado meta

En el lado derecho de la hoja de trabajo, enumere ahora las características del mercado meta en lo tocante a necesidades y deseos. Con una investigación o sin ella, hágase las siguientes preguntas y debajo de cada una coloque respuestas breves:

- ¿Qué es lo que realmente está comprando el mercado meta: es el producto/servicio que debe usarse solo o junto con otros?
- ¿En donde está el mercado meta al comprar/usar el producto: por territorio geográfico?
- ¿Cuándo lo está empleando (época del año)?
- ¿Por qué está el mercado meta comprando o utilizando el producto/servicio y por que prefiere adquirirlo en determinado lugar?
- ¿Cómo se compra y emplea?
- ¿Cómo está cambiando el mercado meta?

Paso 5

Adecue las características del producto a las necesidades/deseos del mercado meta

Una vez anotadas las diferencias del producto debajo del principal competidor y también las necesidades/deseos del mercado meta, procure adecuar lo que caracteriza a su producto/servicio, a las necesidades y deseos significativos del mercado meta.

Después de prepara la hoja de trabajo del posicionamiento, trace (si conviene) líneas desde las diferencias positivas competitivas importantes hasta las características paralelas de necesidades/deseos del mercado meta. Y luego pregúntese otra vez que es lo que realmente importa para este último en términos de cómo su producto/servicio es diferente y mejor. Basándose en esto elimine líneas hasta que tenga los dos o tres productos/servicios más significativos en el mercado meta.

En algunos casos conviene combinar dos diferencias o ventajas del producto/servicio para entender una necesidad importante. Por ejemplo: si su empresa fuera detallista podría combinar los atributos de los productos de marca y precios muy competitivos para llegar a un posicionamiento por valor que se enlaza con un deseo importante del cliente.

En algunos casos, trazará líneas entre las características del producto y las del mercado meta; descubrirá entonces que una necesidad/deseo del consumidor no esta siendo satisfecha por su producto/servicio.

2.4.8.1 Posicionamiento por Mapeo

Este método es una aplicación práctica de la metodología del mapeo, lo cual se funda en modelos multidimensionales. Aunque de origen teórico, no serviremos de el al posicionar los productos/servicios de nuestros clientes. Este método consiste en distinguir visualmente lo que es importante para el mercado en cuanto a los atributos clave de un producto. Después se clasifican a partir de ellos los productos/servicios de la competencia, lo mismo que los de la empresa. Este tipo de posicionamiento es muy útil al posicionar un producto/servicio y, una vez mas, da sus mejores resultados cuando se basa en la investigación cuantitativa que es representativa del mercado. Sus ideas preconcebidas sobre lo que piensa el mercado meta pueden diferir sustancialmente de lo que indica una investigación cuantificable.

Paso 1

Enumere los Atributos del producto/servicio por orden de importancia

Una vez Reconocida su parcialidad intrínseca, aun procurando ser lo mas objetivo posible, el primer paso consiste en enumerar por orden de importancia los atributos de categoría del producto/servicio a lado derecho de la hoja de trabajo de mapeo.

El atributo mas importante para el consumidor/cliente podría ser la calidad, seguida por la variedad, precio, etc. En una empresa que hace tratos con otras, el atributo mas apreciado podría ser la entrega puntual, seguida de congruencia, calidad, precio y buena reputación del producto.

Paso 2

Clasifique su producto/servicio y los de las competencias en cada atributo

Una vez incluidos los principales atributos del mercado meta, en cada uno clasifique a los competidores en una escala del mejor al peor. En las clasificaciones, ponga la inicial de cada competidor importante (incluyendo el producto/servicio de su compañía) en la línea correspondiente a la clasificación del atributo. Confeccione una lista maestra de estos rivales bajo el código de compañía/producto/servicio.

Si no dispone de una investigación cuantitativa antes de comenzar el mapeo, conviene reunir a varias personas conocedoras de la categoría del producto/servicio y hacer que cada una menciones los atributos mas importantes.

Luego de clasificar los atributos por su importancia, pida a los participantes que digan el nombre de tres a cinco de los principales competidores del mercado, entre ellos el producto/servicio de su compañía. Después indíqueles asignar independientemente una clasificación de 1 a 10 de cada competidor en los diversos atributos, siendo 10 la calificación mas alta. Promedie las estimaciones dadas a cada competidor e introduzca mediante la inicial una clasificación para cada competidor, en correspondencia con la clasificación asignada a los atributos.

Al trazar la gráfica del mercado competitivo, quizá advierta una gran disparidad entre los competidores en un atributo y ninguna diferencia en otro. En teoría, quiere que su producto/servicio ocupe un lugar más alto que la competencia en todos los atributos, pero sobre todo en los que son más importantes para el consumidor/cliente. Cuantas más veces vea la inicial de su producto/servicio a la derecha, especialmente en los atributos situados en la parte superior del diagrama, mas fuerte será el posicionamiento en el mercado.

Paso 3

Visualice en el mapa el posicionamiento deseado para su producto

Una vez terminado el mapa del posicionamiento examine el lugar que su producto ocupa en los atributos más importantes en relación con la competencia. A continuación visualicé donde quiere posicionarlo en el mapa, basándose en lo que quiere el cliente y en lo que el producto/servicio puede ofrecer frente a las fuerzas y debilidades de la competencia. Por último, a partir de los varios tipos de posicionamiento explicados con anterioridad, seleccione el método que ayude a mejorar las percepciones del mercado y que logre su posicionamiento visualizado antes.

2.4.9 Como redactar la estrategia de posicionamiento

Una vez que haya determinado como quiere que el mercado perciba su producto/servicio como significativamente distinto al de la competencia, estará en condiciones de redactar otras estrategias alternativas de posicionamiento. Conviene preparar más de una a fin de realizar una comparación entre ellas y evaluar cual posicionamiento refleja mejor el producto/servicio en relación con la competencia y satisface las necesidades/deseos del mercado meta. Los enunciados alternativos al posicionamiento deberán variar según el hincapié que se haga en la ventaja del producto/servicio, en la debilidad de la competencia y en el beneficio que recibirá el mercado. Todas estas opciones se relacionan con el producto/servicio, el competidor y el mercado meta, pero cada una se centra en uno de estos aspectos, no en todos.

La palabra clave es enfoque cuando se redacta un enunciado de posicionamiento. Se tiende a redactar un enunciado que suene como una letanía, en vez de preparar un enunciado simple y directo. Cuanto mas breve y más se centre en el tema, mejor será la estrategia de posicionamiento. Un posicionamiento sucinto ofrecerá una dirección clara y específica a la publicidad y a la utilización del resto de las herramientas de la mezcla de la mercadotecnia. Por tal razón, escoja cuidadosamente cada palabra que use en el enunciado de posicionamiento.

Una vez preparados los posicionamientos alternativos, escoja el que mejor se adapte al mercado meta y cumpla con las estrategias de mercadotecnia.

Por ejemplo: Empresa que vende a otras compañías servicios, La posición de W.T. Jones como el líder de equipo para oficina mejorando el aspecto y la eficiencia del ambiente de la oficina.

2.4.10 Comunicación del Posicionamiento de la Empresa

Una vez que la empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento clara, debe comunicar eficazmente dicho posicionamiento. Supongamos que una empresa escoge la estrategia de “mejor calidad”. La calidad se comunica escogiendo las señales físicas y pistas que la gente normalmente usa para juzgar la calidad.

La calidad también se comunica a través de otros elementos de marketing. Un precio alto por lo regular le dice al comprador que el producto es de alta calidad. Así como la distribución, publicidad y promoción.

CAPITULO III. ESTRATEGIA COMERCIAL DE POSICIONAMIENTO

3.1 Investigación de Mercado

A continuación se mencionan los objetivos que perseguimos con la realización de la investigación de mercado:

- I. Conocer el actual prestador de servicios de auditoría de cada compañía azucarera.
- II. Determinar que factores motivan a las compañías para adquirir los servicios de auditoría.
- III. Identificar los propósitos que las compañías persiguen al contratar los servicios de auditoría.
- IV. Medir el valor que se da a la información técnica que las firmas de auditoría le proporcionan a las compañías.
- V. Conocer los medios preferentes de las compañías para recibir información técnica y que a su vez contenga mensajes publicitarios.
- VI. Identificar las posibilidades que existen de que PricewaterhouseCoopers, S.C. sea elegido por las compañías azucareras para ser el proveedor de servicios de auditoría.

3.1.1 Investigación de Mercado Aplicada a PricewaterhouseCoopers, S.C.

El entorno actual en el que se desarrolla la industria de productos de consumo es altamente dinámico, lo que ha propiciado que una gran cantidad de compañías estén integrando alianzas y sociedades con el fin de fortalecer sus estrategias de mercado y posicionar sus marcas en el consumidor.

Para las empresas detallistas y de productos de consumo, PwC ofrece una red sólida y confiable de expertos en este sector. Nuestra misión es ayudar a nuestros clientes a obtener valor de sus operaciones multinacionales para desarrollar ventajas competitivas en toda la cadena de valor y para asegurar la definición y satisfacción de todas las expectativas de los inversionistas.

La profundidad de nuestros conocimientos especializados de la industria y nuestra perspectiva global son atributos que nuestros clientes valoran. Invertimos importantes recursos en construir y compartir dichos conocimientos. Nos dividimos en industrias para:

- ✓ Compartir las investigaciones y opiniones más recientes sobre las tendencias de la industria.
- ✓ Localizar a expertos de cada área en donde se encuentren.
- ✓ Desarrollar evaluaciones comparativas de desempeño por industria, basándonos en las mejores prácticas globales.
- ✓ Compartir metodologías y enfoques de aspectos complejos como los instrumentos financieros y los requisitos fiscales.
- ✓ Colaborar en asuntos contables o técnicos específicos de cada industria, especialmente cuando se necesita una guía para interpretarlos.

3.2 Universo de la Investigación

Nuestra población esta constituida por los Grupos controladores de los ingenios azucareros en nuestro país.

GRUPO	DIRECCIÓN	TELEFONO
ALMIDONES MEXICANOS	Calle 26 No 2756 Zona Industrial 44940 http://www.almidones.com.mx/	5668-4500
CONSORCIO AGAZÚCAR	Av. Coyoacan No. 1617 Col. del Valle 03100, México D.F.	5524-4440 5524-4449
DANISCO CULTOR	Av. de la Paz No. 37	5154-4850
GRUPO AZUCARERO MÉXICO	Monte Cáucaso No 915 Col. Lomas de Chapultepec, México D.F. http://www.gamsa.com.mx	5201-1900 5201-1936
ZUCARMEX	Sonora No. 166 Tercer Piso, Col. Hipódromo Condesa, México D.F. http://www.zucarmex.com/inicio.html	5281-8343

GRUPO PERNO	Calle 14 No 315 Col. San José C.P. 94560 www.grupoperno.com.mx	5270-7128
GRUPO PORRES	Calzada de la Viga No. 1191 Col. Marte Entre Eje 5 y 6 Sur, C.P. 08830, México D.F. http://www.ingeniohuixtla.com/	5271-7161 5271-7170
GRUPO PIASA	Rubén Darío No. 281 Interior 1204 Col. Bosques de Chapultepec, Del. Miguel Hidalgo. C.P. 11580 D.F.	5508-3558/59
ARANCIA INDUSTRIAL	López Cotilla No. 2032 Mezzanine, Arcos C.P. 44130	5818-4855
GRUPO INDUSTRIAL AZUCARERO DE OCCIDENTE	Paseo de los Tamarindos No. 60 Cuarto Piso, Conjunto Arcos Bosques, Edificio Norte B, Bosques de las Lomas Cuajimalpa. http://www.gsaenz.com.mx	5177-7777
GRUPO SEOANE	Aristóteles No. 97 Col. Polanco C.P. 11560, México, D.F. http://www.conexionindustrial.com/index	5533-3412
GRUPO BETA SAN MIGUEL	Paseo de la Reforma No. 397 Col Cuauhtemoc, C.P. 06500 México D.F.	5242-7800
EMPRESAS SANTOS	Santa Bárbara No 554 Col. Anzures	5811-2020 5811-2220
CONSORCIO MACHADO	Eje Central Lázaro Cárdenas, No. 425- 101 Col. Narvarte Piedad, México D.F. C.P. 03020	5519-8622 5519-8052

GRUPO GARCÍA GONZÁLEZ	Presidente Masarik No 92, Séptimo Piso, Col. Chapultepec Morales, C.P. 115770	5255-0091
FIDEICOMISO PUBLICO FONDO DE EMPRESAS EXPROPIADAS DEL SECTOR AZUCARERO (FEESA)	Patricio Sáenz No. 1609 Torre B, 1er Piso Col. del Valle, México D.F.	5534-1742

Fuente: www.sagarpa.gob.mx / www.zafranet.gob.mx

3.3 Selección de la Muestra

La investigación se llevará a cabo sobre empresas mexicanas del sector consumo, específicamente en la industria azucarera.

Nuestra investigación de mercado esta basada en el total de nuestro universo, razón por la que no se utilizó una fórmula o método que permita llegar a saber la muestra, esto es debido a las características muy específicas del mercado al cual se va a dirigir nuestra investigación, razón por la que se decidió que fuera el total del universo ya que es muy reducido el parámetro que utilizaríamos para nuestra investigación.

MUESTRA = UNIVERSO

3.4 Cuestionario

A continuación redactamos las preguntas que fueron empleadas en nuestra investigación:

1.- Mencione el nombre de su actual proveedor de Servicios de Auditoria a los Estados Financieros.

2.- ¿De las cuatros grandes firmas de nuestro país que se dedica a prestar servicios profesionales le ha proporcionado algún trabajo? De ser así ¿cual de los siguientes servicios?

PWC
Auditoria
Impuestos
Asesoría y Otros

KPMG
Auditoria
Impuestos
Asesoría y Otros

Deloitte
Auditoria
Impuestos
Asesoría y Otros

E & Y
Auditoria
Impuestos
Asesoría y Otros

3.- ¿Considera razonable el costo que paga actualmente por los servicios de auditoria a los Estados Financieros?

Si _____

No _____

4.- ¿Cómo considera la relación profesional que mantiene con el Personal de Auditoría?

Excelente_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

5.- ¿Cómo considera el nivel técnico del personal que audita sus Estados Financieros?

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Malo_____

6.- ¿Cómo considera la atención que el personal de Auditoría muestra sobre los problemas de su compañía?

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Malo_____

7.- ¿Considera que los resultados mostrados por el despacho que Audita sus estados financieros son de ayuda para su negocio?

Si_____ No_____

8.- ¿Se audita únicamente con el propósito de cumplir con las obligaciones establecidas por el fisco?

Si_____ No_____

9.- ¿Le gustaría ser atendido con la mas alta calidad en Servicios de Auditoría?

Si_____ No_____

10.- La firma que le presta actualmente los servicios de Auditoría lo mantiene informado sobre las actualizaciones fiscales, contables o aspectos que tengan que ver con su compañía.

Si_____ No_____

11.- ¿Le gustaría recibir boletines que contengan actualizaciones fiscales y contables, así como de asesoría para su empresa por parte de PricewaterhouseCoopers?

Si_____ No_____

12.- ¿De que forma le gustaría recibir información técnica para la administración de su Negocio?

Revistas
Libros
Conferencias Presénciales
Conferencias Electrónicas

13.- ¿Conoce los servicios de que ofrece PricewaterhouseCoopers, S.C. sobre asesoría de negocios, auditoria e Impuestos?

Si _____ No _____

14.- ¿Le interesaría recibir una asesoría personalizada acerca de los servicios que ofrece PricewaterhouseCoopers, S.C de acuerdo a las necesidades de su negocio?

Si _____ No _____

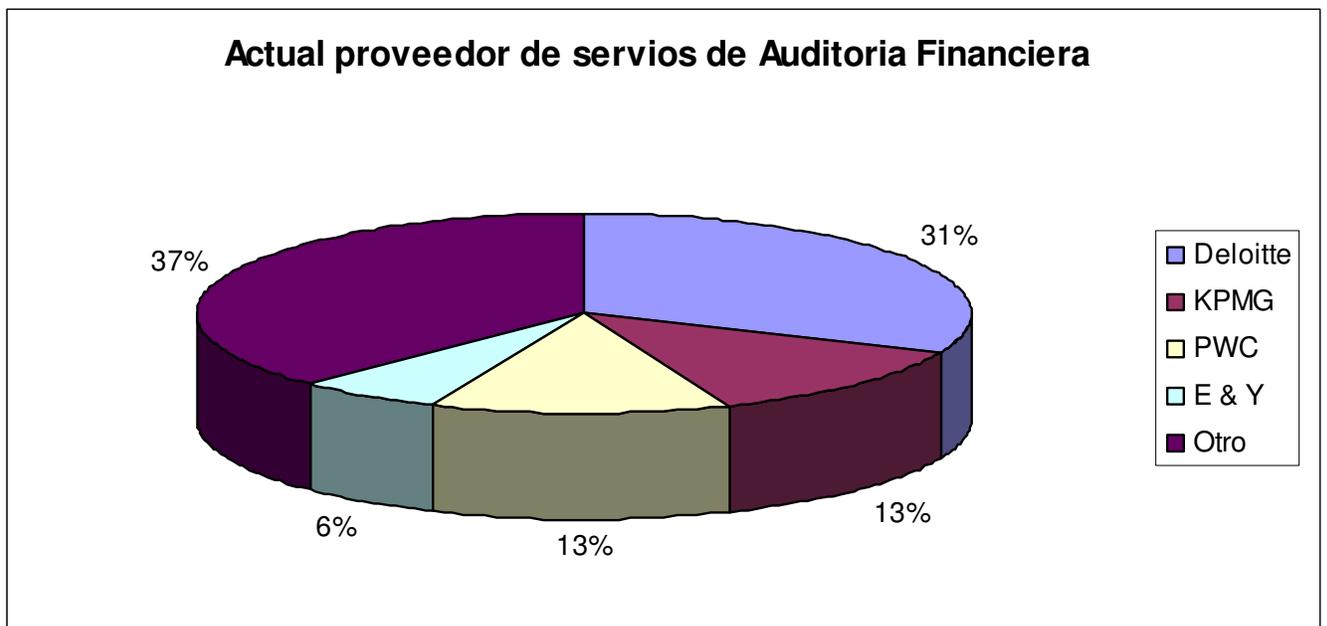
15.- ¿Conoces las propuestas que actualmente maneja PricewaterhouseCoopers, S.C para contrarrestar la crisis económica por la cual atraviesan todas las entidades de nuestro país?

Si _____ No _____

3.5 Presentación y Análisis de los Resultados Obtenidos

1.-Mencione el nombre de su actual proveedor de Servicios de Auditoria a los Estados Financieros

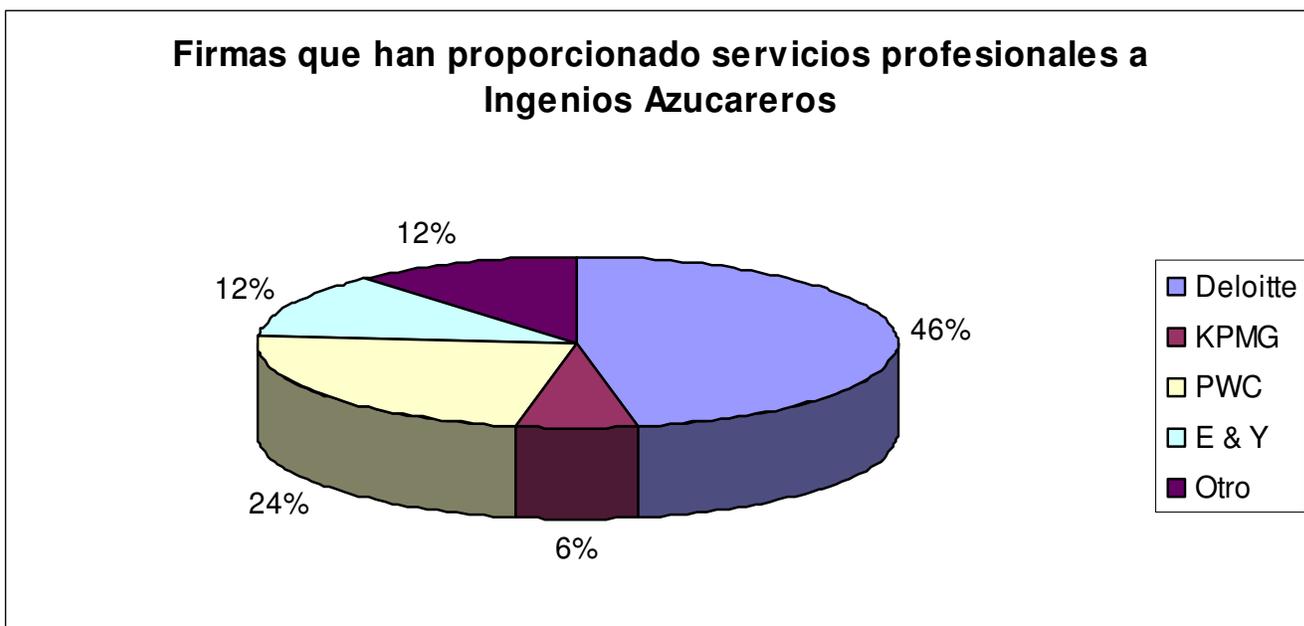
Firmas	Empresas
Deloitte	5
KPMG	2
PWC	2
E & Y	1
Otro	6
Total	16



PwC audita al 13% de las principales empresas dedicadas a la industria Azucarera en México. Teniendo a Deloitte como la firma que audita mas ingenios azucareros con un 31% de posicionamiento en la industria azucarera.

2.- ¿De las cuatro grandes firmas de nuestro país que se dedican a prestar servicios profesionales alguna le ha proporcionado algún trabajo? De ser así ¿Cuál de los siguientes servicios?

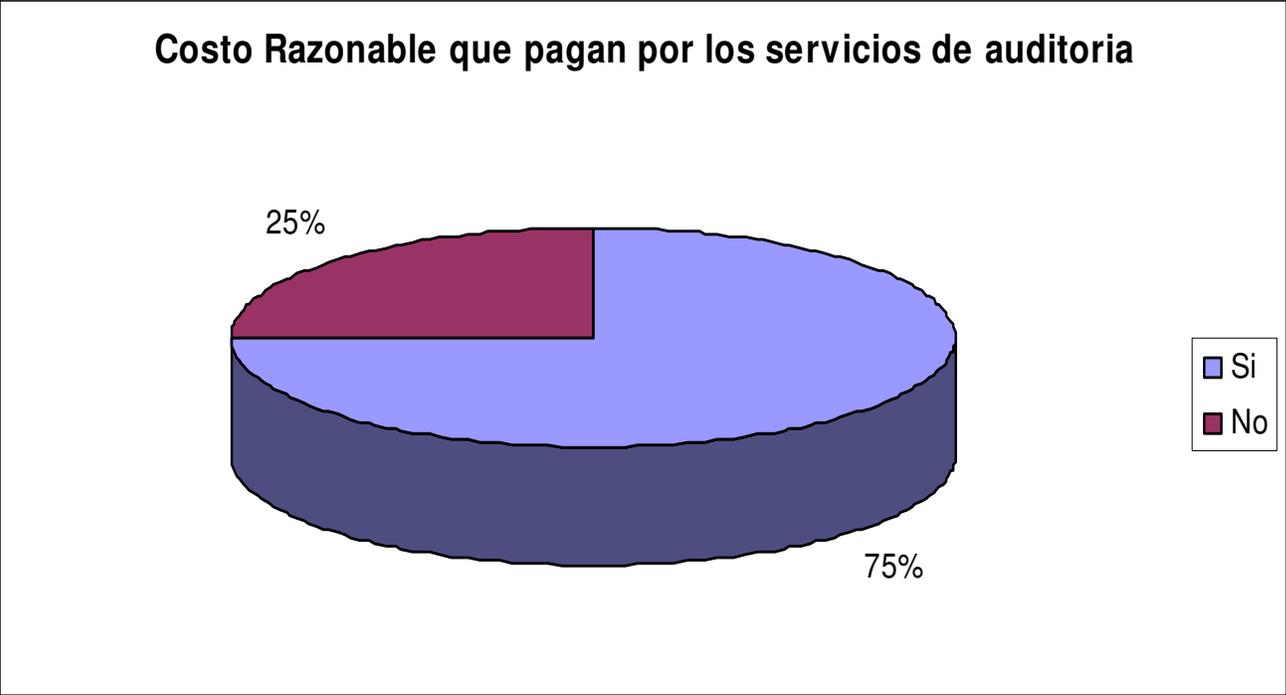
Firmas	Empresas
Deloitte	8
KPMG	1
PWC	4
E & Y	2
Otro	2
Total	17



De los ingenios azucareros existentes a la fecha PWC tiene el 13% del posicionamiento, pero en años pasados PWC tenía el 24% estos cambios y pérdida de clientes se debe al cambio de administración en los ingenios lo que dio como resultado que hoy solo tenga ese 13 %, sin embargo estos clientes que estuvieron con nuestra firma se encuentran satisfechos con los servicios que fueron proporcionados en su momento por lo tanto están dispuestos a escuchar y considerar nuevamente nuestra propuesta de auditoría.

3.- ¿Considera razonable el costo que paga actualmente por los servicios de auditoria a los estados financieros?

Si	12
No	4
Total	16



El 75% del total de nuestros encuestados considera que es razonable el costo que paga actualmente por los servicios de auditoria a los estados financieros.

4.- ¿Como considera la relación profesional que mantiene con el Personal de Auditoria?

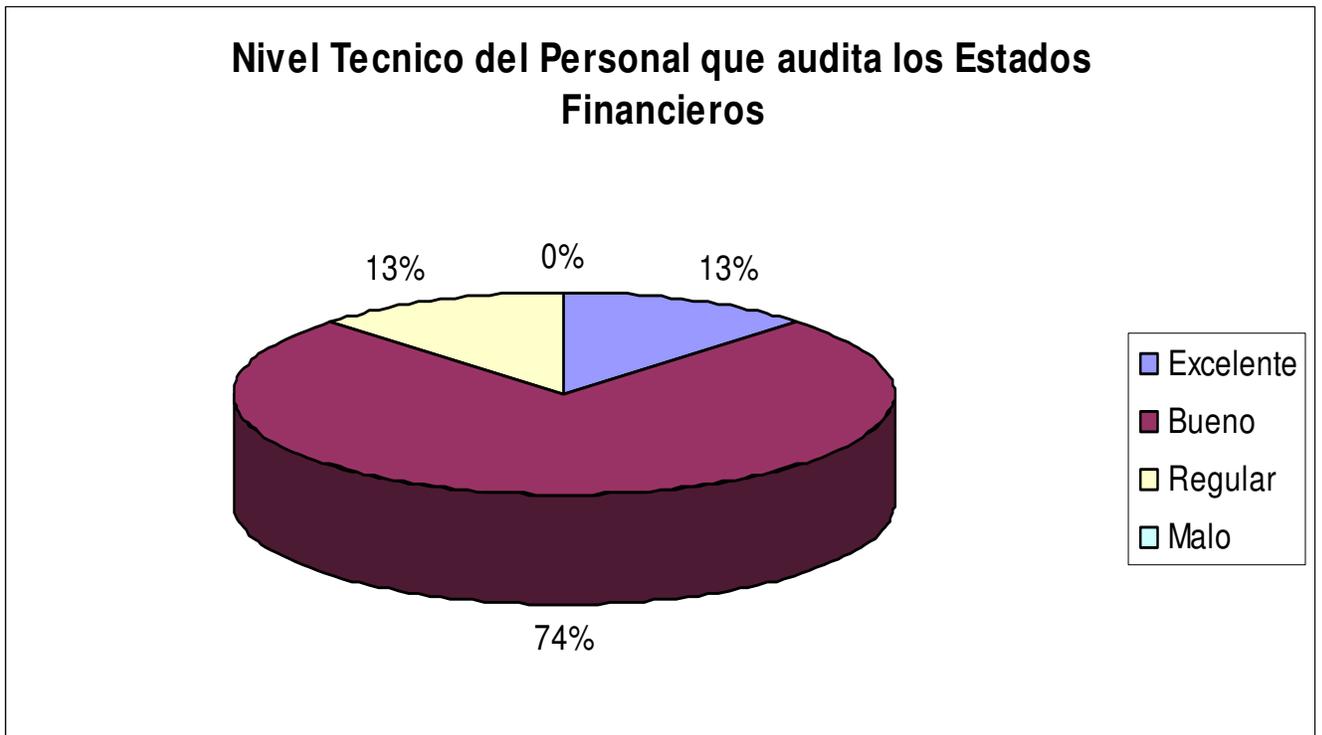
Excelente	6
Buena	8
Regular	2
Mala	0
Total	16



El 49% del total de nuestros encuestados considera que la relación profesional que mantiene la compañía con el personal de auditoria es buena

5.- ¿Cómo considera el nivel técnico del personal que audita sus Estados Financieros?

Excelente	2
Bueno	12
Regular	2
Malo	0
Total	16



El 74% del total de nuestros encuestados considera que el nivel técnico del personal que realiza la auditoria a los Estados Financieros es bueno

6.- ¿Cómo considera la atención que el personal de Auditoría muestra sobre los problemas de su compañía?

Excelente	2
Buena	12
Regular	1
Mala	1
Total	16



El 75% del total de nuestros encuestados considera que la atención que el personal de auditoría muestra sobre los problemas de la compañía es bueno

7.- ¿Considera que los resultados mostrados por el despacho que Audita sus estados financieros son de ayuda para su negocio?

Si	11
No	5
Total	16

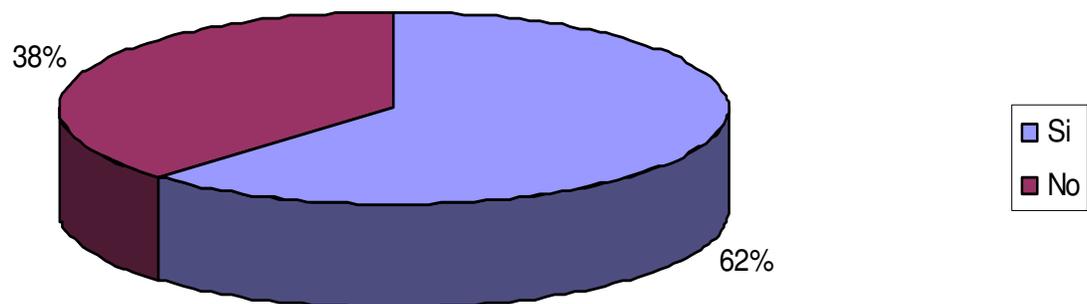


El 69% del total de nuestros encuestados considera que los resultados mostrados por el despacho que audita actualmente sus estados financieros son de ayuda para su negocio.

8.- ¿Se audita únicamente con el propósito de cumplir con las obligaciones establecidas por el fisco?

Si	10
No	6
Total	16

Se auditan unicamente con el proposito de cumplir con las obligaciones que establece el fisco



El 62% del total de nuestros encuestados se audita únicamente con el propósito de cumplir con las obligaciones establecidas por el fisco

9.- ¿Le gustaría Ser atendido con la más alta calidad en Servicios de Auditoria?

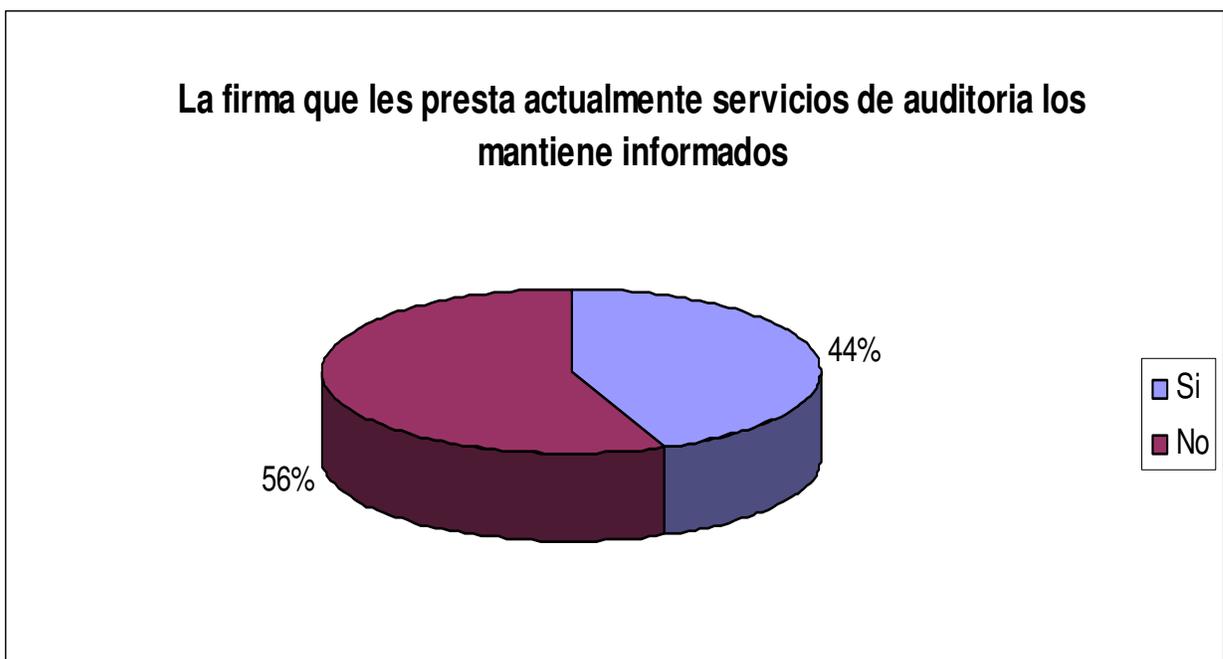
Si	16
No	0
Total	16



El 100% coincidió en que le gustaría ser atendido con la más alta calidad en servicios de auditoria

10.- ¿La firma que le presta actualmente los servicios de Auditoria lo mantiene informado sobre las actualizaciones fiscales, contables o aspectos que tengan que ver con su compañía?

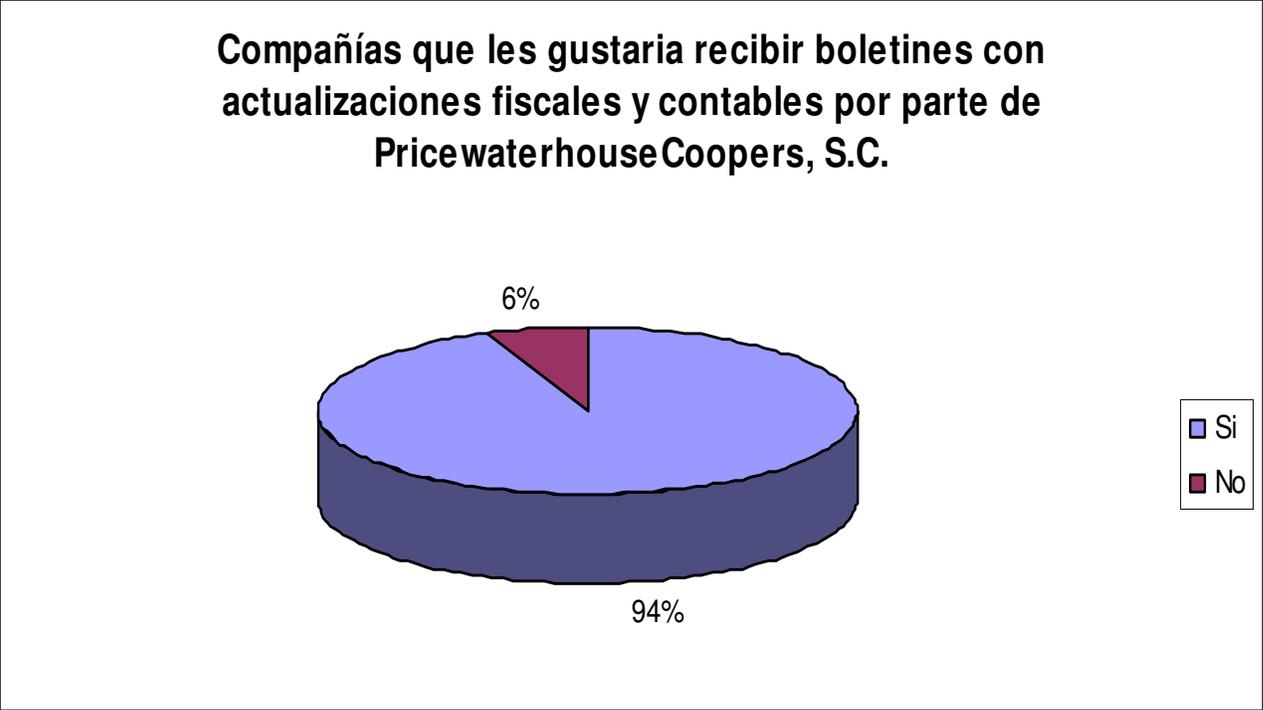
Si	7
No	9
Total	16



El 56% del total de nuestros encuestados coincide en que la firma que actualmente le presta servicios de auditoria no lo mantiene informado sobre actualizaciones fiscales, contables o aspecto que tengan que ver con su compañía

11.- ¿Le gustaría recibir boletines que contengan actualizaciones fiscales y contables, así como de asesoría para su empresa por parte de PricewaterhouseCoopers, S.C.?

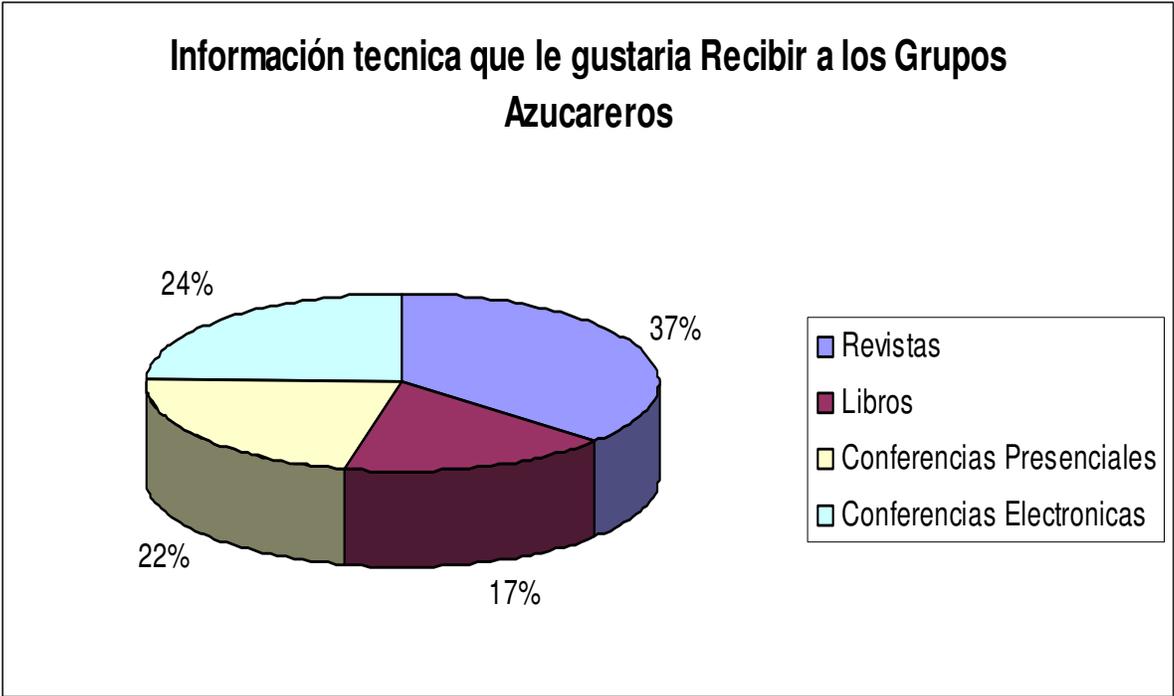
Si	15
No	1
Total	16



El 94% del total de nuestros encuestados coincide en que le gustaría recibir boletines que contengan actualizaciones fiscales y contables, así como asesoría para su empresa por parte de PricewaterhouseCoopers, S.C.

12.- ¿De que forma le gustaría recibir información técnica para la administración de su negocio?

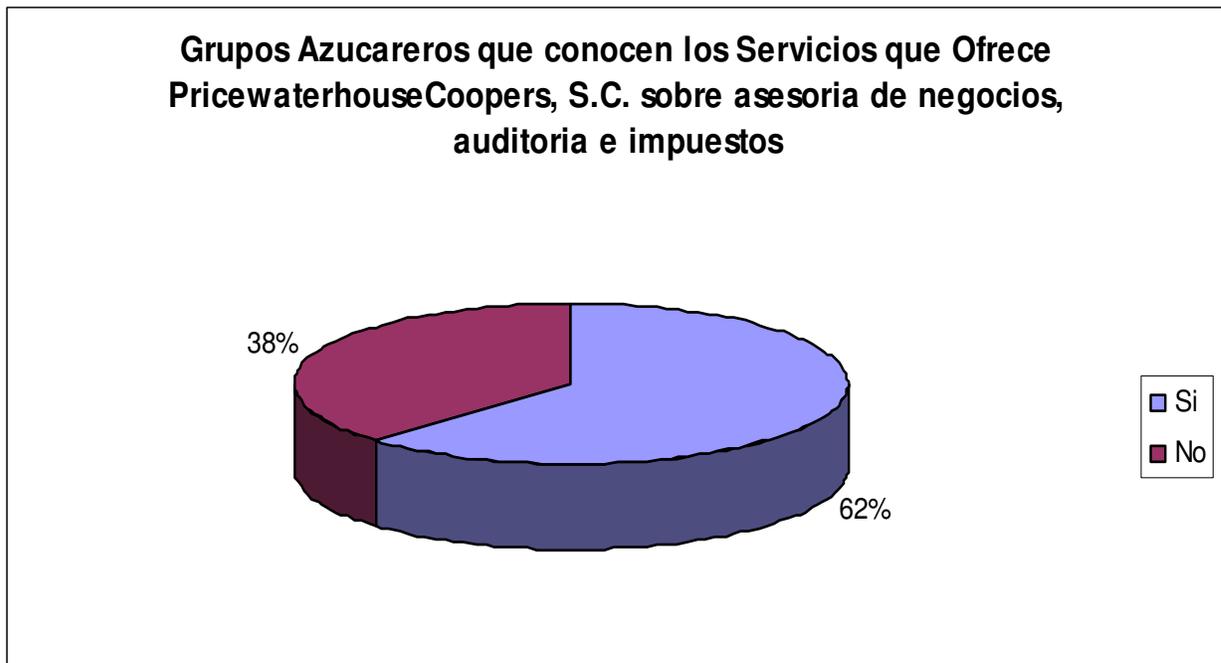
Revistas	15
Libros	7
Conferencias Presenciales	9
Conferencias Electronicas	10
Total	41



El 37% del total de nuestras compañías encuestadas le gustaría recibir información técnica para la administración de su negocio

13.- ¿Conoce los servicios que ofrece PricewaterhouseCoopers, S.C. sobre asesoría de negocios, auditoría e impuestos?

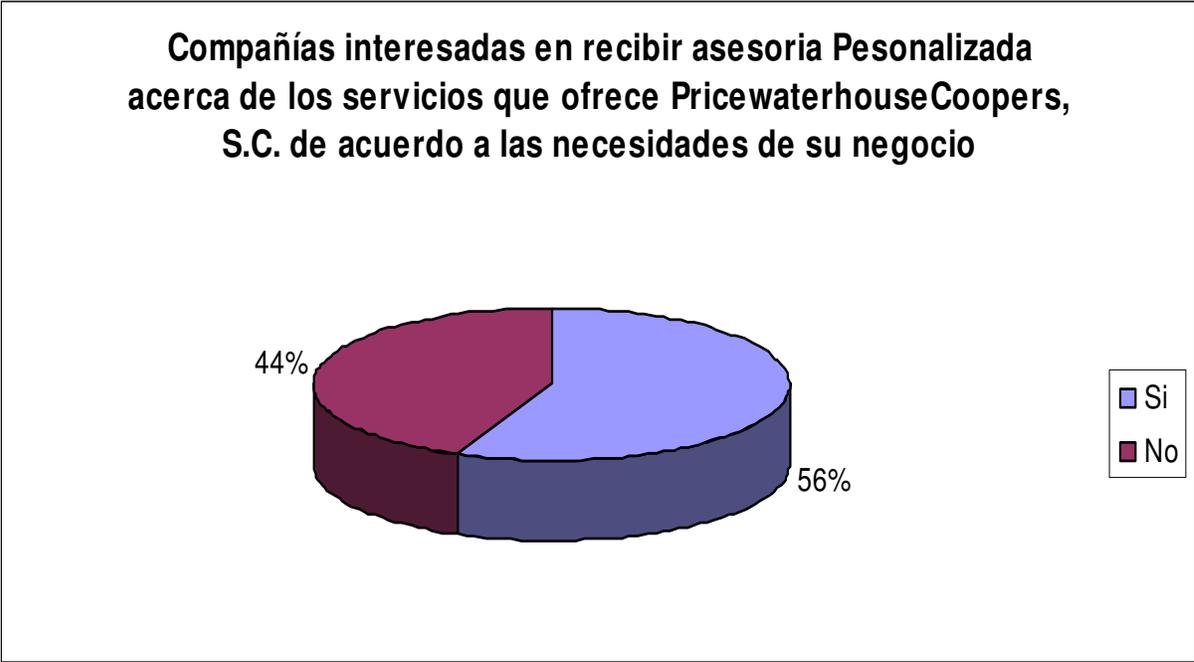
Si	10
No	6
Total	16



El 62% del total de los Grupos Azucareros encuestados coinciden en que conocen los servicios que ofrece PricewaterhouseCoopers, S.C. sobre asesoría de negocios, auditoría e impuestos.

14.- ¿Le interesaría recibir una asesoría personalizada acerca de los servicios que ofrece PricewaterhouseCoopers, S.C. de acuerdo a las necesidades de su negocio?

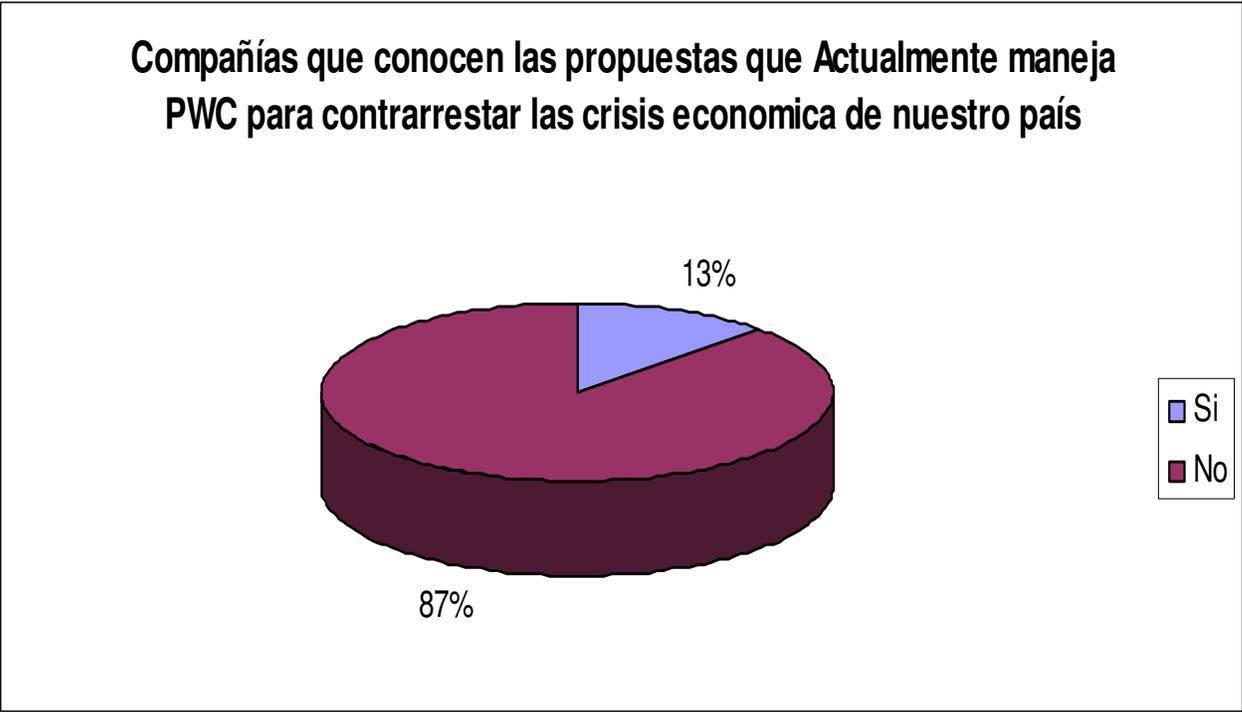
Si	9
No	7
Total	16



El 56% del total de los Grupos Azucareros encuestados coinciden en que les interesaría recibir asesoría personalizada acerca de los servicios que ofrece PricewaterhouseCoopers, S.C. de acuerdo a las necesidades de su negocio

15.- ¿Conoce las propuestas que actualmente maneja PricewaterhouseCoopers, S.C. para contrarrestar la crisis económica por la cual atraviesan todas las entidades de nuestro país?

Si	2
No	14
Total	16



El 87% del total de los Grupos Azucareros encuestados no conocen las propuestas que actualmente maneja PricewaterhouseCoopers, S.C. para contrarrestar la situación económica por la cual atraviesan las entidades económicas de nuestro país

3.6 Conclusión General de los Resultados Obtenidos

De acuerdo con nuestra investigación de mercado y después de analizar la información recabada mediante nuestras encuestas, llegamos a la conclusión que los servicios prestados por las firmas de auditoría en general son buenos pero estos no alcanzan la excelencia motivo por el cual tenemos grandes posibilidades de conseguir nuevos clientes en el sector azucarero ofreciendo nuestros servicios conforme al proyecto que se enfoca en dar un valor agregado en las auditorías para llegar a la satisfacción del cliente. Así mismo consideramos fundamental para el posicionamiento de nuevos clientes es que las firmas de auditoría actuales no ofrecen servicios de asesoría y no mantienen informados a los clientes sobre actualizaciones fiscales y contables que tienen que ver con su compañía, este sería otro punto a nuestro favor, por último los resultados de dichas encuestas nos indican que los medios más indicados para llegar a los clientes potenciales mediante nuestra estrategia de mercado son: la promoción de las revistas las cuales ya emite el despacho por medio de la cual efectuaremos la invitación a la conferencia electrónica y posteriormente efectuar la conferencia presencial.

3.7 Estrategias de Publicidad y Promoción

3.7.1 Revista

3.7.1.1 Objetivo

Lograr un mayor acercamiento y mantener mejor informados sobre nuestras publicaciones por medio del mejoramiento de la revista "Visión" la cual ya es emitida por el despacho a los clientes de Pricewaterhousecoopers, S.C.

3.7.1.2 Justificación

Llevaremos a cabo la promoción de la revista que a la fecha ya emite la firma, mediante el envío a cada uno de nuestros clientes meta, debido a que nuestra investigación de mercado arrojó que al 37% de nuestros encuestados les gustaría recibir información sobre actualizaciones contables y reformas fiscales.

3.7.1.3 Mecánica

Solicitaremos al personal de mercadotecnia, encargado de la publicación de la revista **Pasos PwC**, considere que a partir del mes de noviembre, se destinarán tres ejemplares para cada uno de nuestros clientes meta.

Para el envío de la revista, hemos diseñado un sobre el cual solicitamos su elaboración con el proveedor Impresos Urge, S.A. de C.V., este sobre contendrá el logotipo de la firma, así como el nombre del cliente resaltado y su dirección.

Diseñaremos una invitación para la conferencia electrónica, esta invitación será incluida en nuestras revistas, la cual contendrá el tema principal, la fecha, el horario, la forma de acceder al portal de la conferencia en la página www.pricewaterhousecoopers.com (link a la pagina de @ForoPwC), así como un contacto principal al que se pueda dirigir para cualquier duda o comentario en relación a la conferencia.

Por lo tanto al momento de preparar el envío de la revista, incluiremos en el sobre que diseñamos, tres ejemplares de la revista **Pasos PwC** y el mismo número de invitaciones a la conferencia electrónica.

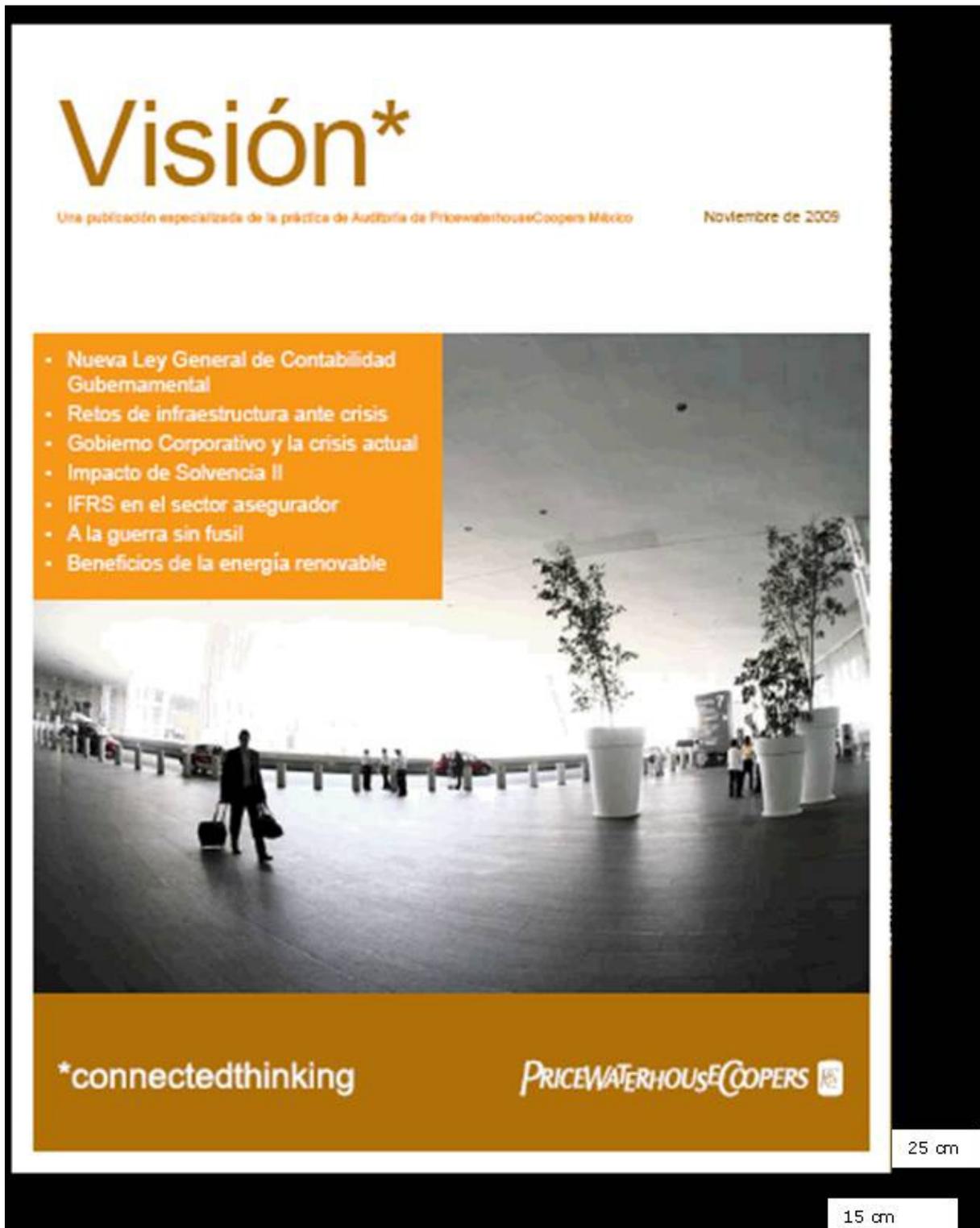
Contrataremos con la compañía **DHL** los servicios de mensajería para el envío de la revista, cumpliendo con cada uno de los requisitos que este proveedor requiere para su efectivo envío, solicitando como parte de los servicios de mensajería un acuse de recibo, el cual según políticas del proveedor será entregado a más tardar dos días después de enviado el paquete.

Una vez que tengamos el acuse de recibo nos comunicaremos con el cliente para cerciorarnos que tiene en sus manos el paquete enviado, y que ha considerado la invitación incluida, confirmando su registro a la conferencia electrónica.

3.7.1.4 Boceto

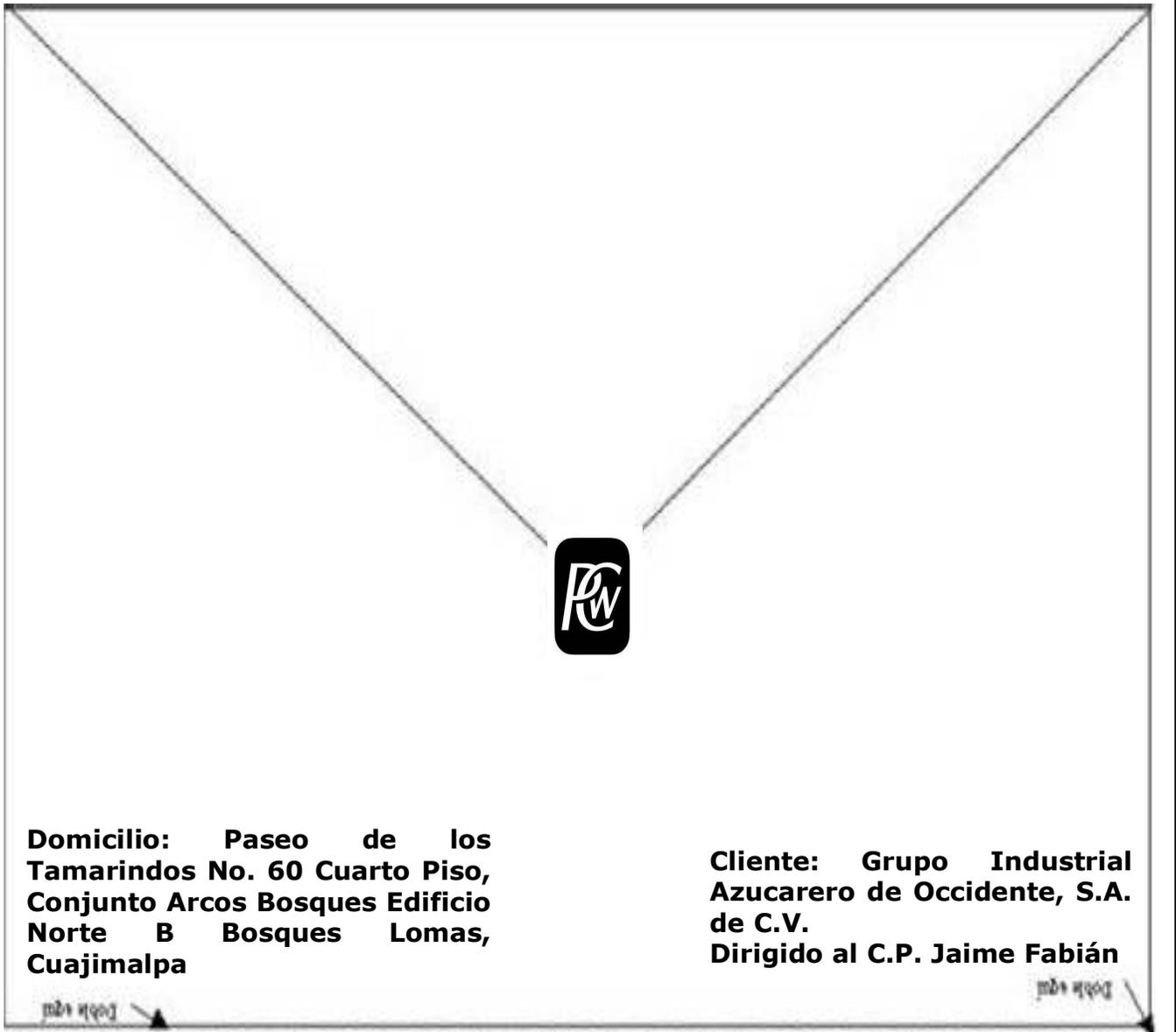
La revista es un ejemplar de dimensiones de 25cm de alto x 15cm de largo, que consta de 50 páginas impresas en papel de calidad fotográfica, donde se desarrollan temas de materia fiscal, contable y económica que puede impactar en la Información Financiera de los clientes.

La actual revista tiene la siguiente presentación:



Adicionalmente se propone que el envío de la revista se realice en un sobre mas llamativo a los que actualmente maneja el despacho, el sobre diseñado para el envío de las revistas sería el siguiente:

Anverso del sobre



20 cm

30 cm

Reverso del sobre:

<p>RESPUESTA A PROMOCIONES COMERCIALES</p>	<p>SEFOMEX CORRESPONDENCIA REGISTRO N° RP09-0307</p>
<p>El porte será pagado por:</p>	
<p>PRICEWATERHOUSECOOPERS </p>	
<p>ADMINISTRACIÓN DE CORREOS No. 7 06702 MÉXICO D.F.</p>	
<p>SOLAMENTE SERVICIO NACIONAL</p>	



Dimensiones: 30cm de alto x 20cm de largo, elaborado con papel tipo opalina, de color blanco con letras de color negro, resaltando el nombre de la firma, el nombre y domicilio del cliente, así como la persona quien va dirigido el envío.

Los costos en que incurriremos por concepto del envío de la revista ascienden a \$8,400 de forma mensual, los cuales contemplan la mensajería la cual asciende a \$7,680 y la elaboración del sobre por un total de \$720. Teniendo un total de 48 unidades a entregar. Para mayor detalle ver Anexo 1.

3.7.2 Conferencias Virtuales

3.7.2.1 Objetivo

Difundir los temas relevantes sobre actualización contable, fiscal y económica que pueden impactar en la Información Financiera de sus clientes, mediante una breve explicación de alguno de los temas antes mencionados, adicionalmente, por este medio se realizará una invitación a las conferencias presénciales que realizará la firma.

3.7.2.2 Justificación

Por medio de la difusión de las conferencias virtuales lograremos abarcar el 24% del total de nuestros encuestados que nuestra investigación de mercado nos indico, que no reciben información sobre actualizaciones contables, reformas fiscales e innovaciones tecnológicas por parte de su proveedor de servicios de auditoria, así mismo pudimos observar que prefieren información por medios electrónicos y conferencias presénciales.

3.7.2.3 Mecánica

Conferencia electrónica (webcast)

@ForoPwC

Por este espacio interactivo en línea de PricewaterhouseCoopers México, único en el sector de servicios profesionales con audio y video en tiempo real para transmisión del conocimiento, enviaremos información relevante y actual de interés para el sector azucarero.

Para la conferencia electrónica se dará el siguiente proceso:

Como se menciono anteriormente la revista es un medio fundamental para enviar la invitación a la conferencia virtual y así atraer a los clientes.

Como primera tarea, seleccionaremos los temas especializados de interés para las compañías del sector azucarero, para la selección de estos, llevamos acabo una investigación de las nuevas reformas a las principales leyes aplicables a este sector.

Derivado de esta investigación concluimos los siguientes temas a desarrollar en la conferencia electrónica:

Modificaciones a la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
Modificaciones a la Ley del Impuesto Empresarial a la Tasa Única.

Modificaciones a la Ley de Impuesto al Valor Agregado.
Modificaciones a la Ley de Impuesto a Depósitos en Efectivo.

Contactamos a un gerente de metodología especialista en la materia, dentro de la firma, junto con el elaboramos una síntesis de estos temas, así mismo será el expositor durante la conferencia electrónica.

La conferencia se llevara a cabo el día 4 de diciembre de 2009, a partir de las once de la mañana nuestros clientes podrán ingresar a la pagina de PwC como se indica en la invitación.

Socio que impartirá la Conferencia Electrónica John Stuart



Contrataremos a Grupo Vidmex, S.A. de C.V., para que nos proporcione los servicios de grabación, audio e iluminación de la conferencia.

El despacho nos proporcionará un espacio dentro de sus instalaciones, el cual utilizaremos como auditorio, aunado a esto nos brindaran acceso a su Intranet, por lo cual acudiremos a los especialistas de soporte técnico

Para el día de la grabación nos reuniremos con el personal de Vidmex, S.A. de C.V., 3 horas antes (tiempo establecido por el proveedor), ellos acondicionarán el auditorio y realizarán las pruebas necesarias, según su criterio antes de iniciar con la conferencia. Se contactará al gerente de metodología una hora y media antes para desarrollar dichas pruebas.

Como parte de nuestra estrategia, al final de la presentación aparecerá una diapositiva con información acerca del personal dentro de la firma que puede ofrecer al cliente una propuesta de servicios. La cual se muestra a continuación:

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Carlos Méndez
Socio Líder en Auditoría

Tel: 5263-6000

carlos.mendez@mx.pwc.com

3.7.2.4 Boceto

La invitación que se incluirá mensualmente en las publicaciones de la revista “visión PwC”, consistirá en una tarjeta laminada con dimensiones de 15cm de largo x 8cm de alto, donde se indicará la fecha y hora en que los interesados podrán ingresar al portal “@ForoPwC, los temas que serán mencionados en la conferencia virtual y los especialistas de la firma que apoyará para la presentación de la conferencia.



8 cm.

15 cm.

3.7.2.5 Costo

La elaboración proyectada por la impresión de las tarjetas de invitación antes mostradas será de \$2,160 de forma anual ya que se imprimirán 3 tarjetas por cada uno de los 16 ingenios azucareros. Las cuales serán enviadas 3 veces durante el año ya que únicamente realizaremos 3 conferencias electrónicas durante el año.

3.7.3 Conferencias Presénciales

3.7.3.1 Objetivo

Estudios de mercadotecnia de la firma aseguran que al tener un trato personal con el cliente se tendrá una mayor probabilidad de captar su interés por nuestros servicios.

Por lo que nuestra siguiente estrategia será el desarrollo de una conferencia presencial.

3.7.3.2 Justificación

Debido a que el 24% del total de nuestros encuestados no recibe información sobre actualizaciones contables, reformas fiscales e innovaciones tecnológicas por parte de su proveedor de auditoría, nosotros por medio de la difusión de conferencias presénciales podemos mantener informados a nuestros clientes meta y así lograr abarcar este 24% del total del mercado.

3.7.3.3 Mecánica

Nos enfocaremos en desarrollar el tema “Proyectos 2010 que el Gobierno Federal tiene para la industria azucarera”.

Contrataremos una sala de juntas en el hotel Nicco de la ciudad de México, el paquete contratado con este proveedor incluirá lo siguiente:

- La renta de la sala de juntas, con espacio suficiente para 30 personas.
- Un coffee break suficiente para todos los invitados.
- Dos edecanes AAA para la recepción de los clientes, quienes dirigirán a los invitados a sus lugares, de las cuales continuación se muestra las fotos



Ellas irán vestidas con traje sastre de tres piezas color negro el cual contiene saco, falda y chaleco así mismo llevaran una blusa color blanco y como complemento llevaran una banda con la leyenda PricewaterhouseCoopers

El costo por cada las dos edecanes ascenderá a \$5,000 por las tres horas y media que se tiene planeado que dure el evento

Así mismo Contaremos con la presencia del siguiente personal para el desarrollo de los temas en la exposición:

C.P.C. Carlos Anaya
Socio de Metodología

C.P.C. José Salazar
Socio Líder del Sector Consumo



Los medios de hacerle llegar la invitación a los clientes, para la conferencia presencial, serán tres: el primero se llevará a cabo al concluir la conferencia electrónica, el segundo será siguiendo la mecánica del envío de invitaciones en la revista "pasos PwC", esta invitación será incluida en la revistas del mes de enero, dicha invitación contendrá el tema principal, la fecha, el horario, y el lugar donde se llevara acabo, así como un contacto al que se pueda dirigir para cualquier duda o comentario en relación a la conferencia, por ultimo el área de mercadotecnia contactara vía telefónica a los clientes para confirmar su asistencia.

Adicionalmente, al final de las conferencias electrónicas, se incluirá una presentación donde se invita a los clientes a asistir a nuestra conferencia presencial, que se impartirá el día 14 de enero de 2010, en la sala "B" del Hotel Nicco, ubicado en Av. Reforma No. 1032, en la Delegación Cuauhtémoc, en la Ciudad de México.



Hotel Nicco



Sala de Juntas

Transcurridos 5 días en que se publicó electrónicamente la invitación, contactaremos vía telefónica a los clientes, para confirmar su asistencia a nuestra conferencia presencial.

3.7.3.4 Itinerario de la conferencia presencial

Se citará a nuestros clientes a las 9:30 horas, y tendrá una duración aproximada de 2 horas y media, en donde trataremos temas de interés a los ingenios azucareros, enfocándonos principalmente en temas de:

Modificaciones en las Leyes aplicables al sector azucarero:

- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Impuesto Empresarial a la Tasa Única.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- Ley de Impuesto a Depósitos en Efectivo.

La plática se impartirá por Carlos Anaya Gerente y José Salazar Socio especialista en estos temas del despacho, basándose en el siguiente itinerario:

Hora	Actividad
9:30 – 10:00	Recepción y registro Reseña de las principales reformas
10:00 - 10:20	fiscales
10:20 – 10:40	Explicación de estímulos aplicables Problemas económicos que podrían afectar financieramente y
10:40 – 11:00	económicamente a nuestros clientes
11:00 – 11:15	Break
11:15 – 12:00	Interacción con la gente que presencia el curso Lluvia de ideas Aclaración de dudas específicas

En la sala de la conferencia existirá un módulo que se encargará de brindar información referente al personal y los medios apropiados de Pricewaterhousecoopers con quienes los clientes pueden contactar.

3.7 Costos

Concepto	Importe	Veces al Año	Total
Promoción de Revista Pasos PWC	8,400	12	100,800
Publicidad de las Conferencias Electrónicas	49,320	3	147,960
Promoción de las Conferencias Presenciales	165,240	1	165,240
Costo Total			414,000

En forma resumida en el anterior cuadro se presentan el total de los costos que se incurrirán en cada uno de nuestros procedimientos para llevar a cabo nuestra estrategia comercial, el detalle de dichos costos se encuentra en el Anexo 1.

3.8 Flow Chart

A continuación se muestra la distribución de nuestras actividades durante el año:

Año	2009		2010									
Mes	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Revista Vision *												
Conferencia Virtual												
Conferencia Presencial												

Como se menciona anteriormente la revista Visión * será enviada de forma mensual a nuestros clientes meta, de tal forma que en los meses de Noviembre, Febrero y Mayo se les hará llegar la invitación para que los contadores de las compañías puedan tener acceso a las conferencias virtuales programadas para los meses de Diciembre, Marzo y Junio.

De igual forma en cuanto a las conferencias presenciales se tiene establecida una conferencia presencial el día 14 de enero en la cual se tocaran temas sobre Reformas Fiscales correspondientes al ejercicio 2010.

3.10 Anexo 1 Costos totales de la Estrategia Comercial

Medio	Servicio o Producto	Proveedor	COSTO TOTAL UNITARIO	Unidades Requeridas	SUBTOTAL	TOTAL	VECES AL AÑO	COSTO ANUAL
PROMOCION DE REVISTA PASOS PWC:								
	Sobre para envío de la revista	Impresos Urge, S.A. de C.V.	15	48	720			
	Mensajería (envío de la revista)	Mensajería DHL S.A. de C.V.	480	16	7,680			
						8,400.00	12	100,800
PUBLICIDAD A LAS CONFERENCIAS ELECTRÓNICAS								
	Impresión de tarjetas (incluidas en las revistas)	Impresos Urge, S.A. de C.V.	15	48	720			
	Filmación de las conferencias (aproximadamente 2 hrs)	Grupo vidmex, S.A. de C.V.						
	Audio y Video		7,800	2	15,600			
	Iluminación	Costos por hora	600	2	1,200			
	Renta del estudio de grabación		4,200	2	8,400			
	Honorario del personal especializado del despacho	Pricewaterhousecoopers (Socio y Gerente))	5,200	3.50	18,200			
	Soporte técnico (red de informática)	Pricewaterhousecoopers (GTS)	5,200		5,200			
						49,320.00	3	147,960
PROMOCION DE LAS CONFERENCIAS PRESENCIALES								
	Renta del salón, mesas, sillas audio y video (para 48 personas)	Hoteles Nico, S.A. de C.V. (costo por hora)	25,000	3.5	87,500			
	Break (para 48 personas)	Hoteles Nico, S.A. de C.V.	14,500		14,500			
	Edecanes (AAA)	Hoteles Nico, S.A. de C.V.	5,000		5,000			
	Papelería para el evento	Office Depot, S.A. de C.V. (libretas, bolígrafos, carpetas, agendas)	1,335	30	40,040			
	Honorario del personal especializado del despacho	Pricewaterhousecoopers (Socio y Gerente)	5,200	3.50	18,200			
						165,240.10	1	165,240
TOTAL			74,545		222,960	222,960		414,000

CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO

4.1 Tendencia de Mercados

Derivado de la situación económica en nuestro país observamos que nuestra firma podría estar perdiendo clientes, debido a los altos costos que esta maneja por concepto de servicios profesionales, así mismo las compañías olvidan que no son altos costos si no que también están pagando por servicios de calidad y por lo tanto recurren a la competencia, lo cual es un gran problema para nuestro despacho.

Con base a lo anterior nos vimos en la necesidad de plantear una estrategia comercial donde tenemos como objetivo general el incrementar el posicionamiento de nuestra firma en cuanto al sector consumo en específico a la industria azucarera el cual no es muy relevante, así que nos dimos a la tarea de realizar el siguiente trabajo:

Analizamos la dirección que ha marcado en el mercado, los servicios de auditoría dentro de la división de consumo y específicamente en el sector azucarero, para con ello evaluar las posibilidades de crecer dentro de dicho mercado, y así tomar la mejor decisión.

4.2 Proyección de Ingresos para el ejercicio 2010

Para determinar la tendencia, tenemos como dato los ingresos obtenidos por la firma en los dos ejercicios inmediatos anteriores, 2008 y 2009 cabe mencionar que los ingresos para la firma por los servicios de auditoria se facturan de forma anual, por lo cual consideramos necesario utilizar el método de mínimos cuadrados, que desarrollamos como se muestra en seguida:

Información:

Los ingresos para PwC por la prestación de servicios de auditoría, dentro de la división de consumo y específicamente en el sector azucarero, por los dos últimos años fueron los siguientes:

Año	Importe
2008	6,415,000
2009	6,480,000

Fórmula:

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y - b \times \sum x}{n}$$

$$b = \frac{n \times \sum xy - \sum x^2 \times \sum y}{n \times \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Datos				
Año	x	y	x²	xy
2008	1	6,415,000	1	6,415,000
2009	2	6,480,000	4	12,960,000
Suma	3	12,895,000	5	19,375,000

Desarrollo:

$$b = \frac{3 \times 19,375,000 - 5 \times 12,895,000}{3 \times 5 - (3)^2}$$

$$b = -1,058,333$$

$$a = \frac{12,895,000 - (-1,058,333) \times 3}{3}$$

$$a = 13,953,333$$

$$y = 13,953,333 + (-1,058,333 \times 3)$$

$$y = 10,778,333$$

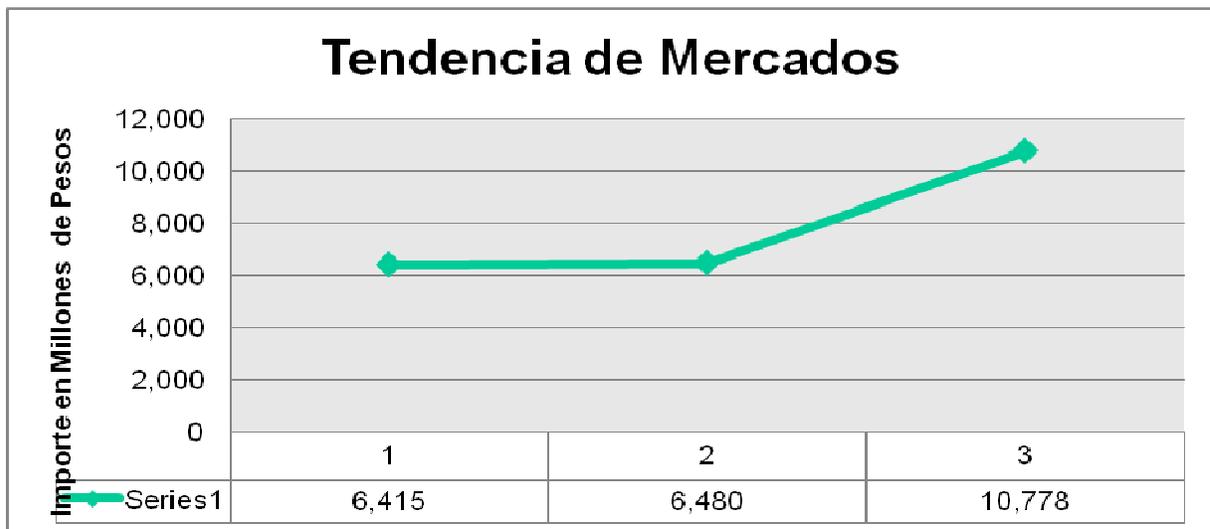
- 1) La tendencia de mercado para 2010 es de \$10,778,333
- 2) El crecimiento es de \$4,298,333 lo que representa un 66% de los ingresos obtenidos en 2009.

Con estas cifras determinamos que existe la posibilidad de incrementar el mercado de servicios de auditoría dentro de la división de consumo y específicamente en el sector azucarero en un 66%, lo que representa la captación de dos nuevos clientes.

Por lo tanto con esta proyección se cumpliría con el objetivo mencionando anteriormente en el que nos enfocamos a alcanzar un 50% de los ingresos obtenidos en el ejercicio anterior por concepto de servicios de auditoria dentro de la división de consumo, específicamente en el sector azucarero.

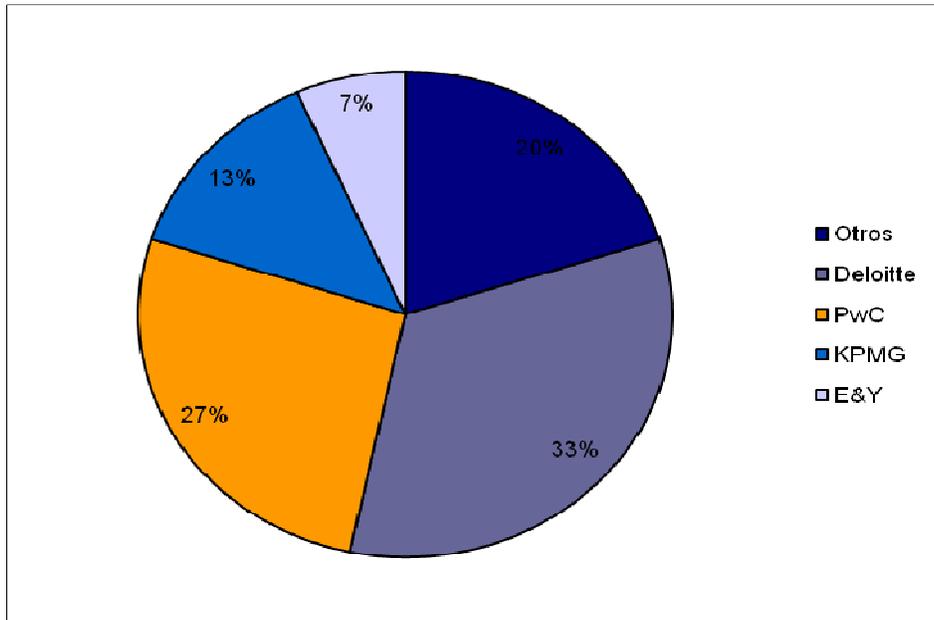
Obteniendo los siguientes datos:

Año	Importe
2008	6,415,000
2009	6,480,000
2010	10,778,333



Posicionamiento en el Mercado

La siguiente grafica nos muestra el posicionamiento de nuestra firma después de efectuar nuestra proyección de ingresos para el ejercicio 2010 donde observamos que obtenemos dos clientes con los cuales logramos incrementar un 14% de nuestro posicionamiento en el mercado y así es como cumplimos y sobrepasamos nuestro objetivo específico logrando un 27% del total de los ingenios azucareros.



Firmas	Empresas	%
Otros	3	20%
Deloitte	5	33%
PwC	4	27%
KPMG	2	13%
E&Y	1	7%
Totales	15	100%

4.5 Costo Beneficio

4.5.1 Concepto

“Para la identificación de los costos y beneficios del proyecto que son pertinentes para su evaluación, es necesario definir una situación base o situación sin proyecto; la comparación de lo que sucede con proyecto versus lo que hubiera sucedido sin proyecto, definirá los costos y beneficios pertinentes del mismo”

El análisis costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto¹⁴. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

El esquema general para el análisis de costo-beneficio se puede resumir de la siguiente manera:

1. Identificar los beneficios para los usuarios que se esperan del proyecto.
2. Cuantificar en la medida de lo posible, estos beneficios en términos monetarios, de manera que puedan compararse diferentes beneficios entre sí y contra los costos de obtenerlos.
3. Identificar los costos del patrocinador.
4. Cuantificar, en la medida de lo posible, estos costos en términos monetarios para permitir comparaciones.
5. Determinar los beneficios y los costos equivalentes en el período base, usando la tasa de interés apropiada para el proyecto.

Podemos emplear el análisis de costo-beneficio para elegir entre alternativas como la asignación de fondos para la construcción de un sistema de transporte colectivo, una presa para riego, carreteras o un sistema de control de tráfico aéreo. Si los proyectos están en la misma escala en lo referente a costo, basta elegir el proyecto en el cual los beneficios excedan los costos en mayor cantidad.

El análisis Costo – Beneficio es el proceso de colocar cifras en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

El análisis de costo - Beneficio (CBA) es el acercamiento de la escala de peso para la toma de decisiones. Todos los elementos positivos (los movimientos de efectivos y otras ventajas intangibles) se ponen en un lado del equilibrio y todos los elementos negativos (los costos y las desventajas) se ponen en el otro. Cualquiera sea el peso, el más pesado gana.

¹⁴ , G. Baca Urbina, Evaluación de Proyectos Análisis y Administración del Riesgo, Editorial Mc Graw Hill, México,1990

4.5.2 Objetivo

La técnica de análisis costo-beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo.

Esta técnica se debe utilizar al comparar proyectos para la toma de decisiones.

Un análisis costo-beneficio por si solo no es una guía clara para tomar una buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta. La moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente.

El análisis costo-beneficio, permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o de un proyecto a ser desarrollado.

4.5.3 Utilidad

La utilidad de la presente técnica es la siguiente:

- Para valorar la necesidad y oportunidad de la realización de un proyecto.
- Para seleccionar la alternativa más beneficiosa de un proyecto.
- Para estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios, en el plazo de realización de un proyecto.

4.5.4 Cuándo se utiliza

Se debe utilizar el análisis costo – beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Un análisis como este puede no ser por si solo una guía clara para tomar una buena decisión.

4.5.5 Cómo se utiliza

El análisis Costo – Beneficio involucra los siguientes 7 pasos:

1. Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de sus decisiones.
2. Elaborar dos listas, la primera con los requerimientos para implantar el proyecto y la segunda con los beneficios que traerá el nuevo.

Antes de redactar la lista es necesario tener presente que los costos son tangibles, es decir, se pueden medir en alguna unidad económica, mientras que los beneficios pueden ser tangibles y no tangibles, es decir pueden darse en forma objetiva o subjetiva

3. Determinar los costos relacionados con cada factor. Algunos costos como la mano de obra, serán exactos mientras que otros dieran ser estimados.
4. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
5. Determinar los beneficios para cada decisión.
6. Poner cifras de los costos y beneficios totales en la forma de una relación donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador:

$$\frac{\text{BENEFICIOS}}{\text{COSTOS}}$$

7. Comparar las relaciones beneficios a Costos para las diferentes decisiones propuestas. La mejor solución, en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios a costos.

Diferentes métodos pueden ser utilizados para calcular la relación Costo – Beneficio. Los más sofisticados consideran el tiempo – valor del dinero como parte del análisis. Los métodos más comunes para este análisis incluyen:

- Punto de equilibrio
- Periodo de Devolución
- Valor Presente neto
- Tasa Interna de retorno.

Los recursos siempre tienen limitaciones, y por lo tanto las entidades deben considerar lo relativo a los costos y beneficios derivados de establecer controles.

Para determinar si se debe establecer un control particular, debe considerarse el riesgo de fallar y el efecto potencial sobre la entidad, junto con los costos relacionados con el establecimiento de un control nuevo.

La medición de costo y beneficios para la implantación de controles se hace con diferentes niveles de precisión. Generalmente, es fácil tratar con el lado de costos de la ecuación que, en muchos casos, puede cuantificarse de una manera verdaderamente precisa. Todos los costos directos asociados con la institucionalización de un control, y los costos directos cuando son medibles de manera práctica, usualmente se consideran.

En otros casos, sin embargo, pueden ser más difíciles cuantificar los costos. Puede ser difícil cuantificar el tiempo y el esfuerzo relacionados, por ejemplo, con ciertos factores de control ambiental, tales como el compromiso de los administradores con los valores éticos o la competencia del personal; valoración de riesgos; y captura de cierta información externa como inteligencia de mercadeo o desarrollo de las preferencias de los clientes. El lado de los beneficios a menudo requiere evaluación más subjetiva. Por ejemplo, los beneficios de programas de entrenamiento efectivos son usualmente fáciles aparentemente, pero difíciles de cuantificar. Sin embargo, se pueden considerar ciertos factores en la evaluación de beneficios potenciales: la probabilidad de que la condición indeseada ocurra, la naturaleza de las actividades, y el potencial efecto financiero y operativo que el evento pueda tener en la entidad.

La complejidad de las determinaciones costo-beneficio está dada por la interrelación de los controles con las operaciones de negocios. Donde los controles están integrados con, o *construidos en*, proceso administrativo y de negocios, es difícil aislar tanto los costos como los beneficios.

4.5.6 Etapas

a) Identificación de las alternativas relevantes.

El ACB es un análisis comparativo, que establece la conveniencia de una alternativa en relación a otras. Por tanto, es fundamental identificar correctamente las alternativas relevantes para no falsear los resultados del análisis. Dentro de estas alternativas siempre debe encontrarse la de la “opción cero”, que consiste en dejar las cosas como están.

b) Diseño de un escenario de referencia.

El analista realizará la evaluación de hasta qué punto una alternativa cualquiera colabora a conseguir el objetivo propuesto por el decisor, con relación a qué hubiera sucedido con la consecución del objetivo si no existiera la decisión que se está evaluando.

c) Identificación de los costos y beneficios.

El analista identificará los aspectos de cada alternativa contemplada que le acercan, o alejan de la consecución del objetivo a alcanzar.

d) Valoración de los costos y beneficios.

Identificados los costos y beneficios de cada alternativa, el analista debe valorarlos, realizando un “numerario” (reducir los costos y beneficios a una unidad de medida común, relacionada con el objetivo perseguido, que permita comparar los componentes de los costos y beneficios y de ambos en común).

e) Actualización.

Normalmente los impactos de las opciones analizadas se extienden a lo largo del tiempo. Por tanto, el analista se encontrará con una corriente de beneficios netos que se despliega a lo largo de varios ejercicios, durante la vida útil del proyecto (se deberán actualizar los valores, reduciendo el flujo neto a un único valor presente).

f) Riesgo e incertidumbre.

La evaluación de las alternativas contempladas es un ejercicio basado en lo que el analista cree que va a suceder, pero predecir el futuro es muy difícil, por lo que el analista deberá tener en cuenta el riesgo y la incertidumbre ligados a los resultados, para penalizar las opciones que tengan una varianza asociada superior.

g) Criterios de selección.

Una vez obtenida la información anterior, el analista deberá presentar al decisor algún indicador que recoja los aspectos esenciales del proceso de evaluación seguido.

h) Seguimiento y control.

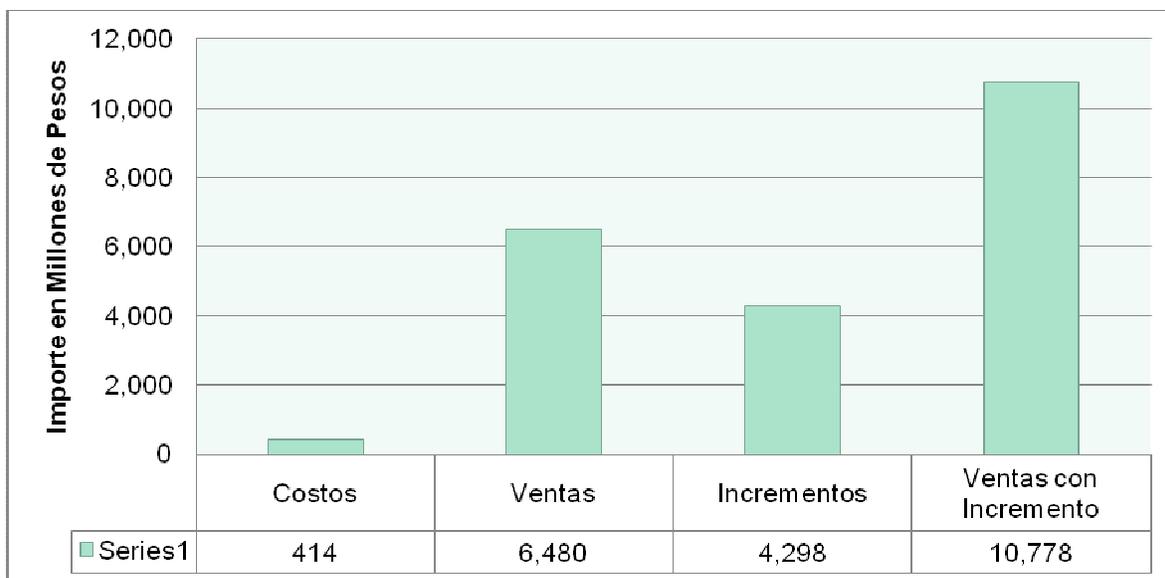
Todo nuestro ejercicio se basa en predicciones y expectativas, pero normalmente se producen desviaciones, las cuales pueden ser debidas a factores previsibles o imprevisibles. El analista deberá explicar estas desviaciones.

Estas etapas son comunes al ACB financiero y al social, tanto desde la perspectiva privada como desde la institucional.

4.5.7 Costo Beneficio Aplicado a PwC

Justificación

Después de efectuar nuestra proyección por medio del método mínimos cuadrados evaluamos nuestro costo beneficio con el propósito de valorar la necesidad y oportunidad para llevar a cabo nuestra estrategia, así como conocer la rentabilidad de nuestro proyecto obteniendo la siguiente grafica:



Nota Aclaratoria: La grafica anterior contiene los gastos en los que se incurrirán al efectuar nuestra estrategia comercial, los ingresos correspondientes al ejercicio 2009, el incremento que obtuvimos por medio de la proyección de ingresos para el ejercicio 2010, el cual asciende a \$4,298,333, importe que únicamente contiene los ingresos que serán obtenidos por los dos clientes que obtendrá la firma, a los cuales se les cobrara alrededor de dos millones de pesos a cada uno, por ultimo tenemos las ventas con incremento las cuales contienen los ingresos que corresponden a los 2 clientes que ya tenia el despacho, mas los dos que esta obteniendo, llegando a un total de \$10,778,000.

4.5.8 Formula Costo Beneficio

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Gastos de Operación}} = \frac{4,298,333}{414,000} \quad 1038\%$$

Conclusión

Con base al trabajo efectuado y a los resultados obtenidos concluimos que nuestra estrategia es rentable y la firma PricewaterhouseCoopers, S.C. obtendrá un costo beneficio llevándola a cabo, ya que por cada peso que invierta en publicidad va a ganar 10 veces lo que esta invirtiendo, logrando así su objetivo principal el de incrementar sus ingresos para el ejercicio 2010 en un 50%, así como tener un mayor acercamiento con el cliente en especifico con los clientes del sector azucarero en el área de auditoria.

4.6 Estado de Resultados

4.6.1 Estado de Resultados 2008 y 2009



Estado de Resultados Al 31 de Diciembre de 2008

	Concepto	Importe	%
	Ingresos	6,415,000	100%
(-)	Costos de venta	-	-
	Utilidad bruta	6,415,000	100%
(-)	Gastos de operación	1,800,000	28%
(=)	Utilidad operacional	4,615,000	72%



Estado de Resultados Al 31 de Diciembre de 2009

	Concepto	Importe	%
	Ingresos	6,480,000	100%
	Costos de venta	-	-
	Utilidad bruta	6,480,000	100%
	Gastos de operación	2,020,000	31%
	Utilidad operacional	4,460,000	69%

4.6.2 Estado de Resultados Proforma



Estado de Resultados Proforma Al 31 de Diciembre de 2010

Concepto	Importe	%
Ingresos	10,778,000	100%
(-) Costos de venta	-	-
Utilidad bruta	10,778,000	100%
(-) Gastos de operación	414,000	4%
(=) Utilidad operacional	10,364,000	96%

Nota Aclaratoria: El estado de resultados al igual que nuestra grafica de costo beneficio presenta el total de los ingresos correspondientes a 2010 que incluyen los dos clientes que ya tenia PwC al 31 de diciembre de 2009 mas los ingresos correspondientes a los dos clientes que obtendrá la firma por la aplicación de nuestra estrategia comercial. También presenta el total de los gastos de operación en los que se incurrirán por motivo de la ejecución de dicha estrategia.

Conclusión

Aplicamos nuestra estrategia comercial para mostrar cada una de nuestras herramientas de las cuales nos servimos en el desarrollo de la auditoría resaltando el valor agregado y la importancia que representa para los clientes el contar con servicios de calidad por medio de la distribución mensual de la revista Visión *, la proyección de conferencias electrónicas, y la impartición de conferencias presénciales logrando así la captación de nuevos clientes, con lo anterior podemos concluir que nuestra hipótesis fue resulta.

De acuerdo a nuestro objetivos planteados al inicio de nuestra investigación concluimos que logramos posicionar a PricewtarhouseCoopers, S.C. como un importante proveedor de servicios de auditoría a los grupos azucareros, aumentando del 13% que cubría en 2009 a un 27% para el ejercicio 2010, con esto logramos alcanzar la segunda posición solo por debajo de nuestro competidor directo Deloitte. Adicionalmente logramos que la firma incrementara sus ventas en un 66%

Con base en los puntos antes mencionados, concluimos que nuestro trabajo es satisfactorio ya que logramos cumplir y sobre pasar nuestros objetivos planteados.

Recomendaciones

Basándonos en el estudio realizado anteriormente, sugerimos a Pricewaterhousecoopers lo siguiente:

- Incrementar la inversión por concepto de publicidad, atacando principalmente los sectores en que menor participación se tiene, respetando los parámetros que estipula el código de ética profesional aplicable para la Contaduría Pública en México.
- Llevar a cabo de forma periódica la distribución de su revista “visión”, ya que esto captará el interés de sus clientes.
- Realizar por lo menos tres veces al año conferencias presenciales, donde se impartan temas relevantes a sus clientes
- Realizar continuamente conferencias vía electrónica donde se explique brevemente las últimas actualizaciones fiscales aplicables para los Estados Financieros de sus clientes.
- Mantener informado sobre las reformas y/o actualizaciones a sus clientes en materia contable, fiscal y económica que repercuta en la información financiera de sus clientes por medio de su revista “visión”, que será emitida mensualmente a sus clientes.
- Proponemos crear una nueva línea de servicios de forma horizontal al nivel de las Auditorías de Estados Financieros y revisión de Impuestos. Este servicio debe ser enfocado en una “Gestión Integral de Negocios”, donde se le asesore a los clientes la manera de cómo impulsar sus ventas y tener mayores utilidades.

Bibliografía

- Espejo Jorge, Fischer Laura, Mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., 2004, Tercera Edición
- Fischer Laura, Kotler Phillip, Marketing, Concepto y Estrategias, Ed. William Pride, México D.F. 2000, Sexta Edición
- Gari Amstrong - Kotler Phillip, Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, México D.F. 1996, Sexta Edición
- G. Baca Urbina, Evaluación de Proyectos Análisis y Administración del Riesgo, Ed. Mc Graw-Hill, México D.F. 1990, Segunda Edición
- G. Hiebing Román, W. Cooper Jr. Scout, Como Preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 1992, Primera Edición
- Kotler Philip, Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A la Z, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2003, Segunda Edición Europea
- Rodríguez Valencia Joaquín, Administración con Enfoque Estratégico, Ed. Trillas, México, 2000, Primera Edición
- Stanton, Etzel, Walter, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, Décima Cuarta Edición

Medios Electrónicos

- www.sagarpa.gob.mx (12 de Octubre de 2009, 13:50 hrs.)
- www.zafranet.gob.mx (12 de Octubre de 2009, 15:00 hrs.)
- <http://www.pwc.com/mx/es/index.jhtml> (14 de septiembre de 2009, 14 hrs)

Medios Impresos

- Revista Expansión Las 500 empresas mas importantes de México, México, Junio 2009
- Revista Gestión de Negocios Las mejores marcas en México, México D.F. , Octubre-Noviembre 2009, V.9 Número 6
- Securities and Exchange Commission (SEC), New York Stock Exchange (NYSE), Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y Latibex, febrero de 2009.

Archivos de la Empresa

- Global Annual Review 2008 de PricewaterhouseCoopers Octubre 2008