



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“MARKETING COMO HERRAMIENTA DE CREACION DE LA IMAGEN DEL
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA
ALEJANDRO ORTEGA AMBRIZ

ASESOR
MTRA. NINA ELSA GARCIA ARTEAGA

MORELIA MICH., FEBRERO DE 2006



**“MARKETING COMO HERRAMIENTA DE CREACIÓN DE LA
IMAGEN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS”**

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer antes que nada a mis padres, J. Refugio Ortega Gutiérrez y Virginia Ambriz Guzmán, por todo su apoyo a lo largo de mi vida, y por ser un ejemplo de trabajo y sobre todo por que siguen siendo un pilar muy importante para alcanzar muchos proyectos.

A mis hermanos Bismarck y Rodrigo, por haberme apoyado, y por haber estado a mi lado durante todo este tiempo y por darme un ejemplo de que todas las cosas se pueden lograr con empeño y dedicación.

A mi asesora de tesis la Mtra Nina Elsa García Arteaga, por haberme proporcionado herramientas para que este trabajo haya terminado en forma satisfactoria, y por haberme aconsejado, en la preparación de esta investigación.

La LCC. Sheila Montaña Mendoza, por haberme brindado su amistad, y tiempo en apoyarme durante la realización de esta investigación.

Gracias por todo a mis amigos, ya que en muchas ocasiones, sacrificaron su tiempo y actividades personales, para ayudarme en la realización del presente proyecto, y por el apoyo que recibí de ellos durante todo este tiempo.

INDICE

AGRADECIMIENTO

INDICE.....	4
-------------	---

INTRODUCCION.....	6
-------------------	---

CAPITULO I:

“LA ADMINISTRACION Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION”

1.1 Concepto e importancia de la administración.....	11
1.2 El proceso administrativo.....	13
1.3 Perfil, Cualidades, Habilidades, Actitudes y Conocimientos del Licenciado en Administración.....	39
1.4 Funciones que desarrolla el Licenciado en Administración.....	42

CAPITULO II:

“HABILIDADES DE LIDERAZGO Y GERENCIALES”

2.1 El perfil del Líder.....	54
2.2 Liderazgo para el Cambio.....	69
2.3 La construcción del Cambio.....	73
2.4 Negociación Estratégica.....	83

CAPITULO III:

“PRODUCTO”

3.1 Planeación y Desarrollo del Producto.....	97
3.2 Estrategias de la mezcla del Producto.....	105
3.3 Características del Producto.....	109
3.4 Canales de distribución.	119
3.5 Programa Promocional.....	123
3.6 Publicidad, Promoción de Venta y Relaciones Públicas.....	127

CAPITULO IV:

“MARKETING EN CAMPOS ESPECIALES”

4.1 Marketing de servicios en Empresas Lucrativas y no Lucrativas.....	140
4.2 Marketing Internacional.....	150

CAPITULO V:

**“ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE LA CREACIÓN DE LA IMAGEN DEL LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN”**

5.1 Diseño de la imagen.....	164
5.2 Decisión promocional del Licenciado en Administración.....	170

CONCLUSIONES.....	182
--------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	185
-----------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	187
--------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

El proceso socioeconómico, por el que está atravesando nuestro país, el alto crecimiento de la población y sobre todo la tecnología es muy marcada. Esto ha hecho que la gente sobre todo de las zonas urbanas presten mayor atención a las cosas materiales o a lugares creados por la tecnología. La gente busca mejorar la imagen externa y no siempre con el mejor de los resultados.

Sin embargo se olvida de la importancia que tiene la comunicación y los beneficios de tener una buena imagen que le puede traer grandes y mejores oportunidades. Por lo general no se le presta a esto atención hasta que las consecuencias son inminentes y lamentables.

El principal problema y el porque la gente no le presta atención a la imagen es que los efectos a veces no son valorados en toda su dimensión hasta que se presentan los obstáculos infranqueables. No son promovidos adecuadamente como lo son los elementos de crecimiento.

Muchas veces hemos escuchado a la gente decir que “la primera impresión jamás se olvida”. Muchas veces este tipo de comentarios no son muy tomados en cuenta, ya que creemos que son erróneos, o que son solo creencias populares, pero con el paso del tiempo nos damos cuenta, de que muchas veces, la imagen cuenta con un gran poder.

En cuanto a tema de estudio, podríamos decir que la imagen es aun un tema virgen, no hay muchas investigaciones serias al respecto, pero esto muchas veces es ocasionado ya que la imagen es subjetiva, cada individuo tiene una imagen diferente, ya sea de si mismo o de las cosas o personas que lo rodean, por lo cual es muy difícil, estudiar a la imagen desde un punto de vista científico.

El presente trabajo de investigación, pretende de una manera muy general, dar a entender, que la imagen de un licenciado en administración de empresa es de suma importancia, ya que muchas veces, ellos serán la cara de las empresas para las que trabajan, serán los que negociaran tratos con otras empresas, pero sobre todo, es una muy buena carta de

presentación al momento en que estos al egresar de la universidad y se presentan en las empresas en la búsqueda del empleo deseado.

Es importante saber que los medios de comunicación pueden o no enaltecer la imagen ya sea de un producto, de una empresa o de una persona, por esa razón, la imagen en especial la pública, es muy importante para poder clasificar la información que día a día nos llega desde diferentes puntos.

Necesitamos descubrir que es lo que hace la magia y la diferencia al mundo de los mitos, como una persona llega a la fama y al punto inalcanzable del resto de la gente, el proceso y como es que logran la admiración de las masas por una razón nula o injustificada, ¿qué hay alrededor de todo eso?.

Aunque es fundamental el desarrollo de precisiones sobre el objeto de estudio, este trabajo no busca dar definiciones de Imagen y hacerlas ejemplo que sirvan de igual manera para todos. En el presente trabajo de investigación por lo tanto no hay ultimas palabras sobre la imagen y menos hablando de las áreas institucionales o públicas. Esto no será lo nunca antes dicho ypreciado por los investigadores serios. Aquí hay interrogaciones, intuiciones esparcidas y algunos hallazgos hacia un entendimiento mas amplio de la imagen.

Además, podremos apreciar que la imagen no es un proceso simplemente visual, aquí podemos observar muchos factores que intervienen de igual forma como lo son ¿Qué es la imagen?, ¿Cómo se transmite?, ¿Cuáles son los componentes de la imagen?, ¿Cómo se forma una buena imagen?, ¿Qué es lo que los demás ven de nosotros?, etc.

Podremos leer muchos libros que hablen sobre la imagen, y esto podría en muchas formas resolver muchas dudas que tenemos sobre esta, pero de igual forma, nos podrían surgir mas dudas. Es por eso que tenemos que insistir, que al hablar de imagen, no hablamos de una imagen para todos, y que no hay una verdad absoluta al hablar sobre este tema.

La imagen es lo que cada uno de nosotros proyecta, y muchas veces también representa nuestras acciones, nuestro pensamiento, nuestros problemas, y nos permite identificar, cuales son nuestros puntos débiles y fuertes.

Por lo cual es importante que nosotros como Licenciados en Administración de Empresas, conozcamos más a fondo lo que nuestra imagen transmite a las personas que nos rodean, ya que la imagen es un área imprescindible para todos aquellos seres humanos que buscamos de una o de otra forma obtener éxito.

La imagen es aquella que se construye con la acumulación de los detalles por más pequeños y sencillos que éstos sean, nos dan la percepción de seguridad, confianza, eficiencia y más aún presencia. Esta puede llegar a desmoronarse por completo con un descuido, que tal vez acabe con los años invertidos en su construcción y cuidado, lo que nos dice que difícil es lograr una imagen, ésta solamente se obtendrá con el paso de los años y cuidando de esos pequeños detalles.

La imagen es la percepción y representación mental que una persona tiene de otra, la cual se construye a partir de la relación entre individuos en un momento y espacio determinados. La propia naturaleza humana y su propensión a la socialización, hace que la imagen sea ineludible. Es decir: el ser sujetos gregarios, vivir en sociedad y relacionarnos con nuestros semejantes hace que seamos percibidos por los demás, quienes se forman mentalmente una representación de nosotros. En este sentido, toda imagen es pública, ya que nos desarrollamos en un ambiente social determinado y, por consiguiente, siempre seremos percibidos (no sólo vistos) por alguien más.

Muchas veces, nosotros contratamos a personas para hagan ciertos trabajos profesionales pero ¿Cómo las contratamos?, mucha gente acude a al sección amarilla de su directorio telefónico, pero muchas mas personas acuden a personas que son recomendadas, ya sea por amigos o por personas muy allegadas a nosotros. Con esto podemos decir que la reputación tanto de las personas como las empresas, son de gran importancia, para que en un momento dado, los clientes acudan a nosotros y además nos recomienden.

Nadie puede negar que cada día la competencia crece más y más. Lo preocupante del caso es que ésta ya no se da solamente a niveles locales sino que el proceso de la globalización ha derribado las fronteras proteccionistas que llegaron a beneficiar a acaparadores incompetentes. Ya no sólo competimos por un puesto ejecutivo o un mercado específico contra otras personas o empresas mexicanas, ahora competimos contra miembros de la comunidad internacional que las más de las veces vienen mejor preparadas que nosotros.

Una buena imagen es asociada con eficiencia y ésta se relaciona automáticamente con calidad, seriedad y poder. La importancia que tiene un buen manejo de la imagen en los sectores político, empresarial y de entretenimiento es a través de la descripción de casos tanto nacionales como internacionales que sean de reflexión.

En general este trabajo de investigación, pretende dar herramientas, para que las personas que lo lean, puedan crear una imagen mas adecuada, tanto para su persona como para su profesión, ya que como se podrá observar, la imagen es de suma importancia en la vida cotidiana del hombre, así como en todas sus actividades.

**CAPITULO I:
“LA ADMINISTRACIÓN Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN”**

1.1 Concepto e importancia de la Administración.

El mundo de hoy es una sociedad que esta compuesta por varias organizaciones. Todas las actividades de estas, están encaminadas a la creación de bienes, mejor conocidos como productos, o a la creación de servicios, que son actividades especializadas. Cada uno de los procesos para la creación de estos bienes y servicios, debe de estar bien planeada, coordinada, dirigida y controla por la organización encargada del proceso de creación de estos.

Hoy en día, la Administración es una de las áreas del conocimiento más complejas ya que la persona que se dedica a trabajar en ella, puede trabajar en todos y cada uno de los niveles de la empresa, desde un nivel de supervisión, hasta un nivel de alta jerarquía dentro del organigrama de la organización.

La Administración es una de las actividades humanas más importantes, ya que existe desde que los hombres primitivos comenzaron a organizarse en grupos para cumplir con todos aquellos propósitos que individualmente no alcanzarían. Al momento en que los grupos fueron creciendo, las tareas de los administradores comenzaron a tener más importancia.

Varios autores, han tratado de dar una definición de la administración.

Se puede definir a la administración como: “el proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Etimológicamente la palabra Administración proviene del latín, ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios), y significa la acción de prestar servicios o ayudar. Actualmente la Administración se encuentra en varios sectores de la sociedad, ya sea en el gobierno o en las empresas, así como todas las actividades relacionadas con ella.

Además, varios autores analizan a la Administración ya sea como una disciplina o como un proceso:

- Como **disciplina** es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc.
- Como **proceso** comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización

La Administración es una ciencia y una técnica, como tal opera en sus dos campos y en las tres dimensiones del conocimiento que son la retrospectiva, actual y futura. Para el logro de sus objetivos, la Administración utiliza el método científico, para elaborar teorías, modelos e hipótesis. Ciencia y técnica actúan en forma complementaria en la Administración en forma de interactividad retroalimentada.

El proceso de la Administración es una técnica/habilidad para lograr que otros lleven a cabo los objetivos/metastas que nos has asignado a nosotros o que nosotros mismo hemos fijado.

El enunciado anterior nos lleva a preguntarnos ¿Quiénes plantean los objetivos y quienes van a lograrlos?

Por otra parte debemos de tomar en cuenta que el administrador moderno debe de enfocar todos sus esfuerzos en lograr satisfacer todas aquellas necesidades del mercado, ya que sin este requisito se verá en problemas para llevar a cabo su actividad en el mundo cambiante al que se enfrenta actualmente.

Como sabemos, la administración no es una ciencia exacta, no esta basada en leyes rígidas, por lo cual necesita fundamentarse en principios generales y flexibles para que sean aplicados según las situaciones que se presenten, estos principios son en los cuales el proceso administrativo es aplicado.

Podemos decir que los principios de la administración son:

1. **Principio de división del trabajo y especialización:** este principio se refiere a que cada persona dentro de la empresa debe de tener un puesto determinado, esto con el fin de que no se dupliquen las funciones y haya una mejor especialización por parte de los trabajadores dentro de un área específica a la que fueron asignados.
2. **Principio de autoridad y responsabilidad:** entendemos por autoridad el derecho de dar órdenes y exigir obediencia, y sabemos que la autoridad emana del superior al subordinado y la obediencia del subordinado al superior. Este principio se refiere a que esta autoridad y esta responsabilidad debe de estar equilibrada, es decir que la responsabilidad sea igual a la autoridad, para la cual debe de haber una línea de autoridad clara y conocida por todo el personal de la empresa desde la base hasta el tope de la organización.

3. **Principio de la jerarquía o cadena escalar:** este principio se refiere a que cada que alguien suba de puesto dentro de la empresa, su autoridad aumenta así como su responsabilidad. Y que generalmente, según el tamaño de la empresa, es el organigrama o la cadena jerárquica.
4. **Principio de la unidad de mando:** cada persona esta subordinada solo a un superior, esto, para evitar las confusiones y órdenes duplicadas.
5. **Principio de amplitud administrativa:** este principio es el contrario al anterior, este dice que cada superior debe de tener los subordinados suficientes para lograr los objetivos.
6. **Principio de definición:** todo aquello referente a la empresa como son los objetivos, las cadenas jerárquicas, la autoridad los deberes, las responsabilidades, deben de hacerse por escrito y deben de ser comunicados a todo el personal.

Hoy en día la administración ha tomado un papel muy importante en todo tipo de organizaciones ya sean pequeñas o grandes, ya que los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan que el grupo completo cumpla con los objetivos que este se ha planteado, ya sea a largo, mediano o corto plazo.

1.2 El proceso administrativo.

El Proceso Administrativo, es la Administración en marcha, para su mejor comprensión, varios autores han dividido el proceso en 5 etapas, todas y cada una de estas etapas son completamente dinámicas, pues la Administración se encuentra en constante movimiento, estas etapas son:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Integración.
4. Dirección.
5. Control.

Entendemos por **PLANEACIÓN**, como la determinación de lo que va a hacerse. Incluye decisiones de importancia dentro de la empresa como la creación de las Políticas y los Objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos.

Como sabemos las empresas no trabajan por casualidad, todo lo que pasa dentro de ella debe de ser planeado y no improvisado. Esto no tiene otra explicación más que las empresas, se deben de anticipar a las decisiones y a todo lo que se tiene que hacer para que así se logren todos los objetivos que esta se ha propuesto.

En otras palabras la planeación no es otra cosa más que anticipar lo que va a hacerse.

La función de la planeación es en la que se anticipa cuales son los objetivos que se van a lograr en la actividad de la empresa y todas aquellas actividades que se deben llevar a cabo para lograr dichos objetivos, su importancia radica en determinar los objetivos y los planes que deben de seguirse para lograrlos.

A través de los años se ha visto más la necesidad de planear ya que gracias a la planeación se puede: precisar los objetivos principales y jerarquizarlos, gracias a ella la dirección de la empresa puede enfrentarse a situaciones que se presenten en la marcha de la actividad de la empresa, además de que permite tener mas de una alternativa de solución a los problemas, evita además que las actividades en la empresa se vuelvan monótonas ya que hay que recordar que las empresas y el mundo en que se desenvuelven cambian constantemente, además ayuda a que haya una mejor utilización de los recursos y sirve como una herramienta de control de los mismos.

Existen varios tipos de planes. Algunos de ellos son:

- a) **Objetivos o metas:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una o de otra índole, no solo representan el punto más importante de la planeación, sino también, el fin que se persigue mediante la organización la integración del personal y el control.
- b) **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de todos los recursos necesarios para que estas puedan ser llevadas a cabo.
- c) **Políticas:** Son los enunciados o criterios generales que encausan el pensamiento en la toma de decisiones, en ellas se define el área en la que deberán de tomarse las decisiones, tomando en cuenta que estas deben de ser concientes y que también contribuyan en el logro de los objetivos que se ha planteado la empresa. Son de gran importancia dentro por que en muchas ocasiones ayudan a resolver asuntos antes de

- que estos se conviertan en problemas mayores y permiten que los administradores deleguen la autoridad sin perder el control de las acciones que lleve a cabo el personal.
- d) **Programas:** son planes extensos que reúnen un conjunto integrado de planes relacionados con asuntos diferentes entre si.
 - e) **Procedimientos:** Son planes que describen la secuencia cronológica que se debe de seguir para llevar a cabo las actividades, estos también muestran las rutinas en caso de que los trabajos sean repetitivos.
 - f) **Métodos:** son planes que describen como deben ser realizadas las actividades en una forma muy detallada, pero su amplitud es mucho menor a la de los procedimientos.
 - g) **Normas:** Son reglas o regulaciones que sirven para definir lo que debe o lo que no debe hacerse, son guías para uniformizar la acción.
 - h) **Reglas:** En ellas se exponen acciones u omisiones específicas, son por lo general los planes más simples.
 - i) **Presupuestos:** es una formulación de resultados pero expresada en términos numéricos, muchas personas lo llaman programa de cifras, un presupuesto puede expresarse en cualquiera de los términos medibles que se trabajen en la empresa.

Hay muchas técnicas que se emplean dentro de la planeación pero las más importantes son:

- a) **Cronogramas:** del griego Cronos (tiempo) y grama (gráfico). Es una gráfica en la cual, se va a planear el tiempo. Esta constituido por una gráfica de doble entrada, en la cual se van a plasmar tanto las actividades que se deben de llevar a cabo, así como el tiempo en que estas actividades van a ser realizadas, tomando en cuenta las fechas tanto de inicio como de termino de cada actividad. Esto va a permitir una comparación y un control mas definido de las actividades a realizar.
- b) **Gráfica de Gantt:** es una gráfica muy semejante a la de los cronogramas, al principio esta gráfica fué creada para la planeación de la producción semanal.
- c) **PERT:** En ingles estas siglas quieren decir “Program Evaluation Review Technique”, pero su nombre en español es: Técnica investigadora de evaluación de Programas. Es tal vez una de las técnicas mas complicadas de planeación y control para múltiples actividades interdependientes y relacionadas entre si en diferentes periodos. Esta técnica se emplea para actividades que no pueden ser tratadas por medio de cronogramas y del gráfico de gantt.

El segundo paso del Proceso Administrativo es la **ORGANIZACIÓN**, que consiste en el agrupamiento de las actividades que se necesitan para llevar a cabo los planes que la empresa se trazó dentro del proceso de planeación. Definiendo las relaciones jerárquicas entre los ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal, dentro de esas unidades.

Dentro de la organización tenemos la forma de lograr los objetivos agrupación e identificación de actividades y trabajos determinación y delegación de autoridad y de responsabilidad, y la comunicación necesaria para coordinar las otras funciones administrativas.

La organización, es la segunda etapa del proceso administrativo y como un ejemplo de la organización podemos decir que en nuestras casas, cada cosa está en su lugar, ya sea en la sala, en la cocina, etc. Así mismo, en las empresas, todos los recursos necesarios, ya sean humanos o materiales son contratados o se consiguen para después acomodarlos en el lugar en que deben estar según sus cualidades y características propias.

El papel de la organización es contratar, agrupar, reunir y dividir el trabajo, es decir especializa para que todas las actividades sean ejecutadas de la manera más óptima posible

La planeación y la organización son las dos funciones que anteceden la actividad de la empresa, la organización es la actividad administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se considera que la organización existe por que una sola persona no puede llevar a cabo todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, por lo cual agrupa a las personas para que logren el fin que se han propuesto.

La organización se basa en 4 principios:

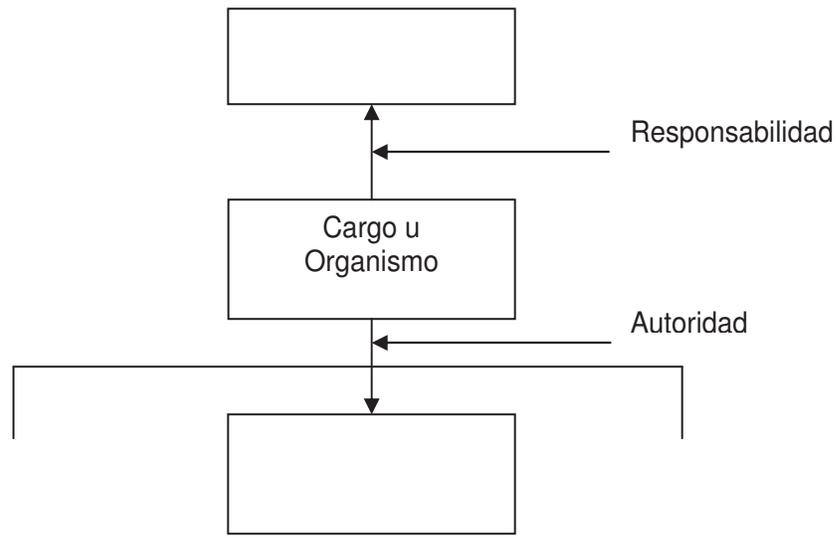
1. **Principio de la definición personal:** este principio se refiere a que cada una de las actividades, trabajos y personas que ocupan los puestos así como los mismos puestos tienen que haber sido claramente definidos por escrito, esto se lleva a cabo por medio de los organigramas, la descripción del cargo o un manual de organización. Lo importante en este principio es dejar clara la estructura así como las personas que se van a hacer cargo de los puestos.

2. **Principio de igualdad de la autoridad y responsabilidad:** este principio resalta que debe de haber un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad, esto para evitar que dentro de la empresa algunas personas tengan excesiva responsabilidad sin la necesaria autoridad.
3. **Principio de gradación:** este principio dice que cada una de las personas que laboran en la empresa deben de saber perfectamente a quien le deben de dar cuentas y sobre quien poseen determinada autoridad.
4. **Principio de las funciones de línea y de staff:** este principio dice que como antes se mencionó, se debe de dejar muy en claro que es la autoridad, la responsabilidad, y quien va a tener cada una de ellas, pero también se debe de definir la naturaleza de estas. Las funciones de staff son aquellas funciones que no se encuentran ligadas a los objetivos de la empresa y las funciones de línea con aquellas que dependen directamente de los objetivos de la empresa, por lo cual la forma en que se va a conocer la diferencia entre ambas funciones esta en función de los objetivos de la empresa y no del grado de importancia de las actividades.

Como ya se ha mencionado la organización se lleva a cabo en un gráfico que se llama organigrama, que representa a la organización formal de una empresa, es decir como esta estructurada dicha empresa.

El organigrama esta compuesto por rectángulos que representan los cargos o los organismos que se encuentran unidos por medio de líneas que representan las relaciones y la comunicación entre dichos niveles. Las líneas o canales de comunicación pueden ser horizontales, esto quiere decir que las relaciones son laterales y en caso de que sean verticales, representaran la relación de autoridad, los rectángulos o cargos que no estén unidos por una línea serán aquellos que no tienen relación entre si.

Como se muestra en la siguiente figura, cada rectángulo tiene dos terminales de comunicación que son la de responsabilidad que se tiene frente al superior y la de autoridad sobre los subordinados



Como es de suponerse, el cargo mas alto de la empresa no tiene terminal superior, pues no está subordinado a nadie, el caso del ultimo cargo es al contrario solo tiene una terminal, que es la de autoridad ya que no posee ningún subordinado a su cargo.

Entendemos por estructura como la ordenación de las partes de un libro, un ser vivo, etc. Para efectos de este tema entenderemos a la estructura como la ordenación de las actividades, funciones y los órganos que componen a la empresa.

Existen dos tipos de estructuras:

- **Estructura Formal:** es la estructura oficialmente aceptada por la dirección de la empresa y que esta compuesta por los órganos a cargo de la misma empresa, también se le llama estructura organizacional y se lleva a cabo en un organigrama.
- **Estructura Informal:** es la red de relaciones humanas y sociales que surgen esporádicamente entre las personas que trabajan en una empresa, son las relaciones de amistad que surgen de los trabajadores gracias al contacto continuo al llevar a cabo sus labores.

La tercera etapa del Proceso Administrativo es la conocida como **INTEGRACIÓN**, esta consiste en la obtención para uso de la empresa, del personal, del capital ejecutivo, terrenos

construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. Este proceso agrupa la comunicación armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.

El factor humano es uno de los factores más importantes para llevar a cabo la actividad de la empresa, por lo cual la integración se va a dividir en dos fases que son:

1. Contratación de personal.
2. Administración de sueldos y salarios

La contratación del personal comprende:

1. Reclutamiento.

Al igual que en la mayoría de los componentes de la Administración, el Reclutamiento es un procedimiento que tiene determinados fines o bien una tarea específica. La palabra reclutamiento está asociada además al proceso de conseguir adeptos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo. El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa organización. El reclutamiento efectuado por una organización, no nace del capricho de su Dirección, sino más bien, de una "necesidad" de personal en un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización. En esto debemos estar claro, el reclutado no es, como bien resulta en muchos casos en la administración pública, un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal

Existen tres tipos de reclutamiento: el interno, el externo y el mixto. Hablamos del reclutamiento interno, cuando la organización no acude a órganos externos para el reclutamiento. Dicho lo contrario, el externo ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, Internet, radio, agencias, etc.), para lograr captar el mayor número de reclutas. Vale la pena decir, "reclutar" no significa la selección directa del trabajador como tal, se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se

seleccionará uno. Seleccionar no es más que lograr captar al individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado. Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección.

El reclutamiento de Personal puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados de forma que la organización, pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo, de lo contrario sería un derroche de tiempo y de dinero para la organización.

El Proceso de Reclutamiento comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna y termina cuando se reciben los antecedentes de los futuros candidatos a llenar la vacante de la organización.

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comparable con la de los diferentes candidatos. Que la información sea comparable reviste gran interés, ya que sólo así se podrá efectuar posteriormente una solución objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande (aproximadamente de 100 empleados en adelante) suele preparar su propia forma de solicitud. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados.

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento, son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que pueden establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando

en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios.
- Planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno (está "a punto" de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Las técnicas de reclutamiento, son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Hay muchas fuentes de reclutamiento, y cada empresa tiene las suyas propias. Algunas de estas fuentes son:

- **Consulta de los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida,

orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

- **Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.** Lo que es favorable para la organización ya que el funcionario, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsable ante la empresa por su admisión. Es una técnica de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.** Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.
- **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos.
- **Contactos.** Con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- **Conferencia y charlas.** Llevadas a cabo en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.
- **Contactos con otras empresas.** Siempre y cuando actúen en el mismo mercado, y haya cooperación mutua.
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades.** Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.

- **Avisos en diarios y revistas.**
- **Agencias de reclutamiento.** Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con el tiempo y rendimiento.
- **Agencias de suministro de personal temporal.** Prácticamente en todas las grandes ciudades latinoamericanas existen agencias que suministran personal temporal. Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan las de su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.
- **Personal de medio tiempo.** Un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa, estudiantes, etc.) ofrece su servicio en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio servicios totales del empleado.

2. Selección.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Si no se logra este objetivo la empresa podría perder dinero y tiempo, la idea es lograr el objetivo sin necesidad de repetirlo.

En todo tipo de selección se nombrarán etapas de un proceso, no debemos olvidar que estos son métodos estandarizados a todo tipo de empresa, compañía u organización en general, por lo tanto es preciso entender que no siempre será igual este proceso de selección. Igualmente el análisis del puesto de trabajo debe hacerse basándose en la cultura y tipo de estrategia de la organización, de manera que los aspirantes sean evaluados bajo esta óptica.

Hablar de captar el mejor talento representa uno de los problemas más fundamentales en la administración de personal, debemos tener clara la teoría para poder decidir sobre

ciertos criterios y perfiles de selección, para después con la experiencia y capacitación, se puedan tomar decisiones correctas y equilibradas.

Algunos autores piensan que el proceso de selección de personal no es más que determinar que persona se puede adaptar mejor a las exigencias del puesto o la serie de pasos que se siguen para contratar al personal que laborara en la empresa

La Selección de Personal, a simple vista se entiende como la manera de elegir o escoger a una persona que se necesita para un servicio, en donde ésta posee la mayor cantidad de aptitudes y cualidades para desempeñarlo.

En Administración de Personal, la Selección consiste en el proceso de filtro en el que se aplican: pruebas, Test psicológicos, entrevistas, entre otras, a candidatos, en donde a partir de un modelo se determina cuáles de entre éstos, cumplen con lo deseado para desempeñar las funciones y actividades del puesto, a satisfacción tanto del propio trabajador, como de la empresa que lo contrata.

Una organización necesita una selección de personal, debido a que no todas las personas son iguales, para optar a un puesto o cargo, ya que depende de las características individuales que marcan la diferencia, y es por esto que una organización escoge a la persona que cumpla con los requisitos que ya antes se han propuesto. La selección ayuda a la organización en facilitar la elección de candidatos, resolviendo dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo, y la eficiencia de éste, considerando las condiciones del puesto y del entorno.

Es importante la selección de personal, porque la organización busca la incorporación de aquellas personas cuya adaptación sea la más breve posible, y cuyo pronóstico de adecuación y óptimo desarrollo al futuro trabajo sean decisiones basadas en datos y valorizaciones objetivas.

Es también importante una selección eficiente, debido a los costos que involucra el seleccionar. Se toman en consideración los costos de búsqueda, el tiempo de entrevista y pruebas (Test), la verificación de referencias, los gastos de viaje y traslados. En resumen, tiempo y dinero. Es por esto que la selección debe ser válida y fiable, partiendo de un análisis de exigencias del puesto y la formación del correspondiente perfil de exigencias,

el no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos ya mencionados para cubrir el puesto. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Para poder evaluar el control de costo de operación en los resultados de selección debemos considerar algunos indicadores genéricos como lo son:

- Acoplamiento de la persona al cargo y por ende satisfacción con el empleo.
- Rapidez del empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.
- Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal (turnover).
- Mayor rendimiento y productividad por el aumento y la capacidad del personal.
- Mejoramiento en las relaciones humanas, por la elevación de la moral.
- Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo.

La selección de personal consiste fundamentalmente en etapas de comparación y decisión, en la que se escoge a los candidatos que compiten por el cargo.

La comparación se realiza entre las variables: las exigencias del cargo y el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo, y la segunda mediante técnicas de selección (pruebas, test, entrevista, etc.). Las técnicas usadas difieren por distintas razones, tales como las organizaciones, el tipo de cargo, diferentes áreas, etc. A continuación nombraremos distintas formas o técnicas usadas para la selección.

La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista, son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

La entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios.

1. **Preparación.** Todas las entrevistas de selección deben ser preparadas, y estas deben ser suficientes para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista y
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado

Es importante mencionar que el entrevistador debe de estar informado de las características que se necesitan para ocupar el cargo que esta vacante. Esta información es de suma importancia para que el entrevistador pueda comprobar que las características del puesto son cubiertas por el entrevistado o aspirante a este.

2. **Ambiente:** Existen dos tipos de ambiente:

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Establecer un ambiente no es un paso aislado en la entrevista, ya que al iniciar una conversación, la entrevista puede experimentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, etc.

Para evitar esto, una buena entrevista implica considerar varios aspectos:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable y sin muchos ruidos.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. En la sala de espera deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobretodo, relacionados con la firma.

- Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. Lo que se desea y lo que pueda obtenerse de una entrevista son materia que debe decidirse antes de su iniciación.
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista. Una lectura rápida del análisis del cargo, de las cartas de referencias o de la solicitud de empleo del candidato será de gran utilidad en el transcurso de la entrevista.

3. Desarrollo de la entrevista: Es la entrevista propiamente dicha, es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean. En este proceso el entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar sus respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder hacer nuevas preguntas y así sucesivamente

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

- Contenido de la entrevista (aspecto). Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo: formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, etc.
- Comportamiento del candidato (aspecto formal). Es la manera como reacciona en una situación; para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: modo de pensar, de actuar, ambiciones y motivaciones, etc.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos - material y formal - que están estrechamente relacionados.

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

4. Terminación de la entrevista: Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada. Para su terminación existe una necesidad semejante.

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.

- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- *Evaluación del candidato.* A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser revisada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta en la entrevista ayudan a proyectar una imagen de él.

De modo general, la entrevista es un instrumento de comparación muy utilizado en el proceso de selección.

3. Entrenamiento.

Entendemos por entrenamiento a la enseñanza teórico-práctica que se realiza con el objeto de habilitar a una persona para que desempeñe sus labores del puesto que se le ha asignado dentro de la empresa ya sea por que es su primer ingreso o por que ha obtenido un ascenso dentro de la misma.

A este proceso también se le conoce como capacitación.

El entrenamiento puede auxiliar en el desarrollo de una persona para realizar de la mejor manera posible su labor dentro de la organización y futuras responsabilidades, buscando mejorar asimismo el sistema. Los beneficios que nos otorga la capacitación se pueden ver a lo largo de mucho tiempo.

El entrenamiento implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten en su desempeño. Éstas repercuten en el individuo de dos maneras diferentes: Elevan su nivel de vida; la manera directa de conseguir esto es a través de mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

La capacitación consiste en dar a todos los empleados de la empresa ya sean nuevos o viejos, todo lo necesario para que estos puedan desarrollar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquinas cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de su empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

En la práctica un programa de capacitación contiene:

- **Transmisión de informaciones:** es uno de los elementos más importantes dentro de un plan de capacitación, distribuir información entre los empleados como un cuerpo de conocimientos. También comprende la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** este se refiere a la destreza, habilidades y conocimientos, directamente relacionados con el cargo actual u ocupaciones futuras (tareas u operaciones).
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** se tratan de cambiar actitudes negativas por positivas, aumentando la motivación y desarrollo de sensibilidad tanto del empleado como el supervisor.
- **Desarrollo de conceptos:** se trata de elevar el nivel de conocimiento, con respecto a ideas y filosofías, con el fin de llevar a la aplicación conceptos de la práctica administrativa, o para elevar el nivel de conocimiento de los empleados o gerentes.

Las técnicas de entrenamiento se pueden utilizar tanto dentro del lugar de trabajo, como fuera de él. Se puede recurrir a muchas herramientas para realizar el entrenamiento, pero las más usadas son:

- **Diapositivas y cintas de video (medios audiovisuales):** Proporcionan información coherente y, si se hacen bien, pueden resultar interesantes y provocar la reflexión. Dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Una de sus ventajas es que permite la economía de tiempo así como de recursos y una de sus desventajas es que no permite a los trabajadores realizar preguntas o recibir explicaciones complementarias. Lo ideal es que sea utilizada como un complemento de otra herramienta.

- **Enseñanza en aula:** Ésta entrega conocimientos a los empleados en formación de parte de un instructor, no es muy atractiva para los trabajadores, pero puede cobrar vida si se utilizan otras herramientas como videos, sesiones de discusión al terminar la exposición, etc. (complementando la exposición).
- **Computadoras:** Gracias a la caída de los precios de las computadoras personales, esta herramienta resulta bastante rentable. Algunas de sus ventajas son la relación directa con el puesto de trabajo, puesto que actualmente, muchos trabajos requieren el uso de computadoras; ritmo individual, porque este método se adapta a las capacidades y disponibilidad de tiempo de los trabajadores; una extensa distribución de computadoras; entrega una retroalimentación inmediata; autosuficiencia, puesto que no requiere la presencia de un instructor durante el proceso de aprendizaje; y la flexibilidad, puesto que es más fácil cambiar un programa de computador que renovar material impreso.
- **Simulaciones:** Son aparatos o situaciones que replican exigencias similares del puesto de trabajo en un lugar fuera de éste. Las empresas usan estas herramientas cuando la información que deba ser transmitida es compleja, el equipo es muy caro, los costos de una decisión equivocada son caros, o cuando resulta peligroso capacitar a los empleados directamente en el lugar de trabajo. Por ejemplo, los simuladores de vuelo.
- **Realidad virtual:** Utiliza una tecnología que permite replicar el entorno real del trabajo, en lugar de reproducir sólo aspectos de éste, como en el caso de las simulaciones. En este tipo de entorno tridimensional, el usuario puede interactuar con objetos, manipularlos en tiempo real. Tiene las mismas ventajas que las simulaciones.
- **E-learning:** Se refiere a que el aprendizaje se puede llevar a cabo mediante un medio electrónico a distancia, por ejemplo, a través de una computadora. En el e-learning el aprendizaje es a distancia, pues el interesado está en el lugar que desee y conectado al curso mediante una computadora. En este caso es el alumno el que planifica su aprendizaje, selecciona la secuencia de temas a estudiar y avanza según su propio ritmo. Las ventajas principales son:
 1. Facilidad de acceso a programas y cursos.
 2. Permite acceder a contenidos de última generación y en actualización permanente.

3. Mejora las experiencias de aprendizaje pues los contenidos son mayoritariamente dinámicos y personalizados.
4. Incrementa la colaboración con pares y colegas.
5. Facilita la comunicación con expertos, con el profesor o algún otro personaje destacado en el tema.
6. El participante ahorra tiempo y costo, pues no tiene que desplazarse a ningún lugar y aprovecha la totalidad del tiempo que está conectado con el curso.
7. En general este tipo de capacitación permite entrenar a una fuerza laboral grande y dispersa, como por ejemplo a personal de empresas que poseen sucursales en distintos puntos de la ciudad u otras regiones, como Bancos y tiendas de departamento.

El principal inconveniente que se presenta durante esta etapa es el costo y el tiempo que los empleados ocupan durante el entrenamiento. Si el entrenamiento se lleva a cabo dentro de las sucursales puede aprovecharse que los empleados no salgan del lugar del trabajo, y si se trata de personas que han ingresado por primera vez en la empresa, permite que se vayan acoplando a la actividad constante de la empresa.

En México son varias las instituciones educativas que ofrecen cursos de capacitación a las empresas, algunas de estas instituciones son:

1. IPADE: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.
2. ALPAE: Asociación Nacional de Licenciados y Pasantes de Administración de Empresas, A. C.
3. CLAE: Colegio de Licenciados en Administración de Empresas.
4. AMA: American Management Association.

4. Remuneración.

Se entiende por remuneración el pago el justo por el trabajo que se esta realizando, o la retribución por un servicio prestado.

Existen varios tipos de remuneraciones, entre los que destacan:

- La remuneración basada en el cumplimiento de los deberes en TIEMPO.
- La remuneración basada en unidades de trabajo.

➤ Combinaciones.

Se deben de tomar en cuenta varios puntos al momento de hablar sobre salarios, debemos de recordar que el salario debe de ser suficiente para satisfacer un nivel de vida adecuado al puesto que la persona desempeña, y que debe de ser flexible para adaptarse a los cambios de situación y se deben de tomar en cuenta las regulaciones legales tanto municipales, como estatales y nacionales en materia de trabajo.

5. Estímulos.

Los estímulos se refieren a motivar adecuadamente las necesidades diferentes a las primarias que permitan que el trabajador sea un buen colaborador para lograr los objetivos de la empresa.

Algunos de los incentivos financieros pueden ser: los ahorros, las acciones o un porcentaje de las utilidades de la empresa.

También existen los incentivos sin carácter financiero y estos pueden ser: Publicaciones para los empleados, programas de diversión de grupos, etc.

La cuarta etapa del Proceso Administrativo es la **DIRECCIÓN** y es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados. Incluye además: comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas, así como toma de decisiones.

Para que una empresa funcione adecuadamente debe de ser dirigida, en pocas palabras necesita ser orientada o gobernada para que se logren los objetivos que se plantearon durante la planeación de la misma.

La Administración se basa en el trabajo de muchas personas en conjunto y se vuelve necesario orientar el comportamiento de esas personas, integrarlo y dirigirlo a los objetivo de la empresa.

La Dirección es la cuarta etapa del proceso administrativo, dirigir es la función administrativa que conduce y coordina al personal. Como en el caso de las otras partes del proceso, la dirección se basa en 4 principios que son:

- 1) **Principio de la unidad de mando:** Cada subalterno debe de subordinarse solo a un superior, la reciprocidad de este principio indica que solo debe de haber una autoridad por subordinado evitando así la duplicidad de las ordenes.
- 2) **Principio de la delegación:** Este principio se refiere a que cada una de las actividades que se vayan a llevar a cabo en la empresa deben de ser delegadas a un nivel en el que puedan llevarse a su ejecución correcta.
- 3) **Principio de la amplitud de control:** este principio se refiere a la cantidad de subordinados que debe de tener cada jefe, ya que cada jefe debe de tener el numero adecuado de subordinados para que puedan tener una mejor supervisión de los mismos.
- 4) **Principio de la coordinación:** este principio se refiere a que todas las actividades de la empresa deben de ser integradas y coordinadas en vista al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El Administrador para poder dirigir a los subordinados se hace valer de medios como lo son las órdenes, instrucciones, la comunicación, la motivación, el liderazgo, y la coordinación, cada una en la medida adecuada para el nivel de la empresa en que se manejen.

La orden y la instrucción, sirven para iniciar, modificar o suspender una tarea o actividad. Pero la diferencia radica en que la orden indica lo que se va a hacer y la instrucción trata sobre como se van a hacer las cosas, en otras palabras podemos decir que la orden es un imperativo y la instrucción es una orientación.

En cuanto a su extensión las órdenes pueden ser:

- **Generales:** Son aquellas que son destinadas a todo el personal de la empresa sin distinción de que sección o área trabajen.
- **Específicas:** Son aquellas ordenes destinadas solo a algunas personas.

En cuanto a su forma de transmisión las órdenes pueden ser:

- **Verbales:** Son aquellas que se transmiten por medio de la voz. Es en donde el jefe tiene contacto directo con los subordinados, por lo cual deben de ser muy bien explicadas para evitar que sean olvidadas.
- **Escritas:** Son aquellas que se transmiten mediante una carta o documento. En muchas ocasiones el tamaño de la empresa implica que más y mas ordenes sean escritas, y se

prohíbe dar ordenes verbales, ya que las ordenes escritas tienen la ventaja de ser ordenes que no causan confusión.

Otra de las herramientas de las que el Administrador hace uso dentro de la Dirección es la Comunicación, que dentro de la empresa es uno de los grandes desafíos del Administrador, ya que es uno de los recursos más importantes para lograr los objetivos.

Comunicar es el proceso de transmitir información comprensible para las personas que se involucran dentro de este proceso, ya que en toda comunicación siempre se ven involucradas dos o más personas, por lo cual podemos decir que la comunicación no es solo transmitir un mensaje si no que este sea entendido por las personas o la persona que lo escucha.

La comunicación es un proceso de transmisión y comprensión de una persona a otra y cuenta con 5 elementos:

- 1) **Emisor:** Persona que pretende comunicar el mensaje.
- 2) **Transmisor:** es la etapa por la cual se codifica el mensaje, es el medio en por el cual se transmite el mensaje, puede ser por medio de la voz humana, teléfono, etc.
- 3) **Canal:** Es el espacio entre el emisor y el receptor.
- 4) **Receptor:** Es la etapa en donde se produce la decodificación del mensaje, esta, se puede dar por ejemplo en el oído de la persona que recibe el mensaje.
- 5) **Destinatario:** Persona o personas a las que está dirigido el mensaje

La comunicación puede ser:

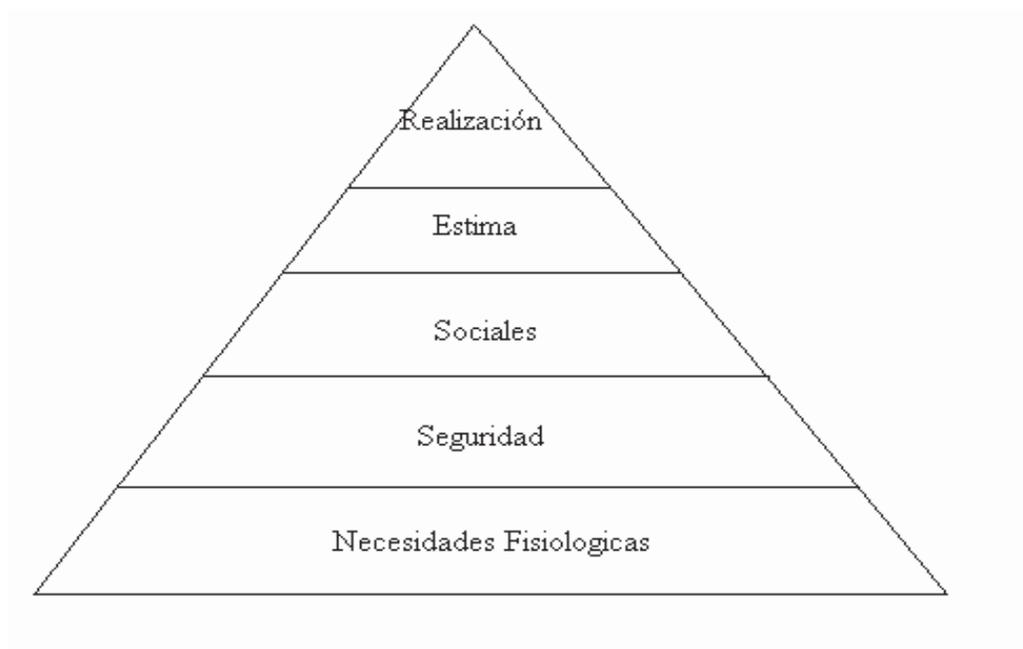
- **Formal:** Es la comunicación que se lleva a cabo dentro de la empresa siguiendo los canales descritos en el organigrama de la empresa. Este tipo de comunicación se hace por escrito generalmente para documentar la información.
- **Informal:** Es la comunicación que se lleva a cabo fuera de lo establecido en el organigrama de la empresa, esta comunicación puede transmitir mensajes que no tienen nada que ver con la empresa.

Como pudimos ver con anterioridad para poder dirigir a los subordinados, el Administrador, debe de dar órdenes e instrucciones, comunicar y motivar. La motivación es un poderoso instrumento de la Dirección.

Un Motivo es cualquier cosa que lleve a los individuos a realizar una acción.

Quien dirige la empresa debe de tener muy en claro que todas las personas que laboran dentro de ella, son diferentes entre si y que por lo tanto los motivos de las mismas varían, esto le va a ser de gran ayuda, para tratar a los subordinados de una manera adecuada a las situaciones que se presenten.

Todas las necesidades se encuentran agrupadas en la pirámide de Maslow y están ordenadas jerárquicamente según su importancia y la forma en que predominan en los hombres. Esta pirámide es:



- 1) **Necesidades vegetativas o fisiológicas:** Son necesidades que tienen que ver con la supervivencia de los humanos como lo son la alimentación, sueño, vivienda, etc.
- 2) **Necesidades de seguridad:** son las necesidades de protección contra peligros físicos o mentales, como lo son el deseo de protección, huir ante el peligro, etc.
- 3) **Necesidades Sociales:** Son las relacionadas con la vida en sociedad como lo son el deseo de amor, de afecto, de participar en grupos, etc.

- 4) **Necesidad de estima:** Son las necesidades relacionadas con el amor propio y con la autoevaluación de la persona, como lo son la reputación, autoconfianza, estatus, prestigio, etc.
- 5) **Necesidades de realización:** Son las relacionadas con el autodesarrollo de la persona como la autorrealización, autosatisfacción, etc.

Algunos de los factores motivacionales son:

- Trabajo interesante y que presente desafíos para la persona.
- Remuneración adecuada al trabajador.
- Oportunidades de progreso en la empresa.
- Proyección y prestigio social por el trabajo hecho.
- Reconocimiento tanto del superior como de los colegas.

El liderazgo es otra de las herramientas que el administrador de empresas usa dentro de este proceso llamando dirección, ya que para dirigir al personal no solo se deben de dar ordenes e instrucciones, motivar y comunicar, si no que también es necesario ser líder.

Para dirigir al personal es necesario influir en sus comportamientos. Actualmente hay tres factores que influyen en la capacidad para ser líder y estos son:

1. **Posición jerárquica:** esta se refiere a que mientras mas alto sea el nivel en la jerarquía de la empresa mayor deberá de ser el liderazgo que tenga
2. **Competencia profesional:** esta se basa en la cantidad de conocimientos técnicos y específicos de la carrera, es decir que mientras más conocimientos tenga mayor es la fuerza de liderazgo.
3. **Personalidad:** esta es la consecuencia de las características personales del administrador, como el temperamento, el carácter, ya que la personalidad constituye una de las bases fundamentales del liderazgo.

Además existen tres tipos de líderes que son:

1. Autocrático
2. liberal
3. Democrático.

La última etapa del proceso administrativo es el **CONTROL** y este consiste en la medición de las operaciones para que estas resulten según lo planeado, o lo más cercano a los planes por ello incluye el establecimiento de estándares, motivación del personal para lograr los estándares así como las acciones que se necesitan en caso de que los procesos salgan de lo planeado.

El control comprende el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acción correctiva.

La palabra control puede ser utilizada con varios significados:

- a) Como imposición restrictiva para inhibir ciertas conductas indeseables.
- b) Sistema automático de regulación para mantener un nivel constante de funcionamiento.
- c) Medio de fiscalización y vigilancia.
- d) La función administrativa.

Dentro del proceso administrativo el control tiene dos objetivos: el primero es la corrección de fallas y errores, ya que sirve para detectarlos ya sea en la planeación o en la dirección e indica las medidas que se deben de tomar.

El segundo objetivo es la prevención de nuevas fallas o errores, ya que al corregirlas, indica los medios para evitar futuros problemas que se presenten.

El control es un proceso importante en la medida en que, lo que fue planeado, organizado y dirigido, realmente se llevo a cabo con el fin de lograr los objetivos planteados por la empresa.

El Control, es un proceso cíclico y repetitivo, que consta de 4 etapas:

- a) Establecimiento de modelos: un estándar o modelo es un resultado deseado, una norma que se establece y que deberá ser respetada que servirá para comparar el desempeño futuro. Existen varios tipos de estándares:
 - Estándares de cantidad
 - Estándares de calidad
 - Estándares de tiempo
 - Estándares de costo

- b) Evaluación del desempeño: consiste en evaluar o medir lo que se esta haciendo.
- c) Comparación del desempeño con el estándar establecido: consiste en comparar lo que se esta haciendo con lo que esta establecido para verificar si hay diferencias, variaciones o fallas en los procesos.
- d) Acción correctiva: Esta es la última etapa del control y consiste en la corrección de las variaciones o fallas que se presentaron durante la comparación del desempeño del estándar establecido. Si no hay variaciones o fallas, no hay acciones correctivas que aplicar.

Al igual que los puntos del proceso administrativo, el Control también se basa en algunos principios que son:

- 1) **Principio del objetivo:** se refiere a que el control debe de llegar a los objetivos planteados por la empresa dando a conocer las fallas y errores en los procesos que permita una acción corporativa apropiada para la situación. Estos errores se dan a conocer para que no haya desvíos en relación a los objetivos de la empresa
- 2) **Principio de la definición de estándares:** se refiere a la creación de los estándares en durante la planeación. Estos estándares deben de ser claros y deben de servir de criterios para el futuro.
- 3) **Principio de la excepción:** este es una de las aportaciones que Taylor hizo acerca del control y se refiere a que el administrador no le debe de dar mucha importancia a las cosas que marchan bien dentro de los procesos. El administrador debe de poner atención en las cosas que van mal.
- 4) **Principio de la acción:** el control se justifica cuando proporciona acción correctiva sobre los desvíos o fallas.

Muchas de las áreas de la empresa deben de estar bajo control, algunas de estas áreas son:

- **Área institucional:** se refiere al control de la empresa como un todo.
- **Área de Finanzas:** se refiere al control financiero de la empresa y de los recursos.
- **Área de Producción:** se refiere a la buena administración de los recursos materiales con que cuenta la empresa, para los procesos de producción.
- **Área de mercadotecnia:** Se refiere a la administración que la empresa tiene para la publicidad de los productos, la propaganda.
- **Área de personal:** Es la buena administración del recurso humano de la empresa.

Como podemos observar con la descripción de los pasos del proceso administrativo, el administrador esta encargado de muchas tareas que deben de irse desarrollando poco a poco ya que de lo contrario se corre el riesgo que se cometan graves errores.

Dentro de la empresa, cada uno de los pasos del Proceso administrativo es de suma importancia y por eso, es necesario que el Administrador, este preparado y capacitado en cada una de estas áreas.

1.3 Perfil, Cualidades, Habilidades, Actitudes y Conocimientos del Licenciado en Administración.

Como toda profesión el licenciado en administración de empresas debe de cubrir el perfil necesario para enfrentarse a los problemas actuales y que su trabajo sea llevado cabo de una mejor manera.

La carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, es una carrera que se constituye en soporte de las nuevas estructuras organizacionales de las empresas, dedicadas a la producción o comercialización de bienes y servicios, para la satisfacción de las necesidades colectivas e individuales. Las empresas establecidas y las que surjan dentro del contexto de la globalización de la economía y la modernización, demandarán profesionales altamente capacitados para competir a nivel nacional o internacional, mediante la aplicación de tecnología apropiada, el uso de métodos, procedimientos y recursos dentro del funcionamiento de cada empresa. La Universidad debe formar profesionales integrales, en cuanto a sus conocimientos científicos y técnicos, de tal forma que sean altamente efectivos en las diversas actividades empresariales que deberán realizar profesionalmente; así como también aquellas que se proyectan en procura de la mejor convivencia humana.

El Licenciado en Administración debe ser un profesional universitario preparado de manera integral con una sólida formación humanística, científica y tecnológica con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, es decir debe de ser hábil en el manejo de la planeación, la organización, la dirección y el control y debe de ser un especialista en la coordinación de los recursos materiales y humanos para el logro de los objetivos institucionales, empresariales y nacionales.

Además debe de poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora y orientadora con una capacidad promotora que le permita tener activa y protagónica participación en el desarrollo económico y social, que sea capaz de interpretar las estructuras históricas, económicas, sociales y políticas del país para tener una visión de su realidad, adoptando la posición correcta ante las problemáticas que se le presenten, proponiendo alternativas de solución y participando en el desarrollo y aplicación de dichas alternativas.

Además debe de ser capaz de promover y desarrollar diversos tipos de organización, desde micro a grandes empresas, publicas o privadas, y tratar de gestionar en el ambiente turbulento en que se mueven, por lo tanto podemos decir que es un agente de cambio e innovación al haber adquirido habilidades para percibir y diagnosticar este tipo de situaciones.

Se pretende que el titulado en Administración y Dirección de Empresas posea unos sólidos conocimientos científicos y técnicos, tanto en Dirección General como en la gestión de las distintas áreas funcionales de la empresa como Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Organización, Producción, Calidad, etc., esto con el fin de que después de egresado y titulado, el Licenciado en Administración de Empresas, pueda acceder a mejores puestos de trabajo.

El Administrador de Empresas es un profesional que se concibe como un agente primordial para impulsar la modernización en cuanto a la producción y servicios requeridos por el país. Para ello se desea que se forme con una serie de características que le permitan asumir con eficacia y eficiencia las diferentes tareas y puestos.

Algunas de las características del licenciado en administración de empresas son:

- Crítico,
- Proactivo,
- Hábil,
- Comunicador,
- Interdependiente,
- Integro,
- Saludable,
- Valorativo en base a principios y valores,
- Racional,

- Equilibrado y
- Comprometido.

Varios autores han observado y estudiado a la administración y entre las habilidades del administrador podemos mencionar:

1. **Habilidad técnica:** que es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el buen uso de instrumentos y técnicas específicas.
2. **Habilidad Humana:** Es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones ya sea ante sus superiores o ante las personas que se encuentran laborando con ellas.
3. **Habilidad de conceptualización:** Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
4. **Habilidad de Diseño:** es la capacidad para resolver problemas que beneficien a la empresa, este tipo de habilidad se debe desempeñar más claramente en los niveles superiores de una empresa, en donde los Administradores deben de ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema, también debe de ocupar otras habilidades para llevar ese problema a una solución más práctica. Si el Administrador como tal se ocupa solo de ver los ¿por que? De un problema, este se vería fracasado, por lo cual podemos decir que esta es una de las habilidades más importantes ya que sin ella, no se podría dar solución a problemas reales que vayan con la realidad que se vive actualmente.

El licenciado en administración de empresas también debe de contar con conocimiento sobre:

- Conocedor de los diferentes enfoques y teorías administrativas modernas.
- Hábil Planificador, organizador y controlador de Sistemas y Procesos Generales de las empresas públicas o privadas.
- Planificador, Organizador y controlador de procesos de naturaleza financiera, recursos humanos y otras pertenencias a las empresas.
- Excelente líder a cualquier nivel Organizacional.

- Asesor de la alta Gerencia sobre los aspectos específicos de las diferentes unidades de la empresa.
- Hábil comunicador de propuestas o proyectos novedosos para la empresa.
- Capaz de resolver conflictos entre miembros del personal.
- Excelente gestor de iniciativas.
- Capaz de integrarse efectivamente a los equipos de trabajo.
- Hábil gestor de la facultación.
- Hábil para comprender las necesidades del personal bajo su responsabilidad.
- Ético.
- Cultivador del aprendizaje generativo y del desarrollo del Pensamiento Creativo.
- Conocedor de los métodos y técnicas de la investigación científica aplicada al mercadeo y demás áreas relacionadas para la Administración de Empresas.
- Capaz de elaborar presupuestos de empresas privadas y públicas. Lo mismo que la formulación y Evaluación de Proyectos.
- Hábil aplicador de las herramientas modernas de Administración.
- Abierto a la tecnología y a las corrientes de pensamiento moderno.

El Administrador de Empresas con estas características, será capaz de desempeñar diferentes puestos actuales y futuros en un mundo globalizado y moderno. Ya sea como Gerente, Asesor, o Administrador, debiendo contribuir también a la formación de los nuevos profesionales de su carrera.

1.4 Funciones que desarrolla el Licenciado en Administración.

Muchos estudiosos de la administración y administradores, se han percatado de lo útiles que son los conocimientos para facilitar el análisis de la administración.

Como ya se mencionó anteriormente, los administradores son los encargados de tomar decisiones y emprender acciones que permitan que los individuos realicen mejor sus tareas. Por esto mismo podemos decir que la administración se aplica a lo mismo a organizaciones grandes o pequeñas y todo tipo de empresas, ya sean industriales o de servicios

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son las siguientes:

Una de las funciones que lleva a cabo el administrador es la de **MERCADOTECNIA** Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

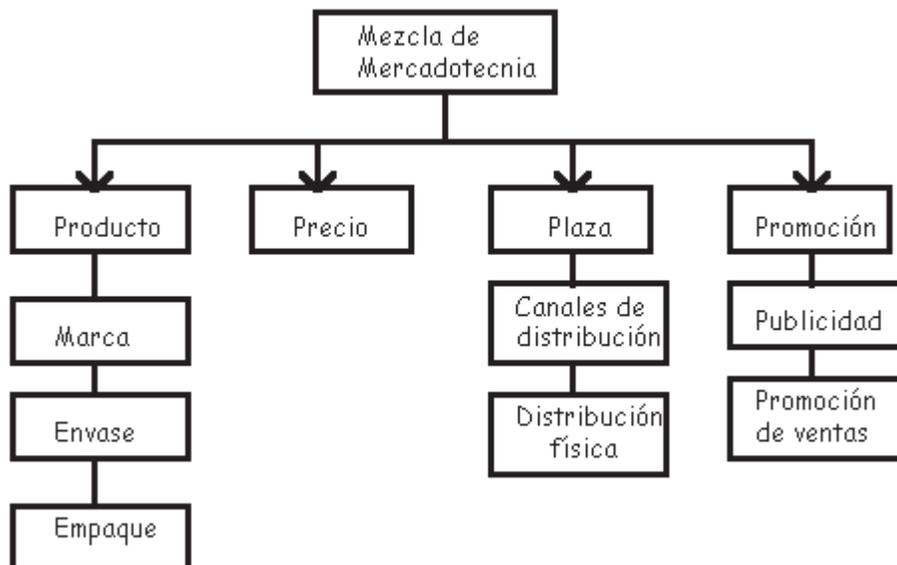
Entre las funciones mas importantes que se desarrollan dentro de mercadotecnia podemos ver las siguientes:

1. **Investigación de mercados:** Implica conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
2. **Decisiones sobre el producto y precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfacerá las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
3. **Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.

4. **Promoción:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
5. **Venta:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
6. **Postventa:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Ninguna de estas funciones es, por sí sola la mercadotecnia. Solo cuando todas se interrelacionan se llega a lo que realmente es la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.

A continuación se muestra de una forma mas clara el proceso de la mercadotecnia:



Otra de las actividades administrativas son las **VENTAS**. Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la

compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Las funciones que se llevan a cabo en este departamento son:

1. **Desarrollo y manipulación del producto:** Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.
2. **Distribución física:** Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
3. **Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
4. **Financiamiento de las ventas:** Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

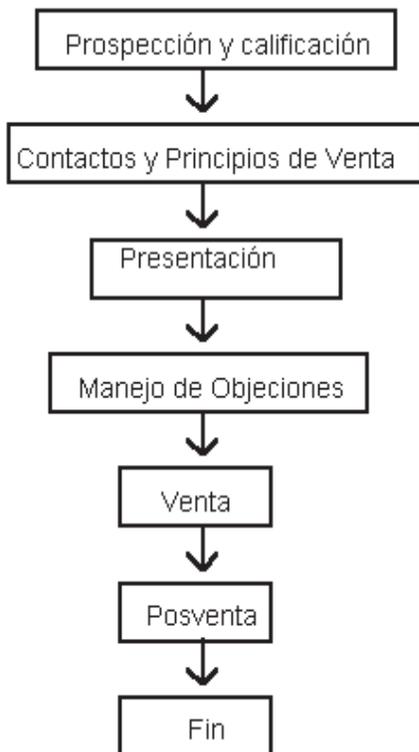
5. **Costos y Presupuestos de Ventas:** Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
6. **Estudio de mercado:** El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
7. **Promociones de venta y publicidad:** Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fabrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
8. **Planeación de Ventas:** El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
9. **Servicios técnicos o mecánicos:** Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.
10. **Relaciones con los distribuidores y minoristas:** Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y

ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.

11. **El personal de ventas:** Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

12. **Administración del departamento de ventas:** Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

En la siguiente figura se muestra de una manera mas clara el proceso de ventas dentro de una empresa:



Uno de los procesos que lleva a cabo el administrador y que es de gran importancia dentro de la empresa es la **PRODUCCIÓN**. Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Algunas de las funciones que se llevan a cabo en ese departamento son:

1. **Ingeniería del Producto:** Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.
2. **Ingeniería de la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
3. **Ingeniería Industrial:** Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
4. **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stock (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
5. **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

6. **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado

7. **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

Uno de los puntos mas importantes dentro de la administración, son las **FINANZAS** esta función es de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Algunas de las funciones que se llevan a cabo en este departamento son:

1. **Tesorería:** El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, toma de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

2. **Contraloría:** El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoria interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

Una de las funciones que lleva a cabo el administrador dentro de la empresa y que es de las más complejas es la que se lleva a cabo en **RECURSOS HUMANOS**. Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

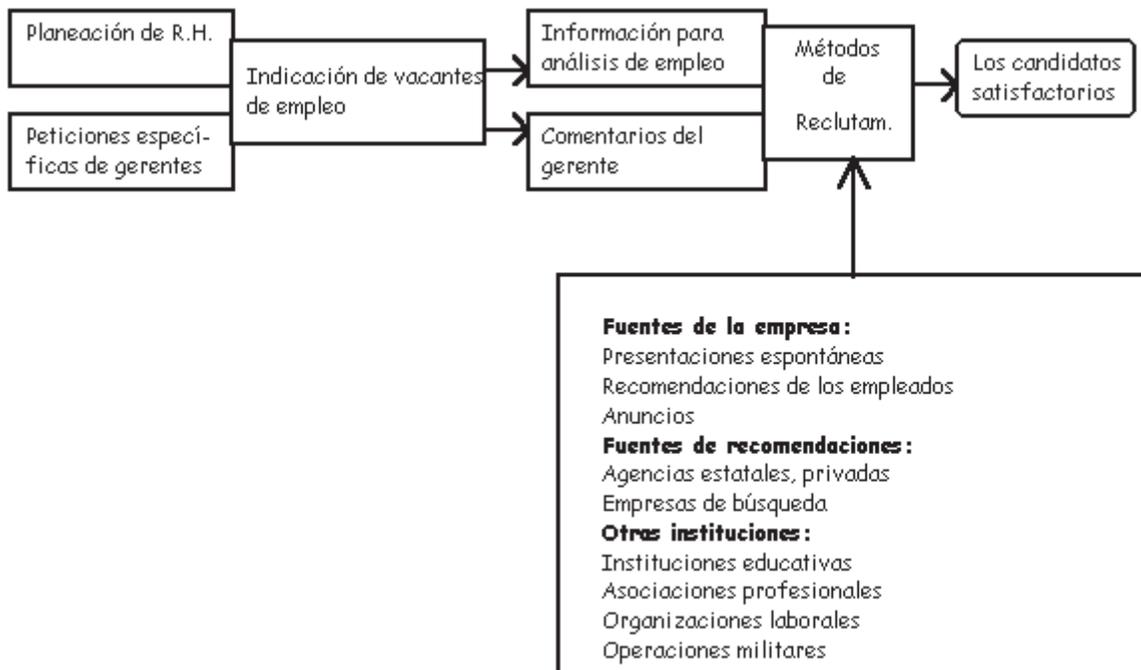
Las funciones desarrolladas en este departamento son:

1. **Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de Reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.
2. **Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
3. **Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo esta formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.
4. **Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
5. **Servicios y Prestaciones:** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.
6. **Higiene y Seguridad Industrial:** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de

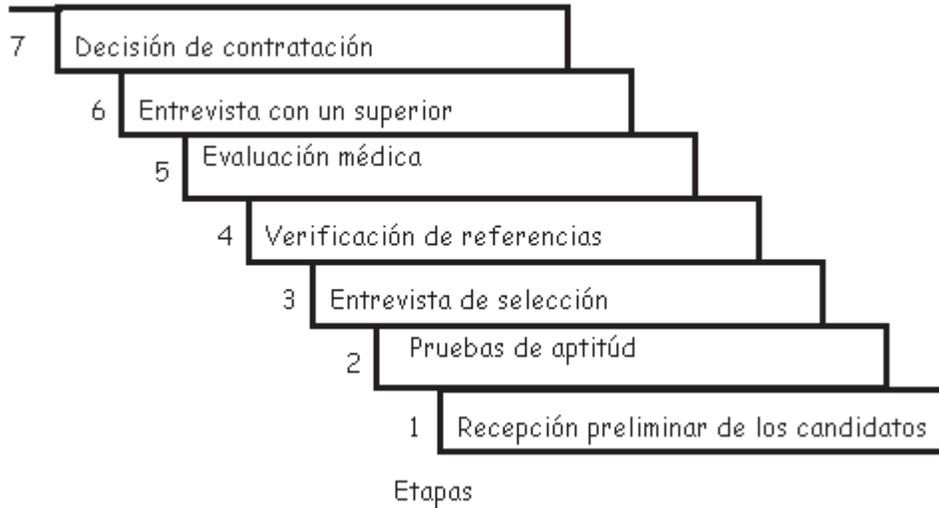
proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

7. **Planeación de Recursos Humanos:** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



PROCESO DE SELECCIÓN



Al igual que las ventas, las **COMPRAS** es una actividad mas que el administrador lleva a cabo en la empresa. El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización

Las funciones del departamento de compras son:

1. **Adquisiciones:** Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
- A) **Guarda y Almacenaje:** Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).
3. **Proveer a las demás áreas:** Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

**CAPITULO II:
“HABILIDADES DE LIDERAZGO Y GERENCIALES”**

2.1 El perfil del Líder.

Nunca en las organizaciones se había dado la necesidad de que los líderes hicieran nuevas propuestas.

Varios autores consideran que para terminar el siglo, es necesario que exista una gran cantidad de líderes, ya que las organizaciones no cambian con el pasar del tiempo, si no que evolucionan, y si somos observadores con esta evolución podemos saber que es lo que podemos hacer en el futuro.

Lo anterior se refiere a que las organizaciones que veamos en el futuro, serán aquellas que entiendan su ventaja competitiva y por que estas ventajas se basan en el diseño de programas que busquen el desarrollo de las habilidades necesarias y que liberen el talento de las personas.

La palabra liderazgo tiene muy poco tiempo de haber sido definida aun cuando el tema ha sido muy estudiado durante mucho tiempo, por varias corrientes y autores que han considerado este tema como uno de los más importantes dentro de lo que a la empresa se refiere.

Todas las definiciones encierran muchos conceptos importantes. Uno de estos conceptos es que el líder es el responsable de tener una perspectiva a largo plazo y que incluye el alcance de cosas extraordinarias. Otra característica de las definiciones es que, el proyecto a largo plazo del líder debe de ser compartido por los colaboradores de este, no como algo impuesto, si no como consecuencia del desarrollo de un sentido compartido del destino.

Al contrario del pensamiento popular, el líder no tiene súbditos o persona que le sirvan, si no todo lo contrario, el líder debe de servir a los demás, esto es muy difícil de entender para varios jefes que solo quieren que se haga lo que ellos mandan sin que nadie cuestione sus acciones.

El líder es un mentor, es alguien que acompaña a crecer a sus colaboradores, se preocupa por su desarrollo, tanto dentro de la empresa, como en el ámbito personal. Es por eso que tiene que aceptar todo tipo de observaciones, y fomentar el cuestionamiento hacia los métodos y procesos existentes. Recordemos que las observaciones no son críticas, las críticas siempre son dañinas, no existen las llamadas constructivas, esas son

sólo críticas con tono amigable. Sí quiere ayudar, sólo de observaciones, las personas decidirán que hacen con ellas.

Una de las preguntas mas comunes que nos hacemos es ¿los lideres se hacen o nacen?, pero esta pregunta aun no ha sido contestada.

Así que el liderazgo se puede estudiar desde dos puntos de vista:

- Como cualidad personal del líder
- Como función dentro de una organización, sociedad, etc.

Para algunas personas administración y liderazgo son sinónimos sin embargo tenemos que hacer una distinción entre ambos términos, ya que el liderazgo es solo un aspecto de la administración.

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir.

El líder puede reconocerse generalmente por que es la persona que va al frente del grupo y por que tiene la responsabilidad de llevar todos los proyectos, y se distingue de los demás por que es una persona emprendedora, con iniciativa y por que sabe transmitir sus pensamientos a los demás, así como comprender, y tiene muy desarrollada la capacidad para juntar a las personas en grupos.

Un líder es aquella o aquellas personas que se encargan de guiar a uno o varios seguidores.

En todos los equipos de trabajo, desde los escolares hasta los de alta dirección de empresas, encontramos al menos a una persona, que sin tener el peso de una responsabilidad, sobresale por su iniciativa, amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; por otra parte, se distingue por su facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo

Este tipo de personas no solo sobresalen por lo planteado anteriormente, si no también por que poseen una serie de hábitos y valores que los convierten en modelos a seguir y que los ponen como ejemplo de personalidad estos valores son: alegría, amabilidad, orden, respeto, etc.

Cada uno de nosotros podemos ser lideres en el campo en el que nos desenvolvemos, por ejemplo; los padres de familia, guían, conducen y ejercen autoridad ya que en sus manos esta el bien de la familia. Estos deben de ser un modelo de buenos modales y valores y enseñan estos valores a sus hijos para que cuando crezcan, sean unos hombres de bien.

Varios autores consideran que la mejor manera de unir a un grupo de personas es ser la mejor de ellas, por que a medida que seamos mejores en nuestro campo o en nuestro ramo de trabajo las personas se nos unirán. Por ejemplo cuando una persona es nombrada la mejor del grupo, los demás se unen a ella, pero podríamos decir que ese liderazgo no es natural si no que es forzado. Es un liderazgo pero no es natural por que fuimos inducidos ya sea a aceptarlo o a llevarlo a cabo, pero no hay mejor liderazgo que el que se ejerce de manera natural.

Una de las características del líder es que es un guía. Un guía es la persona que va a la cabeza, que va a la vanguardia y que por lo tanto conoce más que los demás. En muchas ocasiones sucede que el que tiene mucho conocimiento no es la persona que sabe unir y es en este punto donde podemos decir que se hacen equipos para liderar, se unen personas que conocen y personas que saben guiar.

En este caso es importante mencionar que el que de la cara es el que tiene la característica de unir pero que necesita del que conoce para poder tomar decisiones que lleven al grupo o equipo a un éxito seguro.

El objetivo de un líder es servir a sus seguidores, mientras que el mal líder se sirve de sus seguidores.

Al igual que la administración, se podría decir que el liderazgo se compone de varios factores como lo son:

- La capacidad para hacer un uso responsable del poder.

- Saber que los seres humanos tienen diferentes motivaciones y objetivos.
- Capacidad para inspirar a los demás.
- La capacidad para actuar a favor del desarrollo que de respuestas a las motivaciones y al surgimiento de estas.

Como ya dijimos una de las cualidades del liderazgo es la autoridad, entonces para que se nos llame líderes, debemos de conseguirla, esta no se compra ni se vende ni se consigue con soborno, la única forma en la que la podemos ganar es por medio de las acciones que ocasionen que los demás nos den el título de líder.

Ser líder no es solo un galardón o un premio que se da para lucir, es todo un compromiso y una gran responsabilidad, ya que el mundo moderno necesita gente que no sea indiferente a la actual pérdida de los valores y que estén decididos a cambiar la forma de vida no solo de ellos si no de la sociedad.

Algunos autores aseguran que hay muchas causas por las que un líder puede fracasar dentro del grupo que liderea, algunas de estas causas son:

- Incapacidad para organizar detalles.
- Mala disposición para prestar servicios modestos.
- Expectativas de gratificación por aquello que saben y no por aquello que hace con lo que sabe.
- Temor ante la competencia de los seguidores.
- Falta de imaginación.
- Egoísmo.
- Intemperancia.
- Deslealtad.
- Acentuar la autoridad del liderazgo.
- Insistir en el título.

El proceso de cambio que vivimos en la actualidad, hace que hoy mas que nunca, el liderazgo sea un elemento fundamental para nuestras organizaciones, ya sean familiares, políticas o sociales. Ya que podemos considerar que la crisis de estas, es ocasionada por la falta de visión de a largo plazo y a la incapacidad de hacer frente a los requerimientos actuales, esto, se ha

convertido en uno de los grandes retos de las empresas actuales, ya que se necesitan líderes capaces de modificar la desigualdad económica y social.

De todo lo anterior podemos decir que los líderes o los que quieran ser líderes en las empresas actuales, deben estar entrenados en trabajos arduos e importantes pues sus funciones deben de ir mas allá de ser personas carismáticas, estos líderes necesitan:

- Entender y ajustar la organización al medio ambiente de negocios, actual y futuro.
- Prepararse, estudiar y reflexionar.
- Generar lealtad y motivación a su personal.
- Trabajar bajo presión.
- Competir y ganar.

Existen varias razones para ser líderes, algunos directivos coinciden en que ser líder dentro de un área determinada de trabajo se relaciona con:

- Formar parte de un desarrollo profesional.
- Tener la oportunidad de multiplicar y trascender.
- Participar en estrategias y procesos de decisión importantes.
- Servir a la institución a la que uno pertenece.
- Canalizar necesidades personales.

Según los primeros estudios de liderazgo, este se divide de acuerdo a como las personas usan la autoridad. De acuerdo a lo anterior, podemos decir que existen tres tipos de liderazgo. El primero de ellos es el Líder Autocrático que es aquel que impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. El segundo líder es el Democrático o Participativo, y es aquel que consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta a su participación. El ultimo de los líderes es el llamado Líder Liberal o de “Rienda suelta” y es aquel que hace un uso reducido de su poder en caso de usarlo y es aquel que le da a sus subordinados absoluta libertad e independencia en sus operaciones.

Esta, aun cuando es una de las clasificaciones mas simples de liderazgo, tiene varias variables ya que algunos lideres autocráticos son considerados Autocráticos benévolos, que son aquellos que antes de tomar las decisiones escuchan atentamente la opinión de todos sus subordinados.

El uso de un estilo de liderazgo a otro, varía también según la situación que se presente. Un administrador puede ser un líder autocrático en una emergencia; o también se puede dar el caso de que un administrador sea muy autocrático cuando sólo el tiene las respuestas a los problemas.

Un líder puede obtener mayor conocimiento y obtener un compromiso mas claro y firme, si toma en cuenta la opinión de todos y cada uno de sus subordinados.

Administración y liderazgo son dos conceptos de suma importancia dentro de toda organización, en todas las personas y equipos de trabajo.

Los sistemas y los procesos (administración), son fundamentales para el éxito, ya que la organización puede usar la tecnología mas avanzada y enfocar todos sus esfuerzos a los clientes y las personas que los atienden (líderes), pero si los métodos y los enfoques empleados para estructurar y organizar los equipos de trabajo no son sólidos y claros, el desempeño general de la empresa se vera afectado gravemente.

Las personas dentro de la empresa pueden tener varias facultades o habilidades, pero si sus sistemas o procesos y tecnología no son las adecuadas para el buen desempeño de estas, estos jamás podrán triunfar.

Un líder no reacciona o responde, si no que toma la iniciativa y genera una acción, un líder no dice que algo se puede hacer, si no que se cerciora de que se haga. Un líder eficaz es una persona que se conecta, se relaciona, establece contacto con las personas y llama la atención de todos los integrantes de su equipo de trabajo y de la organización.

Los líderes despiertan la imaginación desarrollan las capacidades y hacen que las personas tengan la confianza de que pueden ir mas lejos. Además los líderes tienen la capacidad de hacer ver a las personas que los imposibles son posibles, y con ellos que hacerlo es probable. Por tal motivo debe de haber un equilibrio entre administración y liderazgo.

Algunas teorías como lo son la teoría de los rasgos, sugieren, que los líderes son las determinantes causales que influyen en sus subordinados, esto independientemente del comportamiento o de los objetivos que estos tengan.

Hay que tomar muy en cuenta que el liderazgo no puede tomarse en cuenta de manera aislada, el líder siempre debe de estar cerca de sus seguidores y en continuo contacto con ellos, las partes deben de estar integradas en una relación abierta y capaz de provocar una interacción y un desarrollo del grupo.

Como ya se mencionó, la división de los líderes se basa en como estos usan el poder por tal motivo podemos decir que también existen varios tipos de poder, diferentes unos de otros, algunos tipos de poder son:

- **Poder para coaccionar:** es el que se basa en el temor y la coacción. Lo anterior se refiere a que el subordinado cree que si no lleva a cabo la orden del líder, este lo castigara o le impondrá alguna sanción y el subordinado los quiere evitar. En este poder las acciones de los subordinados se llevan a cabo por temor a la autoridad, no por gusto propio.
- **Poder para premiar:** este es el poder que se basa en el reconocimiento, o la obtención de premios e incentivos, que claro el empleado quiere obtener de su líder por el trabajo realizado.
- **Poder Legítimo:** este es el que se deriva del puesto que ocupa la persona en el grupo o nivel jerárquico de la empresa. Es decir los grados de autoridad los determina la estructura de la empresa.
- **Poder de competencia:** este tipo de poder se basa en la especialización, talento, competencia o conocimientos técnicos que la persona posee. También se conoce como el poder de las habilidades. En este tipo de poder las personas siguen al líder por que creen que el líder tiene cierto conocimiento o habilidad más que ellos.
- **Poder referente:** Es el poder basado en la actuación o en el nombre. El líder es admirado por algunos rasgos de personalidad deseables, es decir este poder se denomina del carisma, este poder se deriva de la admiración o el deseo de parecer un líder.

Viendo estos tipos de poder podemos decir que el liderazgo no se basa en el poder de coaccionar o en el de premiar o en el legitimo, si no en el poder de competencia o en el carisma, es decir el liderazgo emana de la persona.

Una de las características mas importantes que debemos de saber es que el poder esta en función de la dependencia; es decir mientras más sea la dependencia que “X” tenga hacia “Y”, el poder de “Y” sobre “X” será mayor. Pero si las dos fuerzas son similares, podemos decir que no hay dependencia por ejemplo, si todos en el mundo fueran ricos, el dinero no seria causa de una dependencia ya que la dependencia aumenta cuando el recurso es importante escaso o no se puede sustituir, por eso podemos decir que el poder emana de:

- **Importancia:** es decir para crear una dependencia el recurso debe de ser muy importante.
- **Escasez:** Cuando algo es abundante, el hecho de poseerlo no genera poder. Por eso para que algo sea recurso de dependencia debe de ser considerado como escaso ya que el hecho de poseer un recurso escaso aumenta los salarios de las personas y además el poder de las personas.
- **Insustituible:** El poder suele aumentar cuando hay menos sustitutos viables. Como ejemplo podemos decir que cuando una persona es muy reconocida en su trabajo, esta persona es más profesional, por que siempre se demanda más de sus servicios.

Gracias a que es muy complejo, el liderazgo ha motivado a la creación de varias investigaciones que han ocasionado el surgimiento de varias teorías del liderazgo, lo cual demuestra que en verdad es un término muy complejo y que aun quedan muchas cosas que descubrir al respecto.

Los estudios realizados en algunas de estas teorías de liderazgo han identificados ciertas tendencias relacionadas con la eficacia del líder y estas son:

- Impulso o motivación íntima para seguir con el trabajo.
- Motivación para liderar.
- Integridad.
- Confianza en si mismo.
- Inteligencia.
- Conocimiento del negocio.
- Inteligencia emocional.

Un estudio realizado con 400 administradores, dio a conocer que hay 10 habilidades del liderazgo ya que estas fueron muy mencionadas, estas habilidades son:

1. Comunicarse verbalmente, inclusive escuchar a las personas.

2. Administrar el tiempo y el estrés.
3. Administrar las decisiones individuales.
4. Reconocer, definir y resolver problemas.
5. Motivar e influir a los demás.
6. Delegar.
7. Definir objetivos y una visión acumulada.
8. Ser previsor.
9. Construir equipos.
10. Administrar conflictos.

En la actualidad se define a los administradores eficaces como líderes, o entrenadores que como jefes. Se espera que estos administradores proporcionen órdenes, dirección, consejo estímulos e incentivos para ayudar a terminar el trabajo planeado y mejorar el desempeño de las personas pero ¿si un administrador se quiere convertir en líder que tiene que hacer?.

Existen varias habilidades que se pueden desarrollar si realmente un administrador o gerente quiere ayudar a su personal. Estas habilidades son:

1. **La capacidad para analizar los caminos que llevan a mejorar el desempeño y las capacidades del personal.** En esta el administrador busca que las personas expandan sus capacidades y mejorar el desempeño por ejemplo:
 - a. Observando diariamente el comportamiento de las personas
 - b. Haciendo preguntas y respondiendo las preguntas que se le hagan.
 - c. Mostrando un verdadero interés en las personas que laboran para el, respetando su individualidad.
 - d. Escuchando a la persona, ya que no podemos entender la perspectiva de otras personas amenos que las escuchemos.
2. **La capacidad para crear un clima de apoyo.** Esta es la capacidad para derribar las barreras que entorpecen el desarrollo para la creación de un clima estimulante para el personal.
 - a. Creando un clima que contribuya a buscar ideas libres y abiertas.
 - b. Brindar ayuda a los trabajadores y si se le pide, un consejo o dirección.
 - c. Motivar a las personas con entusiasmo no con amenazas.

- d. Utilizando los errores de las personas como oportunidades para el crecimiento de los trabajadores, ya que todo cambio tiene un riesgo y aquí el personal debe de entender el error como una oportunidad para aprender algo nuevo.
 - e. Reduciendo los obstáculos.
 - f. Reconociendo el valor de la contribución de cada una de las personas, en el logro de los objetivos.
 - g. Asumiendo que tiene una responsabilidad en el resultado general sin culpar a otras personas en caso de que estos resultados no sean óptimos, ya que se debe apoyar a las personas en el fracaso y validar los esfuerzos cuando las personas tienen éxito.
3. **La capacidad para influir en las personas y cambiar su comportamiento.** El líder debe de fomentar el crecimiento continuo así como el desarrollo:
- a. Incentivando a la mejora continua recompensado y reconociendo pequeñas mejoras ya que no hay un límite para el desarrollo de las personas.
 - b. Usando un estilo colaborador, las personas aceptan mejor y responden mejor si participan a la hora de identificar los problemas y se sienten como dueñas de la situación y no como parte del problema.
 - c. Dividiendo las tareas difíciles en partes más simples y de creciente grado de dificultad, ya que de este modo las personas se sentirán satisfechas al cumplir con el objetivo fácil y esto las motivara para continuar con los difíciles.
 - d. Modelando las cualidades que se esperan de las personas, el líder debe de ser visto como un modelo de conducta, por lo cual si el líder espera respeto, trabajo, motivación etc., el deberá de poner el ejemplo.

Muchas veces las cualidades de un líder, se pueden comparar con las cualidades de un gerente, por tal motivo es importante saber que, así como hay diferentes tipos de líderes, también hay diferentes tipos de Gerentes.

El estilo gerencial es simplemente los patrones de comportamiento que un gerente adopta para planear, organizar motivar y controlar; es la medida en que el gerente:

- Escucha.
- Establece metas y normas.

- Desarrolla planes de acción (a corto y largo plazo).
- Dirige a otros.
- Proporciona retroalimentación.
- Recompensa y sanciona.
- Desarrolla a los empleados.
- Establece relaciones personales con los empleados.

El estilo gerencial es una función de:

- Las características personales individuales del Gerente como lo son la personalidad, motivos y valores.
- Los estilos que el Gerente ha visto que los jefes, mentores y otros Gerentes utilizan.
- Las situaciones específicas de Administración y las personas con las cuales trata el Gerente con mayor frecuencia.

Si bien los Gerentes se enfrentan a un rango de situaciones gerenciales, la investigación ha demostrado que existen básicamente seis estilos gerenciales, o patrones de comportamiento que los gerentes aplican en situaciones a las que se enfrentan y son:

1. Estilo Coercitivo.
2. Estilo Directivo.
3. Estilo Afirmativo.
4. Estilo Democrático.
5. Estilo Marcapasos.
6. Estilo Tutorial.

No existe un estilo administrativo correcto o incorrecto; el estilo mas eficaz depende de y varía de acuerdo al trabajo, a la gente y la situación que se maneja. Todos los estilos son eficaces cuando se adaptan a las demandas de una situación. Los buenos Gerentes consideran las características de la situación antes de tomar alguna acción. Esas características incluyen:

- La naturaleza y experiencia de los empleados.
- Sus fortalezas y debilidades de desempeño.
- La naturaleza y complejidad del trabajo.
- Las presiones de tiempo.
- El riesgo asociado con desviaciones del desempeño.

- Los recursos disponibles como lo son el tiempo, gente, etc.

Lo que es importante para la eficiencia de un Gerente es si habilidad para diagnosticar las demandas de la situación presente y para hacer uso de todos los estilos, en lugar de confiar en sólo uno o dos estilos para tratar con todas las situaciones.

1.- ESTILO COERCITIVO:

El Gerente que usa este tipo de estilo, dicta muchas órdenes, en lugar de orientar, ordenando a los empleados lo que deben hacer, y no escuchar ni permite que el empleado de su opinión o sugerencia; espera un cumplimiento u obediencia inmediata del empleado; Controla rígidamente, mediante una supervisión rigurosa; Recurre a la retroalimentación negativa y correctiva para enfatizar lo que se esta haciendo mal, y algunas veces utiliza estrategias para llamar la atención como ridiculizar o insultar, avergonzando a un empleado para que se cumpla la orden. Motiva indicando las consecuencias negativas del no cumplimiento, en lugar de recompensar el cumplimiento.

Este estilo es más efectivo cuando se aplica a trabajos relativamente directos. En situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan direcciones claras y el Gerente tiene más información a cerca del problema que los empleados. Cuando el incumplimiento de las órdenes provocaría serios problemas. Con empleados problemáticos, cuando todo lo demás ha fallado y su mejora o despido son las únicas dos opciones.

El Gerente Coercitivo es menos efectivo cuando se aplica a trabajos que no son directos; entre mas complejo sea el trabajo, mas eficaz es este estilo, y posiblemente provoque rebelión. A largo plazo, debido a que no desarrolla a los empleados y estos tienden a rebelarse a resistir pasivamente o bien dejan la empresa. En interacciones prolongadas con empleados automotivados, capaces de dirigir y supervisar su propio trabajo; con empleados talentosos y conocedores, que se espera tener la iniciativa o sean innovadores; con especialistas individuales.

Cuando se aplica efectivamente el estilo Coercitivo, este atrae la respuesta inmediata y en su mayor parte, voluntaria de los empleados. En casos en los que los empleados se resisten a las órdenes, a pesar del uso efectivo del estilo, el despido es el siguiente paso lógico. Cuando no se utiliza eficazmente, genera al largo plazo, una resistencia pasiva, rebelión renuncia y en la

peor de las circunstancias, daño físico a una organización o daño estratégico a los objetivos principales

2.- EL ESTILO DIRECTIVO

Cuando un Gerente utiliza este estilo: Toma la responsabilidad de desarrollar y articular una proyección clara, así como la dirección de la organización. Solicita la perspectiva del empleado sobre la visión sin despojarse de su autoridad. Considera “vender” la visión o la orden como una parte clave del trabajo de un gerente. Persuade a los empleados explicándoles el por qué detrás de la visión en pro de los intereses a largo plazo de los empleados o de la organización. Establece normas y supervisa el desempeño en relación con la visión global. Utiliza un equilibrio de retroalimentación positiva para incrementar la motivación.

El estilo Directivo es más efectivo cuando se necesita una nueva visión o dirección y normas claras (época de cambios), cuando el Gerente es considerado como un experto o una autoridad y con empleados nuevos, que dependen de la orientación activa del Gerente.

El estilo Directivo es menos efectivo cuando el Gerente carece de credibilidad, o si el estilo ha sido utilizado extensamente con empleados experimentados, que saben tanto o más que el gerente y cuando se trata de promover equipos de trabajo autodirigidos y toma de decisiones participativa.

Cuando se utiliza efectivamente, este estilo motiva a los empleados en especial a los nuevos, ya que enfoca su atención en las metas laborales a largo plazo y en la manera en la cual los esfuerzos diarios apoyan metas. Cuando no se utiliza eficazmente, este estilo no permite aprovechar completamente el talento natural y las ideas de los empleados con experiencia.

3.- EL ESTILO AFIRMATIVO

Cuando un Gerente utiliza este estilo: está más interesado en una interacción amistosa entre los compañeros de trabajo. Pone menos énfasis en dirigir el trabajo, las metas y las normas, y más énfasis en satisfacer las necesidades emocionales de los empleados. Le importa y pone atención a la persona en su totalidad y enfatiza cosas que mantienen feliz a la gente. Identifica oportunidades de retroalimentación positiva y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño. Algunas veces recompensa las características personales tanto como el desempeño laboral.

El estilo Afirmativo es mas efectivo cuando se utiliza como parte de un repertorio, incluyendo los estilos directivos, Democrático y Tutorial. Cuando los trabajos son rutinarios y el desempeño de los empleados es adecuado. Cuando proporciona ayuda personal. Para lograr que grupos diversos y conflictivos de personas trabajen juntos armoniosamente.

El estilo Afirmativo es menos efectivo cuando el desempeño de los empleados es inadecuado y es necesario brindar retroalimentación correctiva para que mejoren. En crisis o situaciones complejas, que necesitan una clara dirección y control. Con empleados que están orientados al trabajo o no están interesados en desarrollar amistad con su gerente.

Cuando se utiliza efectivamente, este estilo, motiva a los empleados, apoyándolos en periodos laborales altamente rutinarios o estresantes. Al enfocar estrategias y explícitamente el elemento humano de una situación, este estilo a menudo tiene éxito para que se haga el trabajo. Cuando no se utiliza eficazmente, el estilo Afirmativo conduce a bajos estándares, a una percepción de favoritismo, falta de claridad y frustración para muchos empleados.

4.- EL ESTILO DEMOCRATICO:

Cuando un Gerente utiliza este estilo: Confía en que los empleados tengan la capacidad de desarrollar el camino apropiado para ellos mismos y para la organización. Invita a los empleados a tomar decisiones que afectan su trabajo. Llega a las decisiones por consenso. Celebra muchas reuniones y escucha las preocupaciones de los empleados. Recompensa el desempeño adecuado y rara vez da una retroalimentación negativa o sanciona.

El estilo Democrático es mas efectivo cuando los empleados son competentes y tienen, cuando menos, tanta información y conocimiento como el Gerente. Cuando los empleados deben de ser coordinados. En circunstancias en las que el gerente no es claro sobre cual es el mejor enfoque o dirección y tiene empleados competentes que pueden tener ideas más claras. Después de haber utilizado el estilo directivo para crear y defender una visión; cambiar al estilo Democrático permitirá obtener los “como” si los empleados son competentes y poseen información importante.

El estilo Democrático es menos efectivo en crisis, cuando no hay tiempo de celebrar reuniones. Cuando los empleados son incompetentes, les falta información vital o requieren de una supervisión estricta.

Cuando se utiliza efectivamente, el estilo Democrático motiva a los empleados, facultándolos para tomar decisiones acerca de sus propios procesos y metas de trabajo. Está diseñado para desarrollar el sentido del trabajo en equipo y el comportamiento para lograr esas metas. Cuando no se utiliza eficazmente, produce confusión, demoras y conflictos entre empleados, o entre estos y gerente, debido a la falta de enfoque o dirección.

5.- EL ESTILO MARCAPASOS

Cuando un Gerente utiliza este estilo: Guía dando el ejemplo. Tiene altas normas y espera que los demás conozcan los principios y la lógica entre lo que se está ejemplificando o la estrategia que se esta siguiendo. Es aprehensivo acerca de delegar una tarea sin la seguridad de que la persona puede hacerlo con una alta norma de desempeño. Retira la responsabilidad de los trabajos a la persona si no confía en un alto desempeño. Tiene poca tolerancia para con el mal desempeño. Sale al rescate de la situación o proporciona urgentemente instrucciones detalladas del trabajo cuando el empleado experimenta dificultades y pide ayuda y por consiguiente no desarrolla a los empleados. Únicamente considera la coordinación laboral con los demás en la medida de según como influya en el trabajo inmediato.

El estilo marcapasos es más efectivo: Cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y saben su trabajo, de manera que necesitan poca dirección y coordinación. Cuando se requieren resultados rápidos. Para desarrollar a los empleados que son similares al gerente.

El estilo marcapasos es menos efectivo cuando el gerente no puede hacer todo su trabajo personalmente y cuando los empleados no necesitan dirección, desarrollo y coordinación.

Cuando se utiliza efectivamente el estilo Marcapasos funciona bien para los empleados que están totalmente automotivados y atienden sus objetivos. También es importante para demostrar que un gerente puede ayudar cuando es necesario. Este estilo es menos eficaz en época de cambios organizacionales, cuando se necesita una discusión explícita de la misión y

los roles de los empleados. También puede producir una tensión extrema conforme el gerente se hace cargo del trabajo de sus subordinados.

6.- EL ESTILO TUTORIA:

Cuando un gerente utiliza este estilo: Ayuda a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades particulares según sus aspiraciones; anima a los empleados a establecer metas de desarrollo a largo plazo. Llega a un acuerdo con los empleados para establecer tanto su rol de Gerente como el de los empleados dentro del proceso de desarrollo. Proporciona instrucción continua, respaldada en los principios y razones correspondientes; así como retroalimentación para facilitar el desarrollo de los empleados. Puede sacrificar las normas inmediatas de desempeño en pro del desarrollo a largo plazo.

El estilo Tutorial es más efectivo cuando los empleados reconocen una discrepancia entre su nivel actual de desempeño y aquel que en que les gustaría estar idealmente. Con los empleados que están motivados para tomar iniciativas, ser innovadores y buscar un desarrollo profesional.

El estilo Tutorial es menos efectivo Cuando el Gerente carece de experiencia. Cuando los empleados requieren mucha dirección y retroalimentación y en épocas de crisis.

Cuando se utiliza efectivamente este estilo gerencial, se motiva a los empleados, ya que vincula su trabajo con objetivos personales a largo plazo. Ayuda a los empleados a desarrollar estrategias sólidas de pensamiento, que afirman su confianza para actuar en forma más independiente. Cuando no se utiliza eficazmente, el estilo Tutorial provoca inseguridad en los empleados acerca de cual es el próximo paso a tomar, y puede originar niveles más bajos de normas laborales y el aplazamiento de la toma de medidas para la solución de problemas.

2.2 Liderazgo para el Cambio.

Dentro de una empresa, siempre prevalece la necesidad de reajustes moderados y continuos con el propósito de que la estructura de esta se quede estancada, y pierda el movimiento continuo.

El cambio como término administrativo se refiere a la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente en que se desenvuelve ya sea el interno o el externo, y que se obtiene mediante el aprendizaje.

En otras palabras podríamos decir que es un conjunto de variaciones que sufre la empresa que conducen a un nuevo comportamiento dentro de la organización.

Los cambios se pueden originar por dos fuerzas que son:

- Endógenas: son aquellas que se producen dentro de la misma organización y son alternativas de solución y que crean la necesidad de cambio estructural.
- Exógenas: son aquellas que provienen de fuera de la organización, y que crean la necesidad de un cambio interno

Ante los cambios que el mundo tiene, las empresas no pueden quedarse viendo y esperando a que estos las afecten, por tal motivo las empresas se ven en la necesidad de cambiar al igual que el mundo. Muchos de los cambios que ocurren llegan sin avisar como los huracanes, que ponen a prueba los sistemas de seguridad con que la empresa cuenta y la manera en que la gente se organiza para hacer frente a la eventualidad, ya que si no hay coordinación en la ejecución de las acciones preventivas, esto afectara a los otros sistemas de la empresa. Lo ideal es que las Empresas ante estos eventos, intenten sacar el mejor provecho de la situación.

No todo el personal de la empresa se compromete con el cambio, por que saben o creen saber lo que va a pasar, o por que no saben como actuar ante este, ya que lo que va a pasar dentro de la empresa muchas veces no es conocido para ellos. Un proceso de cambio solo ocurre cuando todo el personal de la empresa se compromete con él. Esto pasa por que el cambio ocurre gracias a las personas y a través de estas, y por este motivo es necesario conocer los valores que las personas poseen, así como su comportamiento y sus creencias.

Actualmente muchos administradores han tratado de cuidar, que los empleados puedan cumplir todas sus necesidades, ya que si son protegidos, el empleado será más productivo y mas eficiente. Hay que tomar muy en cuenta que si un cambio se lleva a cabo de una manera sorpresiva, puede causar mayores problemas en los empleados.

Los cambios dentro de una organización, generalmente se llevan gracias a todos aquellos ajustes que llevan a cabo los empleados, aun cuando cada una de las personas que trabaja en la organización tiene su propia percepción del cambio, estos individuos se apegan al grupo.

Hay que ser muy cuidadosos al momento de llevar a cabo un cambio en una empresa, ya que los individuos que laboran en ella, pueden resultar dañados tanto física como mentalmente. Ya que cada uno de nosotros tenemos cierta tolerancia, pero cuando ese nivel es rebasado, entramos en el estrés que puede saturar el sistema de las personas.

En muchas empresas la Gerencia es la encargada de llevar el cambio de la empresa al éxito, y generalmente hace el papel de agente de cambio, pero la Gerencia no solo promueve el cambio, si no que en muchas ocasiones es la que lo propicia.

Un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo durante el cambio, ya que solo un líder bien preparado puede llevar a cabo el cambio sin tener mucha resistencia de los empleados para este, y es más probable lograr el cambio si el líder que lo presenta, lo hace con altas expectativas de lograrlo.

Otra de las formas en las que podemos tener un mejor resultado en el cambio, es haciéndole ver a los trabajadores de la empresa que si se lleva a cabo el cambio de la manera correcta, todos saldremos beneficiados, ya que las recompensas proporcionan al empleado una mayor confianza para llevar a cabo dicho cambio.

Hay varias características que debe de cumplir un líder en el proceso de cambio, por ejemplo, debe de ser un gerente visionario, ya que el liderazgo es un don especial, y que es muy apreciado en esta época, y tanto los líderes como los Gerentes son personas que gozan de muy alta popularidad dentro de la empresa.

Además el líder debe de ser muy carismático ya que de lo contrario al momento de los problemas, el personal no tendrá a quien recurrir. El líder es capaz de darle al grupo la orientación que necesita así como una nueva visión de las cosas.

Hay que tomar en cuenta, que en la empresa, las situaciones son las que van a determinar la forma en la que el líder va a actuar o a dirigirse a las personas, pero

también es muy importante mencionar, que no hay un individuo capaz de controlar cada una de las situaciones que se presenten. El líder debe de jugar con esas situaciones de una forma creativa.

La experiencia es de suma importancia, ya que el líder como se ha mencionado tiene que lograr los objetivos y metas, ayudando a los individuos que laboran con el.

Muchos empresarios y personas, tienen la idea de que el líder es la persona que realiza el trabajo, pero esta apreciación esta equivocada, el líder, solo es líder, y muchas veces el es el que decide quien es el que hace mejor el trabajo a realizar. Además de que va a presentar buenos resultados y va a demostrar que el desempeño es bueno. Un líder nunca improvisa el liderazgo, es decir el es líder, crea su propio destino.

Los líderes, deben de ser capaces de crear una estrategia efectiva, pero hay que tomar en consideración, que todas estas estrategias no serán nada, si el líder no tiene al personal o las herramientas para lograr la meta, por tal motivo, es importante decir que el líder debe de entablar relaciones con sus trabajadores, ya que muchas veces el trabajo dependerá de las relaciones que el líder tenga con el personal de la empresa.

Se podría pensar que las relaciones laborales y empresariales son más complejas, por lo que muchos consideran que es muy difícil tener alianzas entre empresas, pero los líderes, deben de mantener una red de contactos que ayuden a la toma de decisiones. Pero hay que comprender que el mundo esta en constante cambio por lo cual el líder debe de reinventarse a si mismo.

Uno de los errores más comunes que cometen muchas empresas es que aun cuando están en proceso de cambio, no olvidan el pasado, es recomendable que si la empresa tiene una idea innovadora, se debe de tratar de sacarla a flote, y si esta idea no funciona, es necesario que se tome otra idea y seguir con esta.

El líder no es inmune a cometer errores, de hecho, los líderes, los cometen muy seguido, lo que un líder hace ante el error, es tratar de superarlo rápidamente y no lo vuelven a cometer. De aquí se desprende una de las características del los líderes, el buen humor, es decir no se trata de ser el payaso, pero como él tiene que pasar por muchas cosas difíciles, el líder debe de reírse, y vacunarse de buen humor.

Muchos autores consideran que los líderes son las personas que crean otros líderes, ya que muchos líderes, buscan a otros, para darles determinada autoridad. Esto por que los líderes son amantes de los diferentes puntos de vista.

2.3 La construcción del Cambio.

En muy pocas palabras, la palabra Cambio quiere decir: Pasar de un estado a otro. Es decir transformarse. El cambio esta en todas partes y en todos los aspectos tanto de la vida como de la sociedad. Un cambio implica tomar nuevos caminos o rutas que nos lleven a un mejor logro de los objetivos que nos hemos planteado.

El cambio dentro de una Organización es de suma importancia, ya que si este es llevado a cabo en una manera correcta, la empresa podrá soportar el ambiente siempre cambiante en que se desenvuelve. Este cambio debe de ser un cambio constructivo y estimulante.

Hay muchos tipos de cambios en lo que se refiere a la empresa, podría ser que se llevara a cabo un cambio en la tecnología de la maquinaria, o modernizar más la empresa o un cambio dentro de la jerarquía, la eliminación y creación de nuevos departamentos, etc. Pero de nada sirve que se lleven a cabo muchos cambios, si las personas que están involucradas en estos no son capacitadas correctamente para que no se sigan utilizando lo viejos patrones de conducta. Por eso varios autores consideran que para llevar a cabo un cambio, el primer paso que hay que tomar es cambiar la mentalidad de las personas, ya que si esto no se hace, se corre el riesgo de que el cambio realizado sea solo pasajero y que se vuelva a lo de antes.

Cambiar para una empresa no es nada fácil, por que no todas las personas están dispuestas a llevar a cabo los planes de cambio y además por que es muy fácil regresar a los antiguos patrones de los patrones que tenia la empresa antes del cambio.

Kurt Lewin, estructuró el proceso para llevar a cabo el cambio organizacional. Este cambio es duradero y efectivo y se basa en el descongelamiento de los antiguos valores para la creación de los nuevos y el congelamiento de estos. El proceso es:

1. Descongelar implica que la necesidad de cambio se debe de volver obvia para todos para que así sea mas fácilmente aceptada.
2. Todo cambio implica que debe de haber un agente de cambio que este ampliamente capacitado para llevarlo a cabo, ya que este agente guiará a los individuos durante todo el procesos. Además este agente será el que le inculcara a los empleados los nuevos valores, aptitudes y comportamientos, por medio de procesos de identificación e internalización. Es decir el agente de cambio servirá como ejemplo a seguir.
3. Recongelar se refiere a que la nueva norma se debe de convertir en un patrón de comportamiento nuevo. De modo de que torne en nueva norma, utilizando mecanismos de apoyo o refuerzo.

El cambio es un fenómeno complejo en que intervienen dos conceptos que son muy importantes, estos conceptos son: una situación inicial (situación de la que queremos salir o que queremos cambiar) y una situación objetivo (que es aquella que queremos alcanzar y que vemos como una ventaja para la empresa). Hay un tercer concepto que es la transición pero este concepto es mucho más difícil de manejar debido a la complejidad que este maneja.

La transición es una especie de situación intermedia y es aquella en la que se presentan todas las dificultades y todos los costos del cambio y esta por desgracia, es la parte en la que aun no se han dejado de utilizar muchos de los patrones antiguos de la empresa. Es decir aun no se ha obtenido grandes beneficios por el cambio que se esta haciendo dentro de la organización. Se podría decir que es el momento más frágil del cambio.

Es importante mencionar que el cambio lleva riesgos y muchos de ellos son muy altos algunos de estos riesgos son:

- Que los resultados finales sean negativos, muchas veces aun peores que los que se tenían en el punto de partida.
- Que los esfuerzos y los costos de este aumenten durante el proceso.
- Que se retroceda a las viejas prácticas después de un tiempo, y con esto una mayor negativa a futuros procesos de cambio.
- Efectos que desfavorezcan el clima interno de la empresa, a causa de la rotación del personal, la desmotivación de los empleados.

- Que la cadena jerárquica de la empresa se vea afectada así como la cadena de liderazgo, y que esto ocasione problemas políticos internos, que afecten el buen funcionamiento de la empresa

Sin embargo hay muchas formas en las que estas situaciones se pueden reducir, en muchas ocasiones hay mucho positivismo en las intervenciones, pero en muchas otras, no se logra el efecto que se desea, por lo cual el agente de cambio debe de tener las herramientas y las habilidades necesarias para que estas intervenciones tengan el efecto que se desea y no se llegue a caer en situaciones que puedan afectar el proceso.

La resistencia al cambio es un proceso natural para algunos autores. Algunas de las causas por las que los individuos no se sienten listos para llevar a cabo el cambio, es que no tienen los conocimientos necesarios. Esto es un verdadero problema por que con esto se detiene o se demora más el cambio. Esta ignorancia, puede estar ocasionada ya sea por la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio (en que consiste, para que se lleva a cabo, etc.) o a que la visión del cambio es demasiado parcializada (se juzga el cambio según lo que ocurre en su área de trabajo sin considerar los beneficios de la empresa).

En muchas ocasiones hay personas que tienen mucha información sobre los cambios pero ellos perciben que no pueden cambiar, esto también puede afectar en cierta medida al proceso, ya que se sienten condicionadas y no tienen las habilidades necesarias para participar en el cambio esto puede ser causado por el tipo de cultura organizacional que se tenga (se castiga el error); la falta de capacidad individual (limita el accionar); las dificultades del trabajo en equipo; la creencia de que no se tienen todos los recursos necesarios y a que mucha gente tiene la sensación de que ese cambio no puede producirse.

Por eso es importante que las personas estén capacitadas y que tengan la información que necesitan para llevar a cabo el cambio, ya que en ese momento se vera la verdadera voluntad de las personas para participar en ese cambio.

En muchos casos el cambio puede desatar sentimientos negativos hacia el mismo cambio, y esto ocasiona que las personas no quieran cambiar, ya que consideran que no

les conviene llevar a cabo ese cambio por que van a ser movidos o cambiados a otras áreas que no son cómodas para ellos.

Estas reacciones negativas al cambio pueden surgir de sentimientos como el desacuerdo hacia el cambio; la incertidumbre, el temor y la falta de confianza hacia el cambio; la perdida de identidad y la necesidad de trabajar más, ya que se debe de continuar con las tareas viejas pero se debe de trabajar en nuevas tareas que tengan que ver con el proceso de cambio.

Lo anterior no quiere decir que durante todo el proceso sólo se van a ver sentimientos negativos, también se pueden ver sentimientos positivos que ocasionen que el cambio se lleve a cabo de una manera plena y segura, algunos de estos sentimientos son: el entusiasmo por la posibilidad de un mejor futuro para todos; la liberación de los problemas del viejo modo de trabajo y las expectativas de crecimiento o consolidación personal dentro de la empresa.

Las influencias que ocasionan que la empresa busque el cambio pueden ser internas y externas. Todas las empresas que deseen mantenerse con vida, deben de prestar mucha atención a lo que sucede en su entorno para así poder formular estrategias y establecer políticas que no lleven al fracaso a al empresa.

En el ambiente se pueden ver varios factores que son de suma importancia para la empresa, estos factores pueden ser los políticos, sociales, económicos, morales, éticos, etc. Todos estos factores están dentro de la empresa pero igual se ven reflejados en el ambiente externo de esta, y pueden ocasionar reacciones inesperadas que rompan con el equilibrio de la empresa.

Una de las cosas que se deben de dejar muy claras, es que la empresa no solo se mueve en un ambiente si no que se mueve en varios, y las empresas no solo tienen que abarcar el ambiente técnico o económico, si no que también deben de prestar mucha atención a los cambios en las actitudes humanas, los cambios sociales, las fuerzas políticas etc. Y entender que estos son cambios que de una u otra forma afectan el entorno.

Las fuerzas de los ambientes, no son fuerzas que actúan en forma independiente, si no que interactúan entre si y cada una ofrece un conocimiento del entorno.

Por otra parte es importante mencionar que las diferentes fuerzas pueden afectar, en determinado momento a diferentes partes o departamentos de una organización. En algunas ocasiones, esta influencia puede ser directa y dramática, y en otras pueden ser muy sutiles.

La respuesta de las empresas hacia el cambio que se lleva a cabo en ellas, no siempre es obvio. Este cambio depende también mucho de la filosofía empresarial, y del ciclo de vida de las organizaciones. Otro de los factores que afectan al cambio son las utilidades de la empresa, por que afecta en la reacción del empresario.

El número de fuerzas a la que se enfrenta la empresa es muy grande, y muchas veces es imposible prosperar sobre estas, por tal motivo es de gran importancia, pronosticar la tendencia de estas fuerzas para así darles rumbo. Cada organización tiene que identificar las fuerzas que se mueven dentro y fuera de estas y cuales son las que tienen mas influencia en las operaciones y concentrarse para trabajar en ellas.

Pero el medio no es el único que influye en la empresa, también hay que tomar en cuenta que la empresa afecta el medio en que se desenvuelve y también el medio en que se desenvuelven otras empresas, ya sean del mismo o de diferente giro.

La dinámica de las organizaciones posibilita el equilibrio del medio, de lo contrario habría mas crisis y conflictos por la competencia que existiría entre las organizaciones.

Hay Varios factores que intervienen en la empresa como anteriormente se mencionó. Algunos de estos factores son:

- **FACTOR ECONÓMICO:** este es un factor de gran importancia dentro de la empresa. Es una fuente de grandes oportunidades pero al mismo tiempo se convierte en una gran amenaza, ya que en la actualidad las tareas han estado haciéndose más complejas, ya que el ambiente económico obliga a las empresas a adaptarse y así crecer. En este factor, las fuerzas internas resguardan a los negocios de las externas.
- **FACTOR TECNOLÓGICO:** Ninguno de los factores de influencia en el medio, esta en constante cambio como lo esta la tecnología, y actualmente se ha convertido en una fuente de origen de grandes oportunidades, pero también de muy serios

problemas. Hay muchos ejemplos sobre el avance tecnológico como los microprocesadores. Pero podemos decir que una de las amenazas a las que se enfrenta la empresa es a un medio tecnológico violento o turbulento ya que un descubrimiento nuevo, puede que le quite a la empresa la situación en que se encuentra y ocasiona que esta quede obsoleta.

- **FACTOR LEGAL:** Los problemas legales de la empresa cambian constantemente ya que debe de mantenerse segura la materia prima, y la materia propia de los accionistas, los reclamos de los clientes y tal ves una de las mas importantes la buena practica del trabajo que incluye desde la contaminación ya sea del aire o el agua hasta la seguridad de los empleados. Con esto hay que mencionar que los problemas legales de la empresa han aumentado gradualmente así como el riesgo potencial. No solo las corporaciones están expuestas a la acción legal, también lo están los altos directivos, los empresarios, los accionistas y los mismos trabajadores de la empresa. Desgraciadamente las leyes actuales vuelven culpables a los empresarios y accionistas, aun cuando ellos no hayan participado directamente en los actos de los que se les acusan.
- **FACTOR SOCIOPOLÍTICO:** Hoy en día los gobiernos han respondido en forma positiva a todos aquellos elementos que van relacionados a la seguridad y marca de los productos, publicidad, empleo de minorías, justicia, etc. Por lo tanto las leyes se han ocupado de estos asuntos, es decir hoy hay mas control gubernamental y muchas leyes involucran al gobierno en las decisiones administrativas de las empresas. Sin embargo hay que mencionar que el gobierno esta facultado para regular los negocios, ya que hay abusos y consecuencias que así lo demandan. Muchos países apoyan a sus negocios en la exportación de productos, pese a que hay muchas regulaciones al respecto. Pero varias organizaciones piden la desregulación ya que hay nuevas oportunidades para lograr acuerdos entre empresas y gobierno y así cumplir con las necesidades de las personas

De lo anterior podemos decir que todo empresario se vera en la necesidad de definir claramente políticas y estrategias para enfrentarse a los diversos factores, sin embargo estos factores no pueden ser percibidos por el empresario cada que el lo quiera ya que no todos están definidos numéricamente. Muchos de estos factores surgen de asuntos que ya fueron considerados y no siempre se advierte sobre su importancia.

Uno de los factores que más problemas ocasiona al momento de analizarlo y predecirlo es factor Político ya que suele aparecer como vinculo para resolver problemas sociales. Hay un importante intercambio de ideas y de intereses entre los Políticos y los hombres de negocios. Además este factor cobra mayor importancia si se piensa en eventos recientes como los son las elecciones presidenciales.

Las organizaciones que tienen una visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios así como los efectos que éstos tienen sobre la conducta de los involucrados en este.

Según varios autores, el proceso de cambio tiene tres pasos que son:

1. **Descongelamiento (Invalidación):** durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente, alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
2. **Cambio A Través De La Reestructuración Cognoscitiva:** se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.
3. **Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio):** esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un

retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

El líder dentro del proceso de cambio es el gerente, ya que este debe de saber como llevarlo a cabo convirtiéndose en el visionario o estrategia del mismo, Además debe de ser un gran comunicador e inspirador para todos aquellos involucrados en el proceso, ya que este proceso de cambio solo se lleva a cabo por un fuerte compromiso del equipo que integra la gerencia. Es importante mencionar que el gerente debe de pensar en reconvertirse ya que si el mismo gerente no esta comprometido con el cambio, entonces este no podrá llevarse a cabo.

Lo anterior ocasiona que actualmente las gerencias sean de las organizaciones sea menos rígidas y más participativas, y con menos niveles jerárquicos, para que se produzca un mayor acercamiento de todos los integrantes de la empresa, ya que estos serán los que estén involucrados en el cambio.

Todo gerente debe de tomar en cuenta que la comunicación durante el proceso de cambio es de suma importancia, por lo que es necesario que los canales de comunicación se mejoren. El gerente moderno debe de comprender que como líder de una organización, será observado no solo por el personal, si no también por otras organizaciones, y es por medio de su imagen que el empieza a cambiar la imagen de su empresa.

Como ya se ha dicho con anterioridad, ningún cambio es fácil, pero si no cambiamos no crecemos. Como los seres humanos no somos capaces de ver el futuro, lo más probable es que cuando se presente en cambio en nuestro entorno, tengamos la idea de pérdida, esto se agrava cuando dicho cambio no fué escogido por nosotros.

Las etapas que una organización o una persona atraviesa cuando hay un cambio presente son:

1. **NEGACIÓN:** Se asume que las cosas no han cambiado o que no van a cambiar, esto se asocia mucho con la pérdida de la autoestima de las personas. Esta etapa dentro de las organizaciones es más común en los sindicatos o en los mandos de mediana jerarquía, y es en donde en la mayoría de las veces se encuentra la resistencia al cambio.

esto es una manera de lidiar con la realidad que se nos presenta ya que llega el momento en que esta ya no puede ser negada y culpamos a otros por lo que sentimos y lo que esta pasando. Esta etapa puede afectar ya que se corre el riesgo de que la información no sea clara ya que se pueden inventar historias y esto distorsionara la comunicación.

3. **LA NEGOCIACIÓN:** Esta es la etapa del llamado regateo interno, cuando esta etapa se da es por que las personas han empezado a aceptar el cambio y se han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema. Aquí la simpatía juega uno de los papeles más importantes ya que algunos de los trabajadores aun estarán en cualquiera de las etapas anteriores del proceso.
4. **VDT (Valle de las desesperanzas transitorias):** Esta etapa también es llamada la etapa de la depresión transitoria y es en donde la realidad se ha vuelto innegable. Transitoriamente nos sentimos vacíos, sin energías o entusiasmo, en todos los niveles, tanto organizacional como personal, y ponemos en duda nuestras capacidades para mantenernos en un puesto, lo cual ocasiona una baja en la autoestima. Por tal motivo hay que entender que el proceso de cambio y que esta nos fortalece y nos hará madurar. Hay varios elementos que son claves en esta parte del proceso y son los que con frecuencia determinan si el cambio ha sido bueno o malo. Estos factores son:

- Un líder reconocido como el guía en el proceso de cambio que sea reconocido e integro.
- Una visión clara de cómo lucirá el futuro ya que sin esta las personas no encontrarán el propósito del cambio que se hará.
- Un sentido de urgencia positivo.
- Capacitación para el cambio y sensibilización acerca de lo que esta ocurriendo.
- Retroalimentación y reconocimiento acerca de los logros que se han conseguido ya que restaura la confianza perdida durante esta fase.

5. **LA ACEPTACIÓN Y EL CRECIMIENTO:** Finalmente una vez que se ha salido de la depresión transitoria, se acepta el cambio y se puede empezar a tomar fuerza de nuevo y entendemos que hemos alcanzado un estado de tranquilidad y estabilidad y que en el proceso que hemos seguido hemos madurado y crecido ya sea personal u organizacionalmente. Aquí es donde se ha incorporado un nuevo sistema, ahora solo queda hacer que este proceso se haga duradero.

En caso de que haya alguna resistencia al momento de llevar a cabo el cambio, hay varios puntos que es importante tomar en cuenta como lo son:

- Evaluar la disposición al cambio de la organización, hay muchas herramientas que tenemos que tomar en cuenta como lo son las encuestas, pueden llevarse a cabo talleres para conocer el impacto que tuvo el cambio en los involucrados dentro de la organización.
- Articular una clara visión del cambio.
- Construir una arquitectura de cambio apropiada, ya que se debe de tener una estructura básica de trabajo.
- Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples. La comunicación en una vía no es clara, por eso hay que tener un plan en doble vía, ya que con esto los mensajes se transmiten mejor. Ya que de lo contrario se puede correr el riesgo de que los mensajes no sean bien recibidos.
- Crear la capacidad de liderazgo y apoyo.
- Se deben de coordinar las situaciones de cambio con los valores culturales, tanto de la empresa como de las personas que laboran en ella.

- Hacer que se generen cambios individuales y por equipos de trabajo

2.4 Negociación Estratégica.

La negociación es la forma de resolver los problemas, mediante una discusión. Estos problemas pueden ser entre los individuos o bien entre organizaciones en que las personas se agrupan o de las cuales forman parte. A grandes rasgos podríamos decir que la negociación es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes. Es cuando las partes tienen la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de estas, podemos decir que es una confrontación de ideas que persiguen evitar el enfrentamiento mutuo, o bien tratan de poner una solución a un enfrentamiento existente.

Casi todos los días, nos vemos involucrados en alguna situación en la cual tengamos que negociar. Esta negociación puede ser tan simple como intentar convencer a alguien a que haga algo o tan complicada como negociar con un sindicato. En todos los casos una negociación requiere de una previa preparación y mucha práctica para que esta tenga éxito.

Muchas veces es necesario tomar en cuenta algunos puntos para que la negociación sea exitosa, algunos de estos puntos son:

- Hay muchas personas que entran en una negociación, pero al término de esta, descubren que, no han obtenido el resultado deseado, por eso muchas veces es necesario que se escriba el resultado que se desea obtener, para después usar este resultado como un punto central en la preparación de la negociación.
- Es necesario conocer a los contrincantes, Aprender lo que sea posible acerca de ellos, sus fortalezas y debilidades, así como sus gustos y disgustos.
- Hay que considerar el impacto de la oportunidad y el método que va a usarse durante la negociación, para que así podamos obtener ciertas ventajas de esta.
- Es muy importante que se prepare la presentación punto por punto, en forma cuidadosa y planeada.
- Hay que tomar en cuenta que durante la negociación habrá negaciones, preguntas y reacciones, por lo cual tenemos que estar preparados para estas.
- Se deben de determinar tanto los beneficios como las consecuencias de los acuerdos, para las partes que intervengan.

- Se deben de preparar muchas opciones para que ninguna de las partes se sientan obligadas a tomar una decisión.
- Una de las cuestiones más importantes que hay que tomar en cuenta, es que tenemos que aprender a estar cómodos en silencio, ya que el silencio puede ser una herramienta de negociación muy poderosa.
- Aclarar lo acordado durante la negociación al momento de cerrar esta, y hay que enfatizar el progreso alcanzado.

Es de suma importancia mencionar que dentro de una negociación ya sea sencilla o compleja, existen las llamadas barreras de negociación. Estas barreras son aquellas que nos provocan resistencia con las cuales tenemos que luchar o lidiar para que la negociación se lleve a cabo exitosamente.

Una barrera es un obstáculo que tenemos que pasar. Debemos de pensar que podemos lograr quitarnos todas aquellas barreras que se nos vayan presentando, o bien planear estrategias que nos permitan derribarlas durante el proceso de negociación.

La clave para hacer una buena táctica, es por medio de una lluvia de ideas, para poder localizar el tipo de barreras que se nos presentan dentro de la negociación o antes de entrar en esta. Hay barreras de muchos tipos, como lo pueden ser las personales, las de proceso, culturales o bien las naturales. Algo que se debe de tomar en cuenta es que estas barreras las podemos separar para trabajarlas una por una, pero sin hacer a un lado las otras barreras que de una u otra forma puedan afectar el resultado de la negociación.

- Las barreras personales tienen que ver con la relación entre las personas en el momento de la negociación.
- Las barreras en el proceso son aquellas en las que interviene el tipo de organización con la cual se esta negociando, es decir si es familiar, pública, privada, etc.
- Las barreras culturales como su nombre lo indica, son aquellas que tienen que ver con la cultura de los negociantes, ya sea de país, empresa, religión, etc.
- Las barreras naturales son aquellas que tienen que ver con el proyecto con el cual se esta negociando, como lo son los precios, estándares de calidad, etc.

Hay varios ejemplos para enunciar cada una de estas barreras, y cada uno de ellos tendrá que ver con la naturaleza del proyecto o con los negociantes. Lo importante es que el empresario sepa identificar cada una de estas barreras, se pueden tomar muchos consejos para cada una de las barreras, pero hay que tomar en cuenta también que cada empresario o negociante tendrá un estilo diferente al otro.

Una de las etapas mas importantes es la planeación de la negociación, está es una actividad interna del grupo o personas que van a negociar, y se lleva a cabo mediante sesiones, para aclarar la tarea que se va a llevar a cabo, buscar información, definir los roles, todo esto para que cada uno de los integrantes conozca cual va a ser su participación y haya una mejor coherencia en la integración del grupo.

Hay que tomar en cuenta que no existen dos negociaciones iguales, ya que son muy diversas las causas por las que estas son llevadas a cabo, ya sea por productos, servicios, actividades o acciones, que nos brindan diferentes organizaciones.

Para una buena preparación en la negociación se debe de tomar muy en cuenta los siguientes puntos:

1. Hay que ubicar al grupo en la tarea que se va a negociar, es decir se debe de dejar en claro que se pretende conseguir con la negociación, por que se pretende ese objetivo, así como los intereses y coincidencias de la negociación.
2. El objetivo de la negociación, es decir que es lo que se tiene que conseguir y que es lo que se quisiera conseguir.
3. Hay que tener información sobre la contraparte; como lo son los integrantes, el poder que tienen al negociar, puntos fuertes y débiles, actitudes de comunicación, etc.
4. El planeamiento, es decir elaborar un plan de acción o estrategia para que el objetivo que se ha planteado sea alcanzado, y la preparación del escenario en que se va a llevar a cabo la negociación y que sea acorde a la estrategia que se decidió llevar.
5. Se tiene que tener bien definida la agenda de trabajo, es decir que hora y en que lugar se va a llevar a cabo, la orden del día con los asuntos a tratar y los resultados que se desean en orden de prioridad.

6. La definición de los roles de los miembros de equipo que se va a encargar de la negociación.

La preparación de una buena negociación muchas veces, depende del sistema de información con que cuente la empresa.

La comunicación en la organización es también muy importante para llevar a cabo la negociación, por que por medio de ella se expresa y se proyecta la imagen de la empresa así como de la cultura organizacional de esta.

De esta forma, también podemos decir que negociar es una forma de comunicación entre dos o más partes cada una con intereses propios. Durante la negociación se brindan puntos de vista, para llegar a soluciones y así alcanzar un compromiso que ambas partes acepten.

Durante la negociación podemos ver que hay varios tipos de comunicación, esta puede ser escrita, verbal o no verbal. Aun que la que mas prioridad tiene es la verbal ya que tiene mas posibilidades de llevar a una negociación exitosa.

Generalmente, la comunicación se explica como un proceso mediante el cual un emisor, elabora un mensaje, mediante códigos, que son transmitidos mediante un canal, y que al ser recibido es decodificado por el receptor, el cual tendrá que dar una respuesta ya sea con un mensaje de retorno, una decisión o un comportamiento.

Por lo anterior, podemos decir que la elaboración de un mensaje es también un proceso de gran importancia dentro de la negociación, pero aquí se lleva a cabo en forma contraria es decir, se comienza definiendo cual es la respuesta que se espera del receptor, por lo cual es necesario conocer los códigos de este, se define el canal mas conveniente para mandar el mensaje y después se elabora el mensaje con los códigos empleados. Y con este procedimiento se tienen mayores posibilidades de que la respuesta sea positiva.

Existen varias tácticas de negociación, entre las cuales se encuentran:

- **El bueno y el malo:** que es donde uno establece la relación y la otra parte el contrato.

- **Poderes limitados:** En esta táctica se piensa ganar más tiempo para consultar con los superiores que están autorizados para dar mayores concesiones.
- **El restante, la sobra o la migaja:** Esta táctica consiste en pedir algún detalle mas acerca de lo que se está acordando.

En todo proceso de negociación, el buen negociador debe de tener la habilidad para comprender a la otra parte y llevar a ambos por el camino que sea más fácil para ambos. Y también debe de tener la habilidad para llevar una buena relación. Para esto se debe de valer de la herramienta llamada “Inteligencia Emocional”.

Por medio de esta herramienta, todos los negociadores aprenden a conocer sus emociones y a controlarlas en momentos de crisis, y así logran una simpatía y empatía con la otra parte, y así conseguir una buena relación.

Por medio de la inteligencia emocional, el negociador tiene la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, ya que con esta tiene un buen desempeño del trabajo negociador ya que tiene los conocimientos y habilidades técnicas, intelectuales y personales.

En otras palabras, estas habilidades y actitudes ayudan a que el negociador tenga mas confianza en si mismo, y ayudan a que este mejore su integridad, su autocontrol y mejora sus habilidades para resolver conflictos de actitud de la otra parte de la negociación y aumenta su capacidad y comunicación.

La inteligencia emocional brinda algo llamado competencia emocional, de estas competencias, las que más brindan un mejor rendimiento de un negociador son:

- El autoconocimiento de si mismo.
- El control de estrés.
- Flexibilidad.
- Motivación al logro.
- Iniciativa para buscar soluciones a la negociación.
- Responsabilidad ante los acuerdos.
- Comprensión de las partes.

- Gestión de la diversidad.
- Influencia.
- Capacidad de liderazgo.

Algunos autores han propuesto algunos elementos que son indispensables para que el negociador tenga éxito, estos elementos son:

1. La empatía, que no es otra cosa mas que un sentimiento de comprensión que tiene que ver con la calidad y la confianza, ya que muchas veces se tiene la idea de que la negociación es solo sobre el producto en cuestión pero en esta también influyen los sentimiento de ambas partes, y el buen trato tanto de una parte como de otra, pueden construir un ambiente propicio para la negociación.
2. Centrar la atención en los intereses, es decir cada persona tiene derecho a tener opinión propia al momento de dar a conocer sus intereses sobre las cuestiones que se tratan e una negociación y tiene el derecho de decir que no en un momento determinado.
3. Flexibilidad, ya que se debe de buscar el intercambio mutuo de valores que son importantes para ambas partes.
4. Trabajar sobre bases de opción, es decir se deben de dar muchas opciones en la negociación y no trabajar sobre una sola, ya que alguna de las partes podría sentir que la negociación es muy cerrada.
5. Confianza, ya que sin ella no hay credibilidad y se tiende a estar vigilando cada paso de la negociación.

Otra de las herramientas, que se utiliza dentro de la negociación es la Programación Neurolingüística (PNL) que es la que se encarga de estudiar la experiencia humana subjetiva y como percibimos al mundo a través de los sentidos.

Cuando negociamos se mantiene una comunicación constante, y en esta comunicación nos hacemos una imagen ya sea positiva o negativa de la otra parte que participa en la negociación, según lo que percibimos de esta, esta imagen puede crear de forma personal o por medio del lenguaje de la otra parte, ya sea verbal o no verbal.

Mediante la correcta utilización de dichos lenguajes, se puede conseguir que la otra parte se cree una imagen positiva de nosotros y que esto influya para que este más dispuesta a negociar.

De lo contrario si utilizamos estas comunicaciones de una forma equivocada podemos provocar que la otra parte no quiera ceder a las opciones y hacer que la negociación se interrumpa.

La Programación Neurolingüística dice que todos percibimos con los sentidos, pero hay personas que usan unos sentidos más que otros, esto dependiendo de la situación que se le presente a dicho individuo. Es decir, que algunos perciben más por medio de la vista, otros por el tacto y otros por el gusto, y es cuando aparecen los individuos auditivos, visuales y kinestésicos.

Los negociadores visuales son los que perciben la realidad a través de la vista. Cuando estamos negociando con ellos tienen que ver que se les presta atención, necesitan ser mirados. De esta manera se facilita la negociación y se ayuda a que la otra parte se cree una imagen lo más positiva posible de nosotros.

Para ganarse su confianza hay que comunicarse con ellos mirándoles a la cara, conseguiremos que se sientan atendidos y entendidos. Utilizan muchas palabras relacionadas con lo visual, se sienten a gusto cuando se comunican con otras personas que también las utilizan, por lo que cuando negociemos con este tipo de personas debemos utilizar palabras y verbos visuales como; mirar, ojear, percibir, reparar, divisar, distinguir, advertir, contemplar, presenciar, asistir.

Para detectar si la otra parte negociadora es visual o no, hay que fijarse en su modo de hablar. Por lo general, hablan más rápido de lo normal, explican muchas cosas al mismo tiempo y no terminan las frases, su tono de voz es alto, piensan en imágenes.

Los negociadores auditivos son los que perciben la realidad a través del oído. Les gusta que se trate tema por tema, para ganarse su confianza hay que hacer pausas frecuentes, Es aconsejable utilizar palabras que describan situaciones de escucha.

Cuando la otra parte se está dirigiendo a nosotros hay que utilizar estímulos verbales que reflejen que se les está atendiendo y entendiendo. Son negociadores que para

sentirse escuchados necesitan oír, de vez en cuando, estímulos como “aha...”, “si...”, “entiendo...”, “eso es...”, “mmmmm...”

A la hora de argumentar las variables hay que organizarlas e ir tratando tema por tema, sin prisas. Los auditivos tienden a alargar las conversaciones.

Si una de las partes es auditiva y la otra visual es difícil que lleguen a un entendimiento, ocurre lo que comúnmente se llama “no hay sentimiento”, “hay algo que no me convence”. Esto es debido a que el visual habla más rápido, no termina las frases y trata varios temas a la vez, justo lo contrario al auditivo.

Los negociadores kinestésicos son personas que perciben el exterior a través del tacto, gusto u olfato. Son personas con mucha capacidad de concentración. Para ganarse su confianza tenemos que demostrarles cercanía, que estamos dispuestos a ir de su mano a cualquier lugar.

Les gusta ir despacio en las negociaciones, más aún que a los auditivos. Tratan tema por tema con una lentitud que suele poner nerviosos a los visuales.

Al principio de la negociación, les gusta saludar muy amistosamente, no se sienten incómodos si se les habla muy cerca. Habitualmente saludan dando una palmada en la espalda o te cogen del brazo para hablar contigo, también agradecen que la otra parte utilice este tipo de comportamiento. Para que se sientan a gusto con nosotros tenemos que demostrarles proximidad. No vale una llamada por teléfono para acercar posturas, tenemos que ir y estar presentes, en contacto físico.

Respecto a las llamadas telefónicas hay que considerar que, por lo general, una misma llamada telefónica dirigida a un kinestésico, con frecuencia, no da el mismo resultado que la misma llamada dirigida a un auditivo o visual. A los auditivos se les llama más asiduamente y a los kinestésicos y visuales se les visita.

Es difícil que un visual y un kinestésico se entiendan, al primero le gusta mantener una distancia prudente a la hora de la comunicación con la otra parte, así tiene una visión general de ésta. El kinestésico sin embargo, busca la proximidad, no se siente a gusto si hay una separación entre las partes.

Todo esto hay que practicarlo y se puede aprender. En el mercado nos encontramos muchos cursos de negociación pero no todos compaginan el arte de negociar con la importancia de la comunicación. Hay que buscar un tipo de formación que desarrolle una modalidad de aprendizaje dónde se unen conocimientos y habilidades para alcanzar dicho objetivo.

Es importante que en las empresas capacite a las personas que van a llevar a cabo la negociación, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que la persona o grupo escogido para llevarla a cabo no lleven a la conclusión esperada dicho proceso. De la negociación muchas veces puede depender el futuro de la empresa o del personal que labora en ella.

Por tal motivo la negociación tiene mucha importancia, y tiene mucha importancia que las personas que la lleven a cabo las negociaciones, tengan los conocimientos y las herramientas necesarias para llevarla a cabo.

**CAPITULO III:
“PRODUCTO”**

Antes de comenzar con el estudio de este capítulo, es importante saber que es el Producto.

Podríamos decir que un Producto es un conjunto de atributos, conjugados en forma reconocible. Todo Producto cuenta con un nombre que sea común y que toda la gente pueda reconocer fácilmente. Todos los otros factores de este como lo son el nombre comercial, la venta, y todos aquellos factores que intervienen en el comportamiento de compra de los consumidores, etc. No tienen nada que ver con el producto.

Dentro de la mercadotecnia es importante mencionar que se necesita un concepto más amplio de Producto, para dejar en claro que el público no compra una serie de atributos si no más bien que está comprando un beneficio para satisfacer una necesidad.

Así que podemos decir que un Producto que aporta un beneficio no tiene que ser un bien tangible, también puede ser un servicio.

Todo cambio de una característica, por pequeño que sea, ofrece al vendedor la oportunidad de emplear una nueva serie de atractivos para llegar a lo que puede ser un mercado nuevo.

Con esto podemos decir que el Producto es: un conjunto de atributos tangible e intangibles que incluye entre otras cosas, el empaque, color, aroma, textura, calidad, marca, etc. Un producto puede ser un bien tangible, un lugar, una persona o una idea. Con esto podemos decir que el cliente no solo compra atributos si no que con ellos trata de satisfacer necesidades.

Para que el plan de marketing sea óptimo, las empresas deben de saber cuál es el producto que tiene, para esto los Productos deben de dividirse en dos tipos, en productos de consumo y productos para la empresa y después subdividir cada categoría.

Los productos de consumo son aquellos que usan los núcleos familiares con fines no lucrativos. Y los productos para la empresa son aquellos que se destinan a la reventa y se utilizan para la

elaboración de otros productos o bien para la prestación de servicios dentro de una organización.

La finalidad de las empresas es satisfacer las necesidades de sus clientes, pero al mismo tiempo obtener una ganancia por la satisfacción de dichas necesidades, y este propósito lo cumple por medio de sus Productos, por lo cual una empresa no puede tener éxito en la venta de estos si no planea o desarrolla nuevos Productos.

Algunos autores consideran que actualmente, es necesario que haya una relación de una marca con otra para que estas sobrevivan, estas relaciones exitosas se logran por medio de dos tendencias mercadológicas que son el branding y el lovemarks.

El brandig es el fortalecimiento de la marca, es decir, es la atmósfera que se crea alrededor de producto y es donde se le da al producto la personalidad con la que será reconocida por el público.

El lovemarks es el reconocimiento o lealtad que las personas tienen hacia el producto y es el punto difícil del posicionamiento de un producto en el mercado.

Cuando una persona acude a un establecimiento a comprar un producto, como por ejemplo una cámara de video, éste, no solo pide información del aparato en si, si no que pide también información sobre otros factores que intervienen en la compra como lo son la marca, los beneficios que esta le ofrece, etc.

Las respuestas o características que el cliente escucha en ese momento no solo son datos técnicos, precio, ventajas y desventajas, si no que son lo que llamaremos atributos del producto.

Como ya mencioné anteriormente, un producto es un conjunto de muchas características ya sea tangible o intangible que el cliente acepta como algo que va a satisfacer determinada necesidad por lo tanto, se podría decir que el producto no existe hasta que se cubre una necesidad. La idea actual es que el servicio vaya acompañado cada vez por el producto como un medio de que el producto tenga un mejor posicionamiento y ser más competitivos ante la competencia.

Hay que tomar en cuenta que las características tanto de un producto como de un servicio van de la mano, pero la diferencia está en el nivel de tangibilidad o de intangibilidad de cada uno de estos atributos.

No hay que olvidar que al hablar del producto tenemos que tomar en cuenta el ciclo de vida de este, ya que como todos los seres humanos y procesos, el producto también tiene un ciclo de vida.

Se han determinado 5 etapas que son:

1. **Desarrollo:** Esta parte del proceso empieza en el momento en que la empresa piensa en un nuevo producto o servicio, los costos que intervienen en este proceso son muy elevados, ya que la empresa no cuenta con ventas o costos de este nuevo producto.
2. **Introducción:** Este paso se refiere al momento en que el producto es lanzado al mercado. Esta etapa toma tiempo y las ventas del producto son muy bajas lo cual puede ocasionar resultados negativos, por que se ha gastado mucho dinero en el proceso de desarrollo y no se ha recuperado la inversión por las ventas, además la distribución y promoción del producto son muy caros. En esta etapa es donde la empresa puede fijar precios y fija también la promoción que se le dará al producto.
3. **Crecimiento:** Esta es la etapa en la que el producto es más reconocido por el público y las ventas se incrementan, ya que la popularidad del producto aumenta, pero es la etapa en la que la empresa se enfrenta a que la competencia saque al mercado un producto similar, lo cual afecta mucho a la empresa por que el mercado se puede saturar del producto y este tiende a bajar de precio, y en muchas ocasiones la calidad del mismo. Pero en esta etapa también la empresa puede introducirse a nuevos segmentos.
4. **Madurez:** Este es el punto en que las ventas del producto se pueden estancar ya que llegaron al máximo. Es el momento en que la empresa puede pensar en modificar el mercado, el producto o la mezcla de mercadotecnia. En caso de que se quiera cambiar el mercado es necesario que la empresa busque nuevos usuarios o compradores del producto, mejorar la calidad etc.
5. **Declinación:** Es la última etapa del ciclo de vida del producto, es cuando las ventas de este llegan a niveles fatales o hasta cero, ya que muchas veces las

empresas no están capacitadas para enfrentar los retos que se les presentan como podría ser la competencia, adelantos tecnológicos, o el cambio en el gusto de los consumidores.

Para que las empresas tengan una mejor idea de lo que tienen que producir, o que es lo que van a ofrecer a sus clientes, estas deben de conocer la clasificación de los productos.

Los productos pueden ser Productos de consumo y para la empresa, los productos de consumo son aquellos que usan las personas y que no tienen fin lucrativo, y los productos para la empresa son aquellos destinados a la reventa o que son utilizados ya sea para la creación de nuevos productos o para el uso dentro de la empresa.

Los bienes de consumo se clasifican en:

- **Bienes de conveniencia:** que son aquellos productos que las personas ya conoce muy bien desde antes de ir a comprarlos, y que cuando van a adquirirlos, lo hacen sin trabajo alguno.
- **Bienes de comparación:** es un bien tangible, que el comprador quiere comparar con otro en cuanto a la calidad de este, como la ropa de moda, muebles, etc.
- **Bienes de especialidad:** Son aquellos productos que cuesta mucho tiempo y trabajo encontrar, pero que se mantienen en la mente del consumidor, por tal motivo al consumidor no le importa esperar para adquirir este producto.
- Existe otra categoría de productos, que son los **bienes no buscados**, estos son productos que aun no salen al mercado y que por lo tanto, aun no están en la mente del consumidor, aquí podríamos poner como ejemplos, las lapidas para quienes han perdido seres queridos, etc.

Los productos para la empresa o industriales se clasifican en:

- **Materias Primas:** estos son productos que se convierten en parte de la producción de otros productos tangibles, es decir son sometidos a muchos procesos. Podemos decir que son materias primas los bienes estado natural como los minerales, terrenos, productos del bosque, etc. Y los productos agrícolas, como el maiz, frijol, etc.
- **Materiales y piezas de fabricación:** son aquellos bienes industriales que pasaron por algún tipo de proceso, es decir fueron procesados parcialmente, estas suelen

adquirirse en grandes cantidades, y además pueden montarse sin tener que cambiar de forma, algunos ejemplos son los lingotes de hierro, los clavos, tornillos, etc.

- **Instalaciones:** son aquellas maquinarias, o propiedades que para la empresa son los más caros, duraderos o son considerados el equipo más importante de la empresa.
- **Equipo accesorio:** Son aquellos productos tangibles que tienen un gran valor para la empresa y que se usan para la operación de esta, son las herramientas pequeñas, terminales en los puntos de ventas, escritorios para oficinas, etc.
- **Suministro de operaciones:** son aquellos bienes industriales que tienen un bajo valor unitario, ya que tienen una vida muy breve y por que tienen el fin de ayudar en las actividades de la empresa pero sin ser un bien terminado como ejemplo podríamos mencionar los lápices, aceites lubricantes, artículos de escritorio, etc.

3.1 Planeación y Desarrollo del Producto.

Hay muchas definiciones para nuevo producto, puede ser un producto original, mejorado, o modificado ya sea para empezar una vida en el mercado o para reposicionarse en este. Es decir el nuevo producto no siempre es algo que nunca se ha visto. Es importante mencionar que al momento de introducir un nuevo producto al mercado, estamos arriesgándonos que sea un producto totalmente innovador tanto para la empresa como para el mercado y los costos sean muy altos.

Este tipo de problemas se ven más en la actualidad, ya que existe una mayor competencia entre las empresas en donde todos quieren introducir algo nuevo al mercado. Una empresa se enfrenta a muchas barreras al momento de lanzar un nuevo producto, algunas de estas barreras pueden impedir la buena comercialización del nuevo producto, ya que las necesidades de los consumidores cambian constantemente.

Por esta problemática es muy importante que la empresa tenga una buena planeación u dirección al momento de pensar lanzar un nuevo producto.

Como todos los inventos o las soluciones a determinados problemas, la generación de nuevos productos también comienza como una idea clara de lo que se quiere alcanzar, en este caso el producto que se va a crear, a que mercado va a ir dirigido y en su defecto cuales serán los productos que serán modificados o copiados de los otros competidores.

Hay que tomar en cuenta que la gran mayoría de esas ideas que tengamos, van encaminadas al cliente, ya que este, es la razón principal de la empresa, pero muchas de estas ideas como se mencionó anteriormente también provienen de personal capacitado, como técnicos o científicos, de otras empresas, o muchas veces de la gerencia de la empresa.

Después de que las ideas existen, se hace un filtrado de estas, y es el momento en que se van a desechar las que no proporcionen cosas interesantes o que no cumplen con las condiciones de mejora que se piden, y por lo cual, harán que la empresa pierda tiempo y dinero en el desarrollo de estas ideas.

Después se da un concepto y prueba del producto que se va a crear o a mejorar. El concepto es aquello que los consumidores entenderemos de un producto, es decir es aquello que nos va a motivar para comprarlo, como por ejemplo la seguridad, la confianza, etc. Por lo tanto la prueba será el proceso con el cual el consumidor decide si cumple con lo especificado o no, es decir aquí se sabrá si el concepto es algo real.

Como siguiente paso se busca el desarrollo de la estrategia de mercadotecnia, en donde la organización, describe al mercado meta, es decir el mercado al que quiere llegar con este producto ya sea nuevo o mejorado, así como la participación de este en el mercado, y las utilidades que se pretende obtener.

Ya que se tiene la estrategia, se determina el precio al producto, su estrategia de distribución y los presupuestos que se tendrán en cuenta. Aquí también se describen las metas de venta y utilidades a largo plazo y la mezcla de mercadotecnia que se seguirá.

La recomendación más importante para una empresa es renovarse o morir, y este concepto también va implícito en lo referente a la mercadotecnia, ya que muchas de las empresas, obtienen muchas de sus ventas de productos nuevos, o que acaba de lanzar al

mercado, y muchas veces se puede ver que las empresas que más crecen son aquellas que están enfocadas a los nuevos productos.

Como ya se mencionó, un producto nuevo, es aquel que no existía antes, o que se le han hecho mejoras o cambios. Y también se mencionó que un producto nuevo, también puede ser un servicio, o es cuando se ofrece un producto a un mercado nuevo.

Un producto es nuevo, sólo un determinado tiempo. Cuando se desarrolla un producto, se debe de tomar mucho en cuenta a los clientes, intermediarios, y todas las personas que tratan de alguna forma con la empresa. Pero se deben de tomar mas en cuenta a los clientes, ya que sus necesidades y preferencias son las que determinan muchas veces el producto a desarrollarse, y este debe de cumplir todas las características que se esperan para cumplir esas necesidades.

Los empresarios deben de tomar en cuenta, que los productos deben de tener características a largo plazo. Y hay que tomar en cuenta que el diseño de los productos, debe de ir acorde con los objetivos de la empresa, ya que se debe de tener cuidado al momento de usar los recursos.

Un error muy común en las empresas, es que confían mucho en los productos que tiene, pero eso no es bueno, por que no toman en cuenta que el mundo y la tecnología cambian constantemente, y los clientes esperan nuevos productos, por lo cual es importante que todas las empresas cuenten con personal capacitado para la creación de productos que impulsen las ventas de las empresas.

Hay dos maneras con las cuales las empresas pueden tener nuevos productos, una de ellas es la adquisición de estos, es decir puede que la empresa compre otra compañía, o una concesión para producir o vender un artículo que no es de su propiedad. La otra forma es la creación de sus propios productos en el departamento de investigación y creación de nuevos productos. Muchas de las empresas actuales se han visto en la necesidad de tomar la primera opción, ya que los costos de producir nuevos productos se ha incrementado notablemente.

El primer paso que se debe tomar para la creación de un nuevo producto, es la generación de ideas. Esta es la búsqueda de ideas para nuevos productos, es muy típico

de esta etapa que dentro de la empresa se den muchas ideas buenas, pero no todas las ideas se adecuan al giro de la empresa, o se ajusta a los objetivos planeados.

Hay muchas fuentes con las cuales una empresa puede obtener ideas para la creación de los productos, algunas de estas fuentes son:

- **Fuentes internas:** Son todas aquellas ideas que provienen del interior de la empresa, y estas se obtienen mediante la investigación y el desarrollo, aquí los ingenieros, investigadores y productores son aprovechados para lograr una buena idea. Aquí también los vendedores deben de ser muy tomados en cuenta, puesto que estos son los que están en contacto con los clientes.
- **Clientes:** Estas ideas se obtienen por medio de la observación y la comunicación con el cliente, aquí también se puede tomar muy en cuenta las encuestas a los clientes.
- **Competencia:** Estas ideas se obtienen por medio de la observación de los productos que la competencia ha lanzado al mercado. Es decir observa todo el despliegue publicitario para saber que es lo que los competidores planean.
- **Distribuidores y Proveedores:** Las personas que venden los productos están muy cerca del mercado, y muchas veces pueden proporcionar información sobre los movimientos de este, así como de las preferencias del consumidor. Los proveedores ayudan de otra forma, es decir, ellos pueden orientar a cerca de los materiales nuevos, y de técnicas que pueden ser de mucha utilidad para que la empresa pueda crear nuevos productos.
- **Otras fuentes:** Aquí las ideas se obtienen en las ferias, conferencias, comerciales, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercado, universidades, etc.

Después de haber obtenido todas las ideas para el nuevo producto, se tiene que hacer un filtrado de estas.

Si en el paso anterior, el fin era tener muchas ideas, aquí la empresa se dedicará a reducir el número, en esta etapa se escogen las mejores ideas y las otras se desechan lo más rápido posible, ya que de lo contrario se gastaría más en la creación de productos que no vayan a ocasionar ingresos.

Las ideas deben de escribirse en un formulario, que deberá ser revisado por los especialistas. En este formulario se describe el producto, el mercado al que va dirigido, el tiempo, y costo de desarrollo, y el porcentaje de utilidades que la empresa planea obtener gracias a las ventas de dicho producto.

Después, se prosigue a darle concepto al producto, es importante mencionar que darle concepto a un producto no es ni una idea ni la imagen de producto, el concepto de un producto es una visión detallada de las ideas, expresada en términos que el consumidor pueda entender de una manera sencilla.

Después la empresa tiene que desarrollar la estrategia de mercadotecnia que consta de tres pasos:

1. En la primera etapa, se describe el mercado meta, y es donde se comienza a planear el posicionamiento del producto, así como los objetivos de ventas, participación en el mercado, etc.
2. En la segunda etapa se formula la estrategia de mercadotecnia, y es donde se da el precio probable del producto, la distribución y los presupuestos de mercadotecnia.
3. En la tercera y ultima parte, es en donde se describen las ventas planeadas pero aquí se hace una estimación a largo plazo, las utilidades meta y la estrategia de la mezcla de mercadotecnia.

Una vez que se ha escogido el concepto de producto y la estrategia de mercadotecnia, se tiene que evaluar el atractivo comercial que tiene la propuesta, es decir, se debe de hacer una revisión de todas las proyecciones que se han hecho como lo son las proyecciones de ventas, costos, etc. Para saber si el producto en verdad cumple con los requerimientos de la empresa.

Para hacer un estimado de las ventas, la empresa debe de hacer una comparación, de las ventas que otras empresas han tenido con productos similares o hacer encuestas de opinión. Después de hacer todos los análisis, la empresa podrá, si el nuevo producto es en verdad atractivo económicamente.

Si el concepto que se le ha dado a nuestro producto, pasa la prueba, es el momento en que se puede mandar al departamento de producción las instrucciones para la fabricación del producto, y es el momento en que los expertos en desarrollar productos, los ingenieros y personas involucradas, van a hacer que dicho concepto se convierta en el producto.

En este momento del proceso, solo se tiene una descripción, verbal de lo que se va a realizar, y es por que eso que la empresa tiene que invertir grandes cantidades de dinero y tiempo, ya que es el momento para demostrar que esa idea puede transformarse en un producto tangible.

El departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos, debe de crear una o más versiones físicas del concepto del producto, para que con estos se pueda obtener un producto que cumpla con las siguientes características:

- Los consumidores ven en él las características clave descritas en la formulación del concepto del producto.
- Se desempeña adecuadamente en el uso normal
- Los costos de producción son los que se presupuestaron.

El desarrollo de los prototipos, puede llevarle a la empresa mucho tiempo, y en muchas ocasiones años, ya que el producto debe de cumplir con las exigencias del mercado, las características de funcionalidad, y las características, que se esperan por el consumidor.

Después de que ya se tiene los prototipos, estos deben de probarse. Estas pruebas se llevan a cabo en laboratorios especializados y directamente en el campo, y con estas se asegura que el producto tendrá un buen desempeño.

Después de que se han hecho las pruebas en laboratorio, y de campo, y se ha demostrado que el producto es funcional para los consumidores, el siguiente paso es probarlo en el mercado.

Esta prueba de mercado es aquella en la que tanto el producto como el programa de mercadotecnia se introducen a un mercado real, esta etapa es muy buena, por que el mercadólogo puede detectar problemas, y es el momento en que se puede recolectar

información para que se evite hacer grandes gastos innecesarios al momento de la introducción del producto.

El objetivo de esta etapa a grandes rasgos es probar el producto en situaciones reales en el mercado, pero también permite que la empresa ponga a prueba todos los programas que tiene destinados para el producto como lo son la publicidad, mercadotecnia, precio, nombre del producto, empaque, etc. Y también sirve para que la empresa obtenga información a cerca de la reacción de los consumidores y distribuidores, al momento del uso y recompra del producto.

El número de pruebas que se lleven a cabo van a decidirse según la naturaleza del producto. Pero las empresas deben de tener cuidado, por que como las pruebas son muy lentas y llevan mucho tiempo, la competencia puede lanzar al mercado un producto similar o igual.

Las pruebas les dan a los administradores la información necesaria para tomar decisiones que serán de gran importancia al momento del lanzamiento del nuevo producto.

Las decisiones más importantes que la empresa debe de tomar en cuenta son:

- **¿Cuándo?:** Esta pregunta es de gran importancia y se refiere al momento en que se debe de lanzar el producto, este momento varia, ya que muchas veces de las pruebas se desprende que el producto necesita ciertas mejorías. Otras veces, la economía de la empresa no pasa por buen momento, por lo cual se puede posponer el lanzamiento del nuevo producto.
- **¿Dónde?:** Esta pregunta se refiere al lugar en el que será lanzado el nuevo producto, ya sea nacional o internacionalmente, muchas empresas no cuentan con el capital necesario para un lanzamiento nacional, por eso generalmente escogen una región, estado o ciudad para llevar a acabo el lanzamiento.
- **¿A quien?:** Dentro del programa de lanzamiento, la empresa ya debe de tener el perfil del mercado al que va dirigido el producto, pero muchas veces la empresa debe de buscar usuarios constantes del producto dentro de los mercados a los que piensa dirigir el producto.

Algunos puntos importantes que deben de tomarse en cuenta para que una empresa pueda agregar un producto, a la variedad de productos que maneja son:

- La demanda en el mercado, este es un indicador muy importante, ya que muchas veces, no hay gente que compre nuestro producto, por tal motivo es de gran importancia saber que tan posicionado esta nuestro nuevo producto en la mente de los consumidores.
- Que el producto sea compatible con todas las normas y regulaciones para los productos, ya sea ambientales o sociales., ya que muchos productos, pueden contaminar el agua, o al momento de su fabricación pueden afectar el aire. Es importante también saber que hay muchos productos que no se pueden reciclar y ese puede ser un gran problema a futuro, no solo para la sociedad si no para la empresa que lo fabrica.
- El producto debe de acoplarse a la estructura de la empresa, y a los procesos de mercadotecnia de esta. Es decir si el producto puede utilizar los canales de distribución establecidos, si el plan de marketing es el correcto, y las modificaciones que se podrían llevar a cabo, en caso de que estos no sean los adecuados.
- El productos debe de ser bien acoplado también a las finanzas de la empresa, ya que muchas empresas no cuentan con el financiamiento necesario para comercializar el producto, y se deben de hacer estimados para saber cuantas utilidades se obtendrán de la venta de dicho producto.
- La legalidad del producto es de suma importancia por lo cual es importante que se patente el producto, al igual que las etiquetas, y el empaque, para que cumplan con las normas establecidas al respecto.
- Se debe de tener el tiempo necesario para ocuparse en el producto.
- El producto debe de corresponder a la imagen de la empresa y a sus objetivos, que las empresas deben de crear artículos que denoten su estatus y prestigio.

Los detallistas o mayoristas, tomara muy en cuenta los criterios anteriores para saber si les conviene trabajar con el nuevo producto o no, pero además, deberán de tomar en cuenta la relación que tengan con el fabricante, la reputación de este, la posibilidad de que la empresa les otorgue los derechos exclusivos sobre dicho producto para la venta en

determinadas áreas geográficas, y también deberá considerar el tipo de ayuda promocional y financiera que les otorgue el fabricante.

Para terminar el proceso de creación de un nuevo producto, tenemos el proceso de adopción y difusión del nuevo producto. Este proceso se refiere a que si la empresa quiere tener éxito en la comercialización del producto, la gerencia debe de conocer los procesos de adopción y difusión del producto.

El proceso de adopción es la toma de decisión de compra, mediante la cual se acepta el nuevo producto, y la difusión, es el proceso con el cual, este producto se esparce por mercado con el tiempo.

El posible usuario del producto debe de pasar por 6 etapas durante el proceso de adoptar algo nuevo, estas etapas son:

1. Conocimiento.
2. Interés
3. Evaluación.
4. Prueba.
5. Adopción
6. Confirmación

Es decir, mediante el conocimiento, el individuo queda expuesto y por lo cual se convierte en un posible nuevo comprador, después el cliente empieza a tener interés por obtener más información a cerca del nuevo producto. Esta información le sirve al cliente, para medir los posibles meritos del producto. Después se acepta el producto pero en forma limitada, hasta que con el tiempo la persona lo adopta, es decir, decide usarlo en forma integral, y con la confirmación, el usuario, sigue buscando la seguridad de que hizo una buena compra y que la decisión de adoptar el producto fue la acertada.

3.2 Estrategias de la mezcla del Producto.

La estrategia de un producto es de suma importancia, esta estrategia se refiere a como la empresa va a posicionar sus productos en relación a otros de la competencia, a como

expandirlo, y a otro tipo de estrategias que los administradores usan para que el producto tenga éxito comercial.

La mezcla de productos, se refiere a todos aquellos productos que una empresa fabrica o vende, y esta mezcla tiene dimensiones como la amplitud y la profundidad. La amplitud no es otra cosa más que el número de líneas de productos que ofrece, y la variedad es el tamaño, colores, y los modelos que ofrece dentro de cada una de las líneas de producto. Otra forma de medir la mezcla es por medio de la consistencia, que se refiere al parecido que tiene las líneas entre si en cuanto al uso final de estas, la producción y los canales de distribución y otros factores.

A la mezcla de productos también se les llama líneas.

Muchas empresas cuando crean un producto, se dan cuenta de que muchas veces es bueno comercializar otro parecido, que vaya enfocado al mismo segmento de la población, que proporcione el mismo servicio y que se venda en el mismo punto que el otro, pero que sea completamente diferente en cuanto a la estrategia de mercadotecnia. Es aquí en donde hablamos de una línea de producto.

Las líneas de producto se van a ampliar según los objetivos de la empresa, si se trata de que la empresa tenga una alta participación en el mercado, lo mejor es una ampliación en las líneas, ya que se tendrían más productos. Al contrario si lo que busca la empresa es rentabilidad, entonces la línea tendrá que ser reducida, pero garantizando la obtención de grandes dividendos.

El éxito o fracaso a la hora de la comercialización del producto, dependerá en gran medida de cómo los empresarios atraerán la atención de los consumidores a sus productos, por tal motivo es importante el posicionamiento de este.

Al hablar del posicionamiento, nos referimos a la creación de la imagen del producto en relación con los productos similares de la competencia. Hay varios tipos de posicionamiento:

- a) **Posicionamiento en relación a un competidor:** en esta estrategia, la empresa posiciona el producto directamente al lado del de la competencia, esto es algo que

no debe hacerse en caso de que la competencia tenga una mejor posición en el mercado que la nuestra.

- b) **Posicionamiento en relación con una clase de producto o con un atributo:** este tipo de posicionamiento se refiere a que muchas veces las empresas producen muchos tipos de productos, pero, una empresa para competir, quita, o pone, atributos a sus productos, por ejemplo los productos bajos en azúcar o sales.
- c) **Posicionamiento por precio y calidad:** Este posicionamiento se refiere a que muchas empresas gozan de una buena fama, gracias a su gran calidad en los productos, pero muchos tienen precios muy altos, lo que tenemos que hacer en esta estrategia es un balance entre el precio del producto y la calidad de este.
- d) **Posicionamiento en relación a un mercado meta:** es importante que aun cuando se pongan en práctica las otras estrategias de posicionamiento, no se nos olvide el mercado meta, ya que el producto que se quiere posicionar, va dirigido a este.

Pero no solo el posicionamiento es importante, la expansión de la mezcla de productos también lo es. Esta expansión se logra aumentando la profundidad de una línea de productos, o también aumentando el número de líneas que la empresa ofrece a los consumidores.

Se habla de extensión de la línea cuando una compañía agrega un producto semejante a una línea ya existente con el mismo nombre de marca. Esta estrategia no sólo se aplica para empresas que solo producen y venden productos, también se puede aplicar a las empresas de servicios.

La extensión de la línea se debe principalmente a que la empresa quiere atraer la atención de otros mercados y por eso se le hace necesario ofrecer una gama más extensa de sus productos

Otra forma de lograr una expansión de la mezcla de productos es la llamada extensión de la mezcla, esta consiste en agregar una línea de productos a las que ya existen. Esta puede estar o no relacionada con nuevo productos, y se le puede asignar un nombre nuevo o simplemente usar el mismo que ya tenía.

Otra técnica usada en la estrategia de mezcla de productos es el aumento de la línea en precios altos y precios bajos. Estas dos estrategias requieren de un cambio en el posicionamiento del producto y en la expansión de la línea.

La primera de ellas, es decir el aumento de la línea en precios altos, se refiere a que el empresario le va a agregar un producto de mayor precio para atraer la atención de nuevos mercados. Con esta táctica se piensa que el producto de mayor precio va a ocasionar un levantamiento en las ventas de los productos que tienen un precio mas bajo.

El aumento de la línea en precios bajos se refiere a que el empresario introducirá un producto mas barato dentro de la línea. Esto se hace cuando los consumidores creen que el producto es más caro, y entonces compran otra con un precio mas bajo. Esta estrategia muchas veces se logra de una manera más eficaz por medio de la publicidad, y no hay necesidad de introducir un producto mas barato al mercado.

Para muchas empresas, poner en práctica estas tácticas es muy costoso, por que muchas veces implica que se tenga que crear un nuevo producto, lo cual elevaría los costos que tiene la empresa. Por tal motivo muchos empresarios ven como una mejor solución las mejoras o cambios a los productos que ya se producen en la empresa.

Los empresarios también utilizan otra táctica que se denomina contracción de la mezcla de productos. Y esta es simplemente eliminar la línea ya existente o bien simplificar su contenido, esta táctica se da cuando muchas veces la empresa se da cuenta de que tiene muchos productos y que muchos de ellos o muchas de las líneas no son tan rentables como antes.

Para todas estas tácticas se toma mucho en cuenta el ciclo de vida de un producto, ya que muchas veces la misma empresa depende de este ciclo. Aunque parezca raro es muy fácil administrar o controlar el ciclo de vida de los productos y eso se hace de una forma sencilla, simplemente se debe de predecir la forma del ciclo del producto antes de introducirlo al mercado y después adaptar para cada etapa una estrategia de marketing.

3.3 Características del Producto.

Como vimos anteriormente, los productos son una serie de atributos tangibles o intangibles, y que además, el diseño de los productos es de gran importancia para las empresas ya que muchas veces la vida de estas depende de esos productos.

Las decisiones que se tomen sobre el producto, afectarán a cada una de las áreas de la empresa, por lo cual es importante saber, que estas decisiones deben de estar coordinadas con las operaciones que se realizan, para asegurar que el diseño del producto no se vea afectado. El diseño de los productos es un requisito que se tiene que cumplir antes de que este se produzca.

Los atributos de un producto ya sean tangibles o intangibles son los que forman su personalidad, tanto los factores mas importantes como los complementarios pueden ser tomados en cuenta.

Al hablar del diseño de un producto, hablamos de que el consumidor no solo compra un producto en si para satisfacer una necesidad especifica, si no que también por que este es agradable a la hora de utilizarlo y además representa valores afectivos.

Al momento en que hablamos del diseño tenemos que centrarnos en la actualidad, ya que para eso tenemos que hacer uso de la nueva tecnología, haciendo a un lado el diseño bruto, y que se realizaba manualmente. Además en la actualidad existen nuevos materiales que pueden hacer que el diseño del producto sea mas barato y mejor en cuanto a durabilidad se refiere.

El diseño del producto no es solo para cubrir una necesidad, si no que se requiere una estética y belleza en el producto sin olvidarse de la calidad de este. Muchos autores consideran que el diseño debe de cumplir tres características que son:

1. **Seriabilidad:** es decir que el producto sea producido en serie, es decir muchas veces.
2. **Mecanismo:** es la utilización de elementos mecánicos en la producción.
3. **Esteticismo inicial:** es decir que la estética del producto no solo debe de presentar al final de la producción si no que debe de estar ahí desde el principio.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el diseño del producto debe de ser un arte, ya que no solo se trabaja pretendiendo hacer que el producto sea estético, sino que debe de ser estético según la cultura a la que vaya dirigido.

Muchas veces el diseño es cambiado, es decir no tiene que ser un nuevo producto, muchas veces hay producto en el mercado que ya no son tan llamativos, ya que hay mucho producto más, con mejores diseños, o hay productos que ya han terminado su ciclo de vida y ya no son tan vendidos como al principio de este ciclo. Entonces, lo que se tiene que hacer, es acoplar nuestro producto y darle un nuevo diseño, que sea más atractivo para las personas que anteriormente lo compraban. Lo que en si se necesita es volver a llamar la atención de viejos compradores, con el nuevo diseño.

Los productos se encuentran expuestos a una constante inestabilidad, o sea que van siendo remplazados por otros nuevos, o por que su uso ya no es igual, y es el momento en que necesitan un cambio que sea visible y mas agradable para el publico vuelva a comprarlo.

Algunas de las características con las cuales debe de contar un diseño exitoso son:

- Estética.
- Sencillez.
- Seguridad.
- Normalización.
- Compatibilidad.
- Sensibilidad del entorno.
- Eficacia.
- Economía.
- Eficacia energética.
- Elegancia.
- Facilidad de fabricación.
- Calidad preventiva o duración.
- Facilidad de uso y comodidad.

Otro de los atributos del producto es la marca.

La marca en pocas palabras identifica y diferencia al producto en el mercado, ya que hay mucha competencia, este ya puede ser un nombre con el cual se nombrara al producto o simplemente el emblema o símbolo que nos haga recordar cual es el producto.

La marca juega un papel muy importante en la mente del consumidor, ya que por medio de esta se crea una fijación al producto, ya que por medio del mensaje publicitario, al momento que el consumidor vea la marca, verá que lo que se anuncio es un producto real y que cubre las características que esperaba.

Los objetivos que deben perseguirse al ponerle un nombre a un producto son los siguientes:

- Distinguir el artículo o servicio de la competencia.
- Servir de garantía de consistencia y calidad.
- Ayudar a darle publicidad al producto.
- Ayudar a crear una imagen del producto.

Algunas de las características de la marca son:

- No deben violar la protección legal de otra marca ya existente.
- La palabra debe ser corta, sencilla, fácil de reconocer, pronunciar, recordar y escribir.
- Debe describir al producto o servicio.
- Debe ser aplicable a un servicio o producto de la misma línea que más tarde se quiera agregar.

Es importante mencionar que el nombre o marca de un producto puede estar compuesto por una serie de palabras, números, o símbolos que puedan ser vocalizados. El emblema o logotipo, es la parte de la marca que aparece en forma de símbolo, diseño, color o letrero que distingue a un producto de los demás.

La marca es un atributo que además, debe de ser registrado legalmente, una marca registrada, es aquella que ha sido seleccionada por un vendedor y que esta protegida legalmente. Este tipo de marca no sólo incluye las palabras, sino también el emblema y todo lo que intervenga en lo referente a la marca.

El uso de una marca trae consigo muchas responsabilidades como lo son la promoción de la marca y la responsabilidad de tener con la misma calidad el Producto producido.

Al igual que muchos atributos del producto, la marca debe de cumplir con algunas características para que esta tenga un mayor éxito. Algunas de estas características son:

- Que sea corta, ya que muchas empresas tienen productos con nombres muy largos.
- Que sea fácil de leer y pronunciarse.
- Que este asociado al producto o a alguna característica de este.
- Que sea fácil de reconocer.
- Que sea fácil de recordar.
- Que sea un nombre eufórico, es decir que sea agradable al oído pero que no resulte ridículo para las personas.
- Que sea un nombre que tenga alguna connotación positiva.
- Que el nombre sea diferente al de las marcas de la competencia, ya que de esta forma de hace una diferenciación de los productos

Otro de los atributos que es muy importante en la venta del producto es el llamado Envase. Podemos decir que el envase, es el producto que se fabrica a grandes cantidades, que tiene como fin contener, proteger, manipular, distribuir y presentar mercancía, e cualquier parte del proceso de producción o en el proceso de distribución o venta.

Una de las principales funciones del envase es conservar el producto, por lo cual las características de los buenos envases son:

- Un envase debe de tener la posibilidad de contener al producto.
- Debe de permitir la identificación del producto.
- Debe de tener la capacidad de proteger el producto.
- El envase debe de ser adecuado a las necesidades de los consumidores, debe de tomarse en cuenta la calidad, la ergonomía, el tamaño, etc.
- El envase debe de ajustarse a las necesidades de distribución y de carga del producto, para evitar que este se maltrate.

- Es muy importante que el envase se adapte a las líneas de fabricación y envasado del producto, en particular a las líneas automáticas.
- Es importante que el envase cumpla con las legislaciones vigentes.
- Que su precio sea el adecuado para la oferta comercial que se quiere del producto.
- Que sea muy resistente a las manipulaciones, transporte y distribución comercial.

A la hora de escoger cual será el envase para nuestro producto, es muy importante saber, cual es el material que más se adapta a este. Algunos de estos materiales son:

- **Metales:** los metales ofrecen mas resistencia mecánica, ligereza, hermeticidad, y muchos de ellos no permiten la entrada de luz o radiaciones al producto. Los metales pueden ser reciclables, lo cual podría disminuir el costo de producción de los envases.
- **Vidrio:** el material es transparente, tiene hermeticidad, es compatible con microondas, y también puede ser reciclable y reutilizable.
- **Plásticos y complejos:** hay una gran variedad de materiales de plástico, que son muy ligeros y flexibles, es muy fácil imprimir, o decorar envases de plástico, además ya hay muchos plásticos que son también compatibles con las microondas, y es un material muy versátil en cuanto a forma y dimensiones.
- **Papel y cartón:** Estos son materiales muy ligeros, y versátiles en forma y dimensiones, al igual que el plástico, dan muchas facilidades de impresión, son degradables y también es muy fácil reciclarlos.
- **Madera:** este también es un material degradable, reciclable y con una gran versatilidad en forma.

Los principales envases usados para contener productos son:

- Latas: que pueden ser ya sea de aluminio, hojalata o chapa.
- Botellas: ya sea de vidrio o plástico.
- Tarro.
- Frasco.
- Envase de papel.
- Envase flexible.
- Blister, etc.

Los envases de plástico pueden ser más económicos y fáciles de producir si los comparamos con los envases de otros materiales. Son mas livianos que otros y por esa razón el costo de transporte se puede reducir. En la actualidad el plástico ha remplazado a muchos materiales que eran utilizados para la creación de las envolturas, ya que tiene muchas ventajas como por ejemplo en el caso de los alimentos, la preparación se hace de una manera mas simple y rápida ya que el plástico puede estar tanto en el refrigerador, como en el horno, y directamente en la mesa.

Los diseñadores actuales, con el fin de mantener la calidad en los productos, se han encargado de fabricar nuevos materiales que incluyen la combinación de plástico con metal y papel, por ejemplo el “tetrabrick” que se utiliza para el envase de jugos o leche. Lo importante de estos envases es que son muy fáciles de manejar y son hechos con materiales muy livianos durables, y tienen mucha capacidad para los productos.

Una de las funciones más importantes de los envases, es la protección de los productos contra las bacterias y otros microorganismos que puede ocasionar la descomposición del producto.

Otra parte de gran importancia para los productos es la llamada “etiqueta”. Podemos definir a una etiqueta, como aquel elemento que se le adhiere a otro para que sea más fácil identificarlos o describirlo, la etiqueta además puede ser una o más palabras que se asocian con un mismo fin, y que se pueden referir ya sea a un producto o a alguna característica que este posee.

A través de la historia las etiquetan han sido de gran importancia, es mas en muchos países se dice que el etiquetaje es un arte. Estas se realizaron en el siglo XVIII, con papel que se hacia a mano, y que se imprimía con rudimentarias técnicas. Más adelante hubo dos inventos de gran importancia que fueron la maquina de papel y la litografía, que ocasionaron que se divulgara el arte de la etiqueta.

Tal ves la función mas importante de una etiqueta es describir el contenido del envase, lo cual muchas veces facilitaba el comercio de muchos productos, ya que muchas veces los fabricantes por medio del envase daban una idea de lo que era el producto, pero con el tiempo se hizo mas necesario el uso de las etiquetas.

Con el tiempo la función de las etiquetas no solo era informativa, sino que además se volvió decorativa, ya que el consumidor se alienta más a comprar un producto, cuando se puede ver que la envoltura de este está adecuadamente decorada, además de que la decoración le brinda al producto una mejor presentación.

Actualmente otro de los elementos que se han convertido en indispensables en las etiquetas con los códigos de barras, en estos se almacena información sobre el producto que muchas veces resulta ser muy necesaria en el almacén o en el punto de venta.

Así como muchos productos, las etiquetas también han evolucionado, y gracias a esta evolución, se han podido resolver muchos problemas que anteriormente se creían muy difíciles de solucionar. Para esto se han creado muchos tipos de etiquetas. Estas nuevas etiquetas no solo permiten diferenciar el producto, sino que además dan más información a los consumidores. Algunas de estas etiquetas son:

- Etiquetas con impresiones en braille, que muchas veces son necesarios para anunciar productos que pueden ser tóxicos si son ingeridos.
- Etiquetas translúcidas, que permiten ver la información a través del contenido.
- Etiquetas sin apariencia, es decir que el mensaje de la etiqueta aparece como serigrafía en el envase.
- Hologramas.
- Etiquetas aromáticas.
- Etiquetas termosensibles, es decir las etiquetas que por medio del cambio de temperatura, pueden cambiar de color, estas etiquetas son más usadas en los productos que son muy sensibles a los cambios de temperatura.
- Etiquetas inteligentes, que tal vez sean las etiquetas del futuro. Estas etiquetas son un chip que se lee por medio de una antena, su función principal es la de evitar robos. Estas etiquetas tienen muchas ventajas por encima del código de barras, ya que se tiene un mejor control sobre la mercancía ya sea durante el transporte, la venta, etc.

Aproximadamente en el año de 1970, se comenzó a utilizar el vidrio para envase de los productos. Muchos de estos envases carecían de etiquetas, lo cual causó muchos problemas, ya que estos productos eran químicos y generalmente eran utilizados para la limpieza del hogar. Muchas personas ingerían estos productos accidentalmente, por lo

cual mucho tiempo después, se comenzó a etiquetar el envase, o a utilizar colores para diferenciarlos.

Como ya vimos el envase esta en relación con la imagen del producto, y muchos de estos que son reutilizables o atractivos sirven para ganar compradores.

También los colores son un factor muy importante en el producto, ya que muchas veces cuando vemos un producto, y el color es llamativo, este causa una reacción psicológica, que nos incita a comprarlo. La gran mayoría de los productos o de la publicidad que vemos día con día, tiene una gran variedad de estrategias de colores, que son realizadas por especialistas en el área de la publicidad.

Hay que tomar muy en cuenta que la venta muchas veces se realiza gracias a que el color utilizado ha sido aceptado por los compradores.

Los colores deben de atraer la atención y el interés de las personas, pero además estos deben de ser muy bien percibidos y aceptados, ya que también se puede hacer el uso de ilusiones ópticas. Estas ilusiones ópticas van también en relación al slogan, o el nombre del producto, y hacen precisamente que estos destaquen sobre los otros elementos del producto.

Los expertos en marketing deben de tomar mucho en cuenta las tendencias actuales, por ejemplo podemos decir que las personas que prefieren los colores rojos, son personas extrovertidas y dinámicas y que tienen un fuerte grado de dignidad y de orgullo. Las personas que escogen el amarillo son personas que encaminan sus esfuerzos a al intelectualidad, y es muy recomendable al momento de anunciar novedades y ofertas, ya que irradia calor e inspiración.

El color azul es uno de los favoritos no solo por los niños si no por los jóvenes, este color refleja tranquilidad, y en general se usa en productos que tienen una gran duración de vida, este color también es muy usado para pintar paredes, ropa de cama, cortinas, etc.

Otro color muy usado es el anaranjado, que es un color muy jovial, este color es el de la acción, efusividad y la generosidad.

Las personas que tienen una mayor atracción a los colores morados o violetas, son personas que tienen gustos artísticos, místicos y religiosos. Estos son colores que han tenido un gran impacto en la perfumería femenina y también son considerados los colores más sexuales.

Hay muchos clientes que buscan los colores marrón o café, estos clientes son muy ordenados y disciplinados, además estos colores se relacionan con una vida estable y saludable. Otro color que es muy usado es el negro, que es el color que denota elegancia y discreción.

El gris refleja pasividad y conformismo, el blanco es un símbolo de refinamiento pero muchas veces refleja también que las personas que escogen este color son cerradas en sus ideas. Los amantes de lo fresco y natural tienen preferencia por el color verde. Los colores rosas denotan que la persona que los compra es suave, femenino, sofisticado, educado, etc. Y los compradores de panes, miel, cereales, etc. Se orientan más a compra productos que tienen la envoltura dorada.

Como hemos visto, cada uno de los colores puede generar diferentes tipos de reacciones en los compradores, por tal motivo, las empresas tienen que tener bien definida la estrategia de colores que van a seguir y que van a darle a sus productos, en especial cuando se quiere lanzar un nuevo producto al mercado. Hay que tomar en cuenta que muchos clientes tienen muy poco tiempo en hacer recorridos largos para comprar, por lo cual muchos se detendrán, sólo a ver o a comprar aquellos productos que llamen más su atención.

Otro de los atributos del producto que de suma importancia es la calidad, que son todas aquellas cualidades que determinan la capacidad del producto para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La palabra calidad tiene múltiples significados:

- 1) De un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.
- 2) Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.
- 3) Conjunto de cualidades que pueden definirse como buena, mala o regular.

- 4) Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- 5) Conjunto de propiedades y características (implícitas o establecidas) de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades implícitas o establecidas.
- 6) Debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Muchas veces las empresas tienen que cambiar la calidad de sus productos por que estos tienen alguna característica, la calidad además no es una característica que se deba de tomar en cuenta solo en la producción de los servicios, esta, también es de suma importancia en la creación de los servicios.

Como ya se dijo anteriormente, el producto es muchas veces la imagen de la empresa ante los clientes, por tal motivo es de suma importancia que tanto los productos como los servicios sean de calidad para que así nuestros clientes regresen constantemente ya sea para adquirir nuestros productos o servicios.

Muchos autores creen que la experiencia personal que tengan los clientes a cerca de nuestros productos o servicios, es el principal indicador, de la calidad. Ya que la evaluación de un producto se basa en la experiencia que tengamos con este. Esta es la razón por la que la calidad se puede contar como una de las características más importante dentro de los componentes del producto.

Hay muchos elementos que se tienen que cumplir para lograr la mejor calidad en nuestras empresas, como por ejemplo, debemos de dar a las instalaciones de la empresa la mejor imagen posible, no solo en las instalaciones, sino que también debemos de cuidar que el personal porte el uniforme adecuado, en caso de que sea una empresa de servicios, que los productos estén acomodados de manera que las personas tengan un fácil acceso a ellos.

Otra cosa muy importante, es que en especial en las empresas de servicios, tenemos que tener al personal altamente capacitado, ya que, como ellos son los que tienen trato directo con el cliente, deben saber comunicarse, y lograr una empatía con las personas que compran los productos, además al cliente le gusta ser tratado en forma especial.

Actualmente el entorno comercial de mucha competencia. Esta competencia es tan fuerte que la satisfacción de las necesidades de los clientes se ha convertido en la prioridad de muchas empresas. Los tres recursos que las empresas utilizan para llegar a estos consumidores son el precio, la calidad y el plazo. La calidad se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos para lograr la fidelidad del cliente.

Como vimos cada uno de los atributos tiene su propia importancia, pero al mismo tiempo dependen uno del otro, por tal motivo es muy importante que se tenga muy claro el mercado al que va dirigido el producto, y el diseño que este va a tener, ya que la venta muchas veces se logra gracias al diseño del producto y todos los servicios ya sea antes o después de la compra.

3.4 Canales de distribución.

Un canal de distribución se puede definir como el conducto o los conductos con que cada empresa cuenta y escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que todos los consumidores o clientes de la empresa puedan adquirir estos productos o servicios con el menor esfuerzo posible.

Es importante saber que la propiedad de un producto debe transferirse, de la empresa que lo fabricó al consumidor que lo necesita y lo compra. Una de las funciones del marketing es hacer llegar el producto hasta el lugar en donde el consumidor lo va a comprar, a esta función se le llama distribución.

Esta actividad la empresa la puede llevar a cabo por ella misma o por medio de intermediarios. Un intermediario lo podemos definir como una empresa lucrativa que da servicios relacionados con la compra o la venta de productos y que en un momento dado ayuda a la transferencia de la propiedad del producto.

Los intermediarios los podemos dividir en dos tipos: Los comerciantes intermediarios y los agentes intermediarios. Los primeros obtienen la propiedad del producto que ayudan a comercializar, y los segundos nunca obtienen la propiedad pero ayudan a la transferencia de esta.

Un canal de distribución esta formado por personas, empresas u organizaciones que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto.

Se necesitan procesos muy bien organizados para crear un canal de distribución que satisfaga las necesidades de los usuarios de los productos, por lo cual se deben de tomar decisiones importantes como:

1. Especificar las funciones de distribución.
2. Seleccionar el tipo de canal.
3. Determinar la intensidad de la distribución.
4. Seleccionar a miembros específicos en el canal.

La selección del canal de distribución más eficaz para nuestros productos, es uno de los retos más grandes de la alta gerencia, ya que es una de las decisiones mas importantes que se deben de tomar sobre el producto.

El canal de distribución escogido, debe de facilitar el logro de los objetivos de la empresa, así como brindar el mejor servicio que sea posible, ya que de esto depende la venta de nuestros productos. En la selección del canal de distribución muchas veces se toma en cuenta el criterio de la exposición del producto. Por tal motivo podemos decir que hay tres grados de exposición que son:

1. **Distribución intensiva:** en este tipo de exposición, el producto esta en todos los lugares posibles de comercialización, es decir el producto esta en todas partes.
2. **Distribución exclusiva:** Esta es la concesión de exclusividad de distribución del producto a unos pocos distribuidores, aquí se delimita no solo con los distribuidores si no también geográficamente, pero muchos empresarios ponen condiciones como por ejemplo, que no se vendan productos de la competencia, como ha de esperarse. Aquí se tiene un control mas riguroso, ya que existe la forma de contratos, en el cual quedan establecidas las condiciones para el vendedor del producto así como las de la empresa que lo fabrica. Estas condiciones ayudan a que el producto también mantenga su buena imagen, así como su precio.

3. **Distribución selectiva:** Aquí se combinan las dos anteriores, permite una penetración mas controlada en los mercados y reduce los costos de mercadotecnia.

Todas estas alternativas de distribución tienen tanto ventajas como desventajas, por lo que es imposible decir cual de ellas es la más adecuada para cada producto, puesto que esto lo deciden las características del producto, el segmento de mercado, etc.

Existen varios canales de distribución, según el tipo de bienes.

Para los bienes de consumo, los canales mas usados son:

- **Productor - consumidor:** este canal es el más simple por que no incluye intermediarios.
- **Productor – detallista - consumidor:** Aquí el detallista compra directamente al productor y después vende al consumidor.
- **Productor - mayorista – detallista – consumidor:** Este es el canal mas tradicional para los bienes de consumo.
- **Productor – agente – detallista – consumidor:** Este es usado cuando los productores prefieren servirse de un agente para llegar a los detallistas, en especial si es un detallista a gran escala.
- **Productor – agente – mayorista - detallista – consumidor:** aquí antes de llegar al consumidor, la empresa utiliza agentes para vender a los mayoristas que son los que van a vender en este caso, el producto a los detallistas si es que son grandes cadenas.

En el caso de los bienes industriales, los canales más comunes son:

- **Productor – usuario:** Aquí es cuando el productor hace el trato directo con el usuario, y es cuando los productores industriales obtienen ingresos más grandes.
- **Productor – distribuidor industrial – usuario:** este es muy usado por empresas de material de construcción.
- **Productor – agente – usuario:** es muy usado por compañías que no tienen su propio departamento de ventas.

- **Productor – agente – distribuidor industrial – usuario:** es muy parecido al anterior y es cuando no se puede vender directamente al usuario industrial directamente o a través de agentes.

En el caso de los canales de distribución para servicios tenemos:

- **Productor – consumidor:** Dado que los servicios no son tangibles, la mejor forma de venderlos es mediante el trato personal, por lo cual se necesita un canal directo.
- **Productor – agente – consumidor:** Aunque a veces la distribución directa es necesaria para dar un servicio, no siempre se requiere el contacto entre el productor y el usuario. Por lo cual se usan los agentes.

Como se dijo anteriormente hay muchos factores por los cuales se va a seleccionar el mejor canal de distribución para nuestros productos y se toma en consideración:

1. Consideración de mercado:
 - Tipo de mercado.
 - Número de compradores potenciales.
 - Concentración geográfica del mercado.
 - Tamaño de los pedidos.
2. Consideraciones a cerca del producto:
 - Valor unitario.
 - Carácter perecedero.
 - Naturaleza técnica de un producto.
3. Consideraciones a cerca de los intermediarios:
 - Servicios que dan los intermediarios.
 - Disponibilidad de los intermediarios.
 - Actitudes de los intermediarios ante las políticas de los fabricantes.
4. Consideraciones a cerca de la compañía
 - Deseo de controlar los canales.
 - Servicios dados por el vendedor.
 - Capacidad de los ejecutivos.

- Recursos financieros.

3.5 Programa Promocional.

Antes de comenzar con el estudio de la promoción, es muy importante saber que uno de los puntos mas importantes para la mercadotecnia son las famosas “4 P’s”. Que son el Producto, Promoción, Plaza, y el Precio.

El **producto** es lo que se vende, es decir son todos aquellos bienes tangibles que se encargan de satisfacer las necesidades de los clientes, estos bienes pueden ser tangibles o intangibles es decir, bienes o servicios, o bien una combinación de ambos. Es necesario que a estos bienes se les agreguen características que logren un mayor beneficio para los clientes y para las ventas de la empresa.

La **Promoción**, es la forma en que los clientes conocerán el producto que se esta vendiendo, ya se por medio de anuncios de televisión, radio, periódicos, etc.

La **Plaza** es la forma en la que el producto llegará a los consumidores, hay que definir si los productos serán entregados directamente o serán distribuidos, hay que decidir también si se venderán en bodegas o tiendas o en el mismo domicilio y la plaza también se refiere al local comercial en que se venderá nuestro producto.

Por ultimo tenemos el **Precio** y este se refiere a la cantidad que el cliente paga por el bien o el servicio.

Ahora sabemos que la promoción es uno de los elementos de mayor importancia dentro del marketing, podemos decir que hay cinco formas en las que las empresas pueden promocionar sus productos que son:

- La venta personal.
- La publicidad.
- La promoción de ventas.
- Las relaciones públicas.
- La publicidad no pagada.

Por la naturaleza de estas opciones, podemos decir también que uno de los elementos mas importantes dentro de la promoción es la comunicación, ya sea verbal o no verbal, ya que aquí se trata de que alguien conozca o tenga información a cerca de las ideas que tenemos con el producto.

La comunicación solo requiere de 4 elementos, que son el mensaje, una fuente del mensaje, un canal de comunicación y un receptor. Pero aun cuando parece un proceso sencillo, hay que tomar en cuenta muchas cuestiones antes de comunicarnos como por ejemplo que no todas las personas entienden los mismos mensajes de la misma forma, en especial cuando hablamos en idiomas diferentes y se requiere de una traducción de la información que contendrá la promoción.

La comunicación de la empresa a cerca de sus productos debe de ser muy amplia y se lleva a cabo con los llamados públicos meta. Algunos de estos públicos son:

- **Los clientes** (intermediarios, distribuidores, consumidores finales): que son el punto focal del producto, es gracias a ellos que las empresas trabajan y tienen utilidades.
- **Acreedores**: son las personas que han prestado dinero para el buen funcionamiento de la empresa, y que han facilitado el manejo de la empresa.
- **Accionistas**: Estos son los dueños reales de la empresa, ya que han invertido su dinero con el fin de obtener ganancias de la empresa.
- **Proveedores**: Ante ellos también llega a ser muy necesario que la empresa tenga una buena imagen, ya que ellos son los que distribuyen nuestros productos o nos prestan servicios. También se les llama aliados estratégicos.
- **Instituciones civiles y organizaciones no gubernamentales (ONG)**: estos son grupos que tienen una gran influencia sobre la comunidad, desde las cámaras de comercio, hasta industrias, clubes, etc.
- **Instituciones gubernamentales.**

Para que una empresa tenga muchos clientes satisfechos, lo primero que debe de hacer es llamar su atención, por tal motivo muchas empresas gastan muchas cantidades de dinero en llamar la atención de estos clientes, y hacen planes de promoción, para lo cual como ya sabemos debemos de tener muy claro el mercado meta al cual va dirigido el programa promocional.

El mercado meta se puede seleccionar según algunos factores que son de gran importancia, el primero es la disposición de comprar de las personas, otro factor es la dimensión geográfica del mercado al que va dirigida la promoción. Otro es el tipo de cliente, y por ultimo tenemos la concentración del mercado, es decir la cantidad de compradores.

Otro de los factores que hay que tomar en cuenta al momento de llevar a cabo la promoción del producto es la misma naturaleza del producto. Ya que muchos de los atributos de un producto influyen en la estrategia de promoción. Aquí tenemos que un producto de muy bajo valor unitario, suele ser un producto muy simple por tal motivo debe de tener una promoción muy atractiva para que los clientes se interesen en este aun cuando es muy simple. El nivel de aceptación del producto también es muy importante, ya que si un producto no es bien recibido por los clientes. Los servicios durante la venta del producto, y los servicios después de la misma venta también son de gran importancia ya que muchas veces, gracias a estos servicios, logramos que los consumidores regresen a adquirir nuestros productos.

El ciclo de vida de un producto es algo en lo que se tiene que tener mucho cuidado al momento de llevar a cabo la promoción.

Los fondos disponibles para la promoción son de gran relevancia. Si la empresa no cuenta con el capital necesario, no se podrá seleccionar una campaña adecuada para la promoción del producto. Una compañía que cuenta con muchos recursos, puede tener la campaña publicitaria más exitosa para su producto. Por tal motivo, mientras menos dinero destinado a la promoción, menos posibilidades se tendrá para llevarla a cabo de una manera efectiva.

Existen varias técnicas de promoción, entre las cuales podemos ver:

- **Muestras gratuitas o degustación:** esta es una de las técnicas mas usadas, se refiere a darle una muestra de lo que es nuestro producto, para muchas empresas es muy costosa, pero varias veces, muestra el potencial que tiene tanto la empresa como el producto. Aquí se deben de investigar las posibilidades, ya que se puede hacer en centros comerciales, en la calle, directamente en los hogares de los consumidores, etc.

- **Descuento u oferta:** esta técnica se hace por medio de una reducción del costo del producto o del servicio que se ofrece.
- **Cupones:** Muchos productos, dentro del envase o la etiqueta, contiene cupones con los cuales los consumidores pueden participar en concursos o en promociones especiales. Además muchas veces también podemos encontrar descuento sobre el precio del producto.
- **Ventas especiales:** esta forma de promoción se lleva a cabo cuando una tienda o varias tiendas llevan a cabo ventas especiales ya sea en algún departamento específico o en toda la tienda, ofreciendo incentivos especiales para fechas especiales, un ejemplo de esto son las llamadas ventas nocturnas, o la promoción de algunos productos en fechas especiales como lo son el día de las madres, el día del niño, navidad, etc.
- **Formación de productos:** esta técnica se refiere a que se muchas veces cuando los consumidores van a las tiendas, estos compran productos que llevan consigo otros productos, por ejemplo los paquetes llamados 2 por 1, cepillos dentales gratuitos en la compra de pasta dental, etc.
- **Envase de uso posterior:** es cuando los productos son envasados en envases que pueden ser utilizados cuando el producto se termine. Estos envases suelen ser de gran costo para las empresas pero en muchas ocasiones las ventas pueden aumentar en gran medida. Se usan con diseños especiales, con motivos según la temporada, etc.
- **Sorteos:** aquí los premios son muy atractivos, aquí la publicidad debe de ser muy agresiva o fuerte, ya que se requiere la mayor atención de las personas para que compren los productos que se están promocionando. Los premios pueden ser muy atractivos para los clientes.
- **Concursos:** esta técnica es muy parecida a la anterior, aquí, se convoca para hacer una carrera, o mandar un poema, o llevar a cabo una receta de cocina, etc. Este tipo de promoción puede ser muy complicada ya que no solo se debe de cuidar la calidad de este si no que además se debe de respetar los aspectos legales vigentes al momento del concurso.
- **Artículos promocionales y regalos:** es cuando las empresas otorgan regalos como llaveros, postres, lapiceros, calendarios, etc. Al momento de comprar el producto. El regalo puede llevar impreso el logotipo de la empresa o el nombre del producto que se esta promocionando.

Como podemos ver la promoción es muy importante y gracias a esta los consumidores pueden identificar mejor los productos que se venden en el mercado, además de que puede conocer más marcas y productos, y puede escoger más fácilmente.

Generalmente la buena promoción se traduce a un buen servicio, ya que esta en muchas ocasiones produce un acto de compra muy agradable para los consumidores, ya que gracias a la promoción los clientes pueden probar entre una gran variedad de productos, para que sea más fácil y agradable la elección entre estos.

Debe de existir una gran cooperación por parte de las partes que están involucradas en la promoción, ya que muchas veces la falta de apoyo, podría echar abajo todos los esfuerzos realizados para lograr el evento de la promoción.

3.6 Publicidad, Promoción de Venta y Relaciones Públicas.

La publicidad, la promoción de venta y las relaciones publicas, son tres herramientas que las empresas usan para llevar a cabo la venta de sus productos por medio de los medios de comunicación masiva. A continuación veremos con más detalle para que sirve cada una de estas herramientas.

La publicidad es el sistema de comunicación a través de los cuales se dan a conocer productos se impone una imagen favorable de los mismos y se estimula al cliente para que lo compre. Actualmente la publicidad constituye uno de los instrumentos mas adecuados para adaptar la demanda de un producto a las condiciones y exigencias de la producción de estos.

Hoy en día, la publicidad no solo ayuda a los productores, si no que también se ha convertido en el sustento de diversos medios de comunicación. La publicidad esta destinada a grandes grupos humanos.

Es importante que sepamos distinguir entre la publicidad y otras actividades que se relacionan también con la opinión pública del producto, como lo son la propaganda y las relaciones publicas.

Hay una enorme cantidad de técnicas publicitarias, desde un anuncio en una pared, hasta una campaña simultánea que puede emplear desde el periódico hasta anuncios en la televisión, radio, folletos, distribuidos en medios de comunicación masiva.

Existen dos tipos de publicidad, la de bienes de consumo que va dirigida al consumidor final de un producto. Y la publicidad empresarial, que va dirigida a los empresarios, esta se hace por medios de comunicación especializados en temas que le interesen al empresario.

Otra publicidad es la institucional, pero esta tiene menor importancia ya que el objetivo de esta es fomentar el respeto a determinadas actividades públicas, es decir no anuncian bienes o servicios.

Uno de los puntos más importantes de la publicidad es que es de gran alcance, es decir, puede ser nacional, local, internacional, pero el precio de la campaña dependerá mucho de esto.

La publicidad se ha hecho algo muy indispensable para las empresas ya que hay una gran de productos que son similares en el mercado y es indispensable que el público los conozca o que conozca los cambios que dichos productos sufren durante si ciclo de vida.

Los objetivos de la publicidad deben ser:

- **Específicos:** deben ser objetivos concretos, estos objetivos deben de estar muy complementados con el plan de marketing y con los objetivos generales de la empresa.
- **Cuantificables:** se deben de formular en términos numéricos.
- **Definidos en tiempo:** se deben de fijar los plazos.
- **Delimitados a un mercado:** se debe de especificar ya sea el área geográfica a la que va dirigida la campaña.
- **Alcanzables:** es importante que se planten objetivos realistas para la empresa.
- **Motivadores:** El objetivo debe de suponer retos para las personas que realizan la publicidad.

Por lo tanto podemos decir que los objetivos de la publicidad son:

- Notoriedad producto, marca empresa.
- Dar a conocer las ventajas o beneficios que un producto ofrece.
- Posicionar una marca o desarrollar este posicionamiento.
- Dar indicaciones sobre la manera en que un producto se usa.
- Generar nuevas actitudes hacia la empresa, la marca o el producto.
- Ocasionar que los consumidores adquieran el producto, es decir crea un motivo para comprar.

Los empresarios tienen la idea de que la publicidad solo tiene fines económicos, pero no es así algunas otras funciones de la publicidad son:

1. **Función sustitutiva:** es cuando el producto que se anuncia, se presenta con cualidades que no tiene.
2. **Función estereotipadora:** se refiere a que la gente compra cosas del mismo tipo, pero no se trata de igualar los gustos de las personas, si no que también iguala formas de pensar, ideales, vidas, etc.
3. **Función desproblematizadora:** esta función presenta el producto como algo que nos puede hacer felices, pero no muestra los problemas que existen como la desigualdad, la injusticia, etc. Solo muestra el lado bello del mundo.
4. **Función conservadora:** es la función en que muestra la consolidación de los valores sociales.
5. **Función ideológica:** esta función se encarga de hacer presión en la ideología de la gente, y crea estados de opinión entre los miembros de una sociedad.

La publicidad se hace valer de varios métodos o medios para hacer llegar sus mensajes a la gente, para así lograr sus objetivos. Dentro de los medios de comunicación se puede establecer una división, según la especificad, y pueden ser medios de comunicación masiva y los medios específicos de comunicación.

Los medios de comunicación masivos son:

- Radio.
- Televisión.
- Cine.
- Periódicos, revistas, suplementos, gacetas, etc.

- Redes informáticas.

Los medios específicos de comunicación son:

- Paneles.
- Anuarios.
- Folletos.
- Catálogos.
- Lonas gigantes.
- Guías.
- Rótulos.
- Publicidad en los envases.
- Publicidad en puntos de venta como carteles.
- Bolígrafos, camisetas, etc.

Ya que vimos los medios de comunicación con los cuales se puede transmitir un mensaje podemos decir que se hace un plan de medios. La función de este plan de medios es colocar un mensaje o anuncio antes una audiencia meta.

Durante la planeación del plan de medios se tiene que decidir a que mercado va dirigido el mensaje, donde, cuando y la intensidad con la que se va a llevar a cabo dicha campaña. Por tal motivo es importante que la persona encargada de llevar a cabo este plan tenga un amplio conocimiento en lo que se refiere a mercadotecnia y a medios de comunicación.

Hay que tomar en cuenta el presupuesto ya que este es fundamental en la toma de decisiones durante el proceso de planeación del plan de medios.

Muchas empresas antes de lanzar el anuncio publicitario, se hacen una pregunta y es ¿cuál es el tipo de información que debe de tener?, esta es una cuestión de ética que muchos empresarios de la publicidad no toman en cuenta y hay muchas opiniones al respecto. Lo ideal sería que el anuncio diera a conocer:

1. **La naturaleza del servicio o producto:** es decir debe de decir para que se ha creado el producto, la forma en que debe de usarse, etc. Esta información será ya sea muy detallada o no según sea la naturaleza del producto o servicio. No

siempre esta información se puede dar en un anuncio, pero si es necesario que el cliente a la hora de la compra sepa las cualidades y características, por eso es importante incluirlas en la etiqueta del producto.

2. **El precio verdadero:** En el medio actual, esta exigencia moral no se respeta, pero si es importante que el anuncio contenga el precio real del producto, ya que en muchas veces la venta se hace por medio de contratos, y es el momento en que el comprador tiene todo el derecho de conocer esta información.
3. **Los peligros inherentes al uso del producto o servicio:** Esta información es más útil si el producto que se va a vender en el comercial es un medicamento o algún producto tóxico.
4. **las condiciones de garantía:** Esta información se da solo en casos de que el producto que se venda cuente con garantía, el cliente al momento de adquirir este producto debe de conocer toda la información referente a la garantía, por si surge algún reclamo. Los términos de la garantía deben de ser claros, para que el consumidor sepa de que se trata.
5. **Plazo de entrega:** hay productos que se entregan al comprador en el momento, pero otros no. Por tal motivo el comprador debe de conocer cuando se le va a entregar el producto que compró, ya que si el vendedor no cumple con la fecha pactada, el comprador tiene derecho a hacer un reclamo.
6. **Información adicional que condiciona la compra:** este punto se refiere a que muchas veces la empresa no se hace cargo de devoluciones, etc. Entonces esta información la debe de saber el cliente. Al igual si el cliente compra a crédito, debe de informarle del momento en que debe de hacer cada pago, como debe de hacerlo y lo que pasaría en caso de que no cumpliera con ese pago.

Para que un anuncio dentro de la publicidad sea ético, no solo es necesario que se transmita de buena fe, si no que debe de tener ciertas características, como:

- El contenido del mensaje debe de ser verídico: esto se refiere a que lo que se ofrece en el mensaje publicitario debe de ser lo que se ofrece físicamente, no se debe engañar al consumidor en cuanto al producto.
- El mensaje debe ser verificable: esto se refiere a que cualquier persona, tiene el derecho de saber si lo que se dice en el mensaje es cierto, esto generalmente solo

se acepta cuando el anuncio esta basado en una investigación, que es llevada a cabo por la empresa o la agencia encargada de la publicidad.

- El contenido debe de ser honesto y respetuoso: esto se refiere a que todo anuncio debe de respetar la dignidad y los valores sociales.
- El contenido no debe de discriminar a ninguna persona: esto se refiere a que el anuncio no debe de hacer a un lado a ninguna persona por sus creencias, sexo, origen, raza, etc.
- El anuncio debe de ser reconocido por lo que es: es decir el anuncio debe de ser eso precisamente, un anuncio, ya que muchas veces se hacen informes acerca de algo nuevo, pero esto ya no es un anuncio: esto es algo que nada mas ético que real, ya que muchas empresas no cumplen con esto. Aquí entran los juicios por parte de las empresas ya que el término leal, no es usado de igual forma por todos. Muchos consideran que la comparación de los productos de la competencia es muy bueno, mientras que otros creen que eso es falta de ética por parte de las empresas.

Como muchas empresas no cuentan con el capital suficiente, para llevar a cabo la publicidad de sus productos, recurren a las llamadas agencias de publicidad.

Una agencia de publicidad es una organización comercial independiente, que se compone por un grupo de personas creativas, con conocimientos de negociación, y que se encargan de desarrollar, preparar y colocar la publicidad, en lugar de la empresa para la que están trabajando. También tratan de conseguir consumidores para los bienes y servicios así como la difusión de ideas.

Generalmente entre los servicios que ofrece una agencia de publicidad se encuentran: el asesoramiento en cuanto a mercadotecnia se refiere, asesoramiento en comunicación, planificación de medios, etc.

La promoción de venta, debe de incluirse en los planes promocionales de la empresa, al mismo nivel que la publicidad y la venta personal. Muchos de los problemas de esta, es que son estrategias a corto plazo como por ejemplo los cupones, concursos, etc. Que tienen como objetivo principal una respuesta inmediata por parte de los consumidores.

La promoción de venta tiene tres objetivos primordiales que son:

1. estimular la demanda de un producto.
2. desarrollar el desempeño de los consumidores, intermediarios y vendedores.
3. facilitar la venta personal y ayudar a la publicidad.

Las técnicas mas usadas dentro de lo que es la promoción de venta son:

- **Usuarios empresariales o familiares:** es este caso la táctica más frecuente es el llamado descuento comercial, pero también se usan mucho los cupones, muestras gratuitas, concursos, demostraciones del producto, exposiciones y exhibiciones comerciales, etc.
- **Intermediarios y su fuerza de venta:** aquí las técnicas más usadas son: exposiciones y exhibiciones comerciales, productos gratuitos, descuentos publicitarios demostraciones del producto y especialidades publicitarias, etc.
- **Fuerza de ventas del fabricante:** Aquí se utilizan los concursos de ventas, juntas de ventas, paquetes con material promocional, demostraciones con muestras del producto, etc.

Otra de las herramientas usadas en la publicidad son las relaciones públicas.

Hay varias definiciones de Relaciones Publicas, puesto que cada autor que ha escrito sobre el tema tiene una propia, pero si observamos con detenimiento y analizamos dichas definiciones, podremos encontrar, que todas ellas son características en común.

Según la Sociedad de Relaciones Publicas de América (SRPA), una de las asociaciones principales comerciales de la profesión, ha dicho que las relaciones públicas han sido definidas en muchos caminos que se diferencian extensamente. Sin sopesa, las definiciones mas tempranas enfatizaron los papeles de prensa agentry y publicidad ya que estos eran elementos principales de los cuales las relaciones publicas modernas crecieron. Más recientemente, la industria ha empujado para redefinirse como una función de dirección.

Hace décadas, una definición comúnmente aceptada de las relaciones públicas era la siguiente: Hacer el bien e informarle a la gente de ello.

Scout Cutlip Allen Center, en su obra Effective public Relations, dicen que las relaciones publicas "son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la

ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias".

Su nombre esta compuesto de dos vocablos: Relaciones y Publicas; que significan vinculaciones con los públicos.

Las Relaciones Publicas datan de los primeros tiempos de existencia de la humanidad, pues en cualquier tiempo y lugar, había ya en mayor o menor grado relaciones publicas. La técnica primitiva de esta se desarrollo en el campo de la ciencia política. Los griegos y otros pueblos conocían perfectamente las técnicas de la propaganda y la información, así como la necesidad de muestreo constituyen un nuevo campo que ha llegado a ser gradualmente un conjunto organizado de conocimientos, reconocidos en una prospera vida mercantil. Las Relaciones Publicas afectan los intereses sociales y precisan por ello apoyarse fuertemente en las ciencias sociales.

La definición dada por la Internacional Public Relations Association que define: "Las Relaciones Publicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones publicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión publica sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización mas eficaz de los intereses comunes".

Otros autores consideran que las Relaciones Publicas son una función gerencial que evalúa actitudes públicas identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés público, y lleva a cabo un programa de acción para conseguir la aceptación y entendimientos públicos y son aquellas que buscan crear una relación cordial en permanente comunicación. Crean actitud favorable a la institución, es decir crean una buena imagen institucional.

Este tipo de relación pretende el desarrollo de una opinión pública favorable hacia una institución social, económica o política por lo cual se dice que las relaciones públicas están ligadas a lo que actualmente se conoce como responsabilidad social.

Aunque las definiciones antes citadas pueden diferir en su énfasis sobre ciertos elementos. Las relaciones públicas abarcan los siguientes elementos:

1. Un esfuerzo planificado o función administrativa.
2. La relación entre una organización y sus públicos.
3. Evaluación de las actitudes y opiniones del público.
4. Las políticas, procedimientos y acciones de una organización en cuanto se relacionan con esos públicos de la organización.
5. Pasos adoptados para asegurar que esas políticas, procedimientos y acciones sean de interés público y socialmente responsables.
6. Ejecución de un programa de acción, de comunicación o ambos.
7. Desarrollo de simpatía, buena voluntad, entendimiento y aceptación como el principal resultado final que se busca con las actividades de relaciones públicas.

Las relaciones públicas son tan difíciles de definir, tal vez cada quien tenga su propia definición de relaciones publicas, una definición general:

Las relaciones públicas son la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable.

Las relaciones públicas son la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés publico, y ejecuta un programa de acción para ganar aceptación y entendimiento públicos.

Las relaciones públicas son algo más que simple publicidad: escribir noticias o semblanzas biográficas en periódicos y revistas, o en el aire.

La difusión de conocimiento e información por estos canales puede mejorar las reacciones; pero a veces la publicidad es desfavorable o esta sujeta a diferentes formas de entender y con frecuencia su abundancia puede causar reacciones negativas en lugar de positivas.

Las relaciones públicas no son anuncios, aunque su relación con esta otra forma de comunicación persuasiva es muy estrecha. Generalmente los anuncios tienen objetivos de ventas más inmediatos y aparecen en espacio tiempo pagado.

Las Relaciones públicas casi siempre tratan de influir sobre las opiniones durante un periodo más largo de tiempo y en muchos campos, como la comunidad o las relaciones de los empleados, en las que la publicidad convencional sería inadecuada.

Las relaciones públicas tampoco son lo mismo que la propaganda. Esta palabra antiguamente respetada, que originalmente significa solo la propagación o difusión de una creencia, perdió su carácter neutral durante las dos guerras mundiales.

Las relaciones públicas son la función gerencial que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción para ganar aceptación y entendimiento publico.

De una perspectiva más crítica, las relaciones públicas son a veces también conceptuadas como la fabricación de consentimiento, después de una frase popularizada por Edward Hermán y Noam Chomskv. La práctica de relaciones públicas es a menudo menospreciada usando términos como "la vuelta", y los practicantes de relaciones públicas son a veces caracterizados como "doctores de vuelta" o "flacks".

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que los objetivos de las relaciones públicas se dividen en:

- Objetivos con los públicos internos.
- Objetivos con los públicos externos.

En el caso de los objetivos de los públicos internos lo que se prioriza fundamentalmente, es la formación o constitución del llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí.

Es indudable que éste no es el único objetivo de las relaciones públicas con referencia a los públicos internos, pues existen otros tales como; sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación.

De una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., pero, todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa dentro de la organización.

A los efectos de la creación del "grupo empresa", cada una de las áreas o departamentos de la entidad deberá reunir a sus integrantes periódicamente, bajo la dirección del correspondiente jefe, quien deberá organizar, promover y dirigir la realización de tres tipos de comunicación: En primer lugar, hablará el superior dando las indicaciones, órdenes, comunicación de nuevas metas, correcciones, etc. (comunicación de arriba para abajo).

La segunda etapa de la reunión, es la cual el jefe estimulará a sus subordinados para que hagan sugerencias sobre el mejor modo de llevar a cabo el trabajo a cargo del área o sección.

La tercera etapa consiste en que los presentes coordinen sus trabajos y actividades con el propósito de evitar que, por falta de comunicación adecuada, se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos sectores de la organización.

Las funciones de las relaciones públicas son:

- Elaboración y puesta en marcha de un programa de relaciones públicas con los diferentes públicos, tanto a corto, medio y largo plazo.
- Supervisión de las publicaciones empresariales.
- Revisión de todos los documentos destinados al exterior, para verificar si, de alguna manera, se refieren a las relaciones públicas de la empresa.
- Preparación o aprobación de todas las noticias, artículos, fotografías, etc. que se entregan a los medios de comunicación.
- Preparación o consejo de declaraciones y discursos de los dirigentes de la empresa, sus trabajadores sobre la política empresarial y los problemas que la misma empresa pueda tener.
- Iniciar las relaciones con la comunidad en la que se afincan las sedes de la empresa, colaborando con los periódicos locales, organizaciones cívicas y sociales, escuelas, etc.
- Trabajar en estrecho contacto con la dirección y los consultores legales de la empresa en cuestiones de relación con los órganos de gobierno, incluyendo personalmente al presidente de la empresa.

- Colaboración con el servicio de marketing en la preparación y ejecución de programas dirigidos a mejorar las relaciones con los intermediarios y red de ventas.
- Analizar las tendencias futuras y predecir sus consecuencias.
- Investigar de la opinión pública sus actitudes y expectativas.
- Tomar medidas para prevenir, descubrir y eliminar cualquier malentendido.
- Fomentar las buenas relaciones entre el personal y los públicos internos y externos de la empresa.
- Proyectar la imagen e identidad corporativa.
- Participar en reuniones directivas.
- Conocer y clasificar los diversos públicos de la entidad.
- Asesoría y consejos a los departamentos de personal en cuestiones de relaciones con los empleados, de forma que se ayude a la empresa a ilustrar.

Actualmente Podemos ver a las relaciones públicas como una profesión que se abre muchos caminos, y que abre la necesidad de nuevas funciones comunicacionales. Podemos decir que la persona que se dedica a las relaciones públicas es un individuo que tiene la responsabilidad de crear estrategias que hagan que la comunicación dentro de la empresa se maneje óptimamente. Esta comunicación se debe de llevar efectivamente tanto adentro como fuera de la empresa, ya que como hemos visto las relaciones públicas también se encargan de dar a nuestras empresas una buena imagen a la sociedad que la rodea.

La persona que lleva a cabo las relaciones públicas debe de entablar comunicación con la prensa, con la comunidad y con los líderes de opinión. Con los medios de comunicación por que por medio de ellos podemos llevar a cabo campañas que ayuden a mejorar la imagen de la empresa y de los productos, con la sociedad, para entablar una buena relación con ella, y con los líderes de opinión, para la planeación de reuniones, o de eventos especiales.

**CAPITULO IV:
“MARKETING EN CAMPOS ESPECIALES”**

4.1 Marketing de servicios en Empresas Lucrativas y no Lucrativas.

La Mercadotecnia no se lleva a cabo en muchas ocasiones, en el momento en que los servicios crece, el crecimiento de los servicios tiene que ver con la economía, o a nuevos niveles de vida. Por desgracia no todos los ejecutivos de las empresas de servicios, no son capacitados en lo que se refiere a la mercadotecnia.

En realidad las empresas de servicios no obtienen muchas ganancias por su mercadotecnia. Por lo general todas las ideas, innovaciones y otros factores de mejora, provienen directamente de la empresa que produce el producto. Esta falta de orientación por parte de las empresas de servicios, se debe más que nada a que un servicio es intangible, lo cual crea muchas dificultades de mercadotecnia dentro de las empresas productoras de servicios, ya que las personas involucradas se consideran productores o creadores de servicios pero no comercializadores de estos.

Otro de los factores que influye en esta falta de mercadotecnia es que los empresarios en muchas ocasiones no saben lo que es la mercadotecnia y por lo tanto tampoco conocen los beneficios que tendrían si aplicaran algunas cuestiones mercadológicas para la venta de sus servicios.

El problema en muchas ocasiones se complica, ya que muchas empresas de servicios no cuentan con algún ejecutivo o departamento que se dedique exclusivamente a la mercadotecnia. Esto no se aplica a todas las empresas, ya que muchas de las empresas de servicios han tenido un éxito mayor, ya que aplican técnicas de mercadotecnia para así poder vender de una mejor manera los servicios que ofrecen.

Primero que nada debemos de saber que es un servicio. Un servicio es toda aquella actividad que tiene como objetivo principal proporcionar satisfacción a las necesidades de los consumidores. Por todo esto, se puede decir que las empresas que se dedican a los servicios no se dedican a la fabricación de productos tangibles, que un comprador quiera poseer.

En las empresas de servicios el marketing esta enfocado a todas las actividades que van relacionadas con la satisfacción de las necesidades del cliente, es decir la empresa esta vendiendo un servicio como núcleo central de su oferta en el mercado.

Otra explicación para decir que es un servicio es que un servicio es todo acto o función que una parte ofrece a la otra, y que es intangible, además de que no da resultado ninguna propiedad, además es importante recalcar que su producción tiene o no tiene que ver directamente con el producto.

Es muy importante conocer que hasta la fecha no hay un término que pueda definir que es un servicio de una forma adecuada. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, tanto los servicios como los productos, ofrecen la satisfacción de las necesidades del cliente y tanto los bienes como los servicios son productos. Ya que una de las visiones del marketing a cerca del producto, es que este es una serie de atributos tangibles o intangibles, que el comprador acepta para satisfacer sus necesidades y deseos.

Las características que ayudan a saber si se trata de un servicio o un producto más comunes son:

- **Intangibilidad:** por lo general un servicio no se puede sentir, tocar, oler, oír, etc. Por lo cual podemos decir que la característica más importante de los servicios es que estos son intangibles.
- **Inseparabilidad:** Por lo general un servicio no se puede separar de un vendedor o de una persona, los servicios se producen y se consumen generalmente de manera simultánea. El personal que dentro de la empresa se dedica a llevar a cabo los servicios, son aquellos que están en constante comunicación con los clientes.
- **Heterogeneidad:** es muy difícil saber cual es la calidad de un servicio con anterioridad a su compra, es decir este va implícito en la compra.
- **Perecibilidad:** Los servicios no se pueden almacenar por lo tanto podríamos decir que son perecederos, esta característica también depende del grado de demanda que dicho servicio tenga. Por ejemplo podemos poner un hotel, al momento en que las habitaciones se terminan, no se puede seguir ofreciendo el servicio.

- **Propiedad:** El servicio en ningún momento puede llegar a ser propiedad del consumidor y el pago solo se hace por el uso de algunos elementos de este servicio.

Entre los servicios más comunes que ofrecen las empresas lucrativas podemos ver una gran variedad como lo son:

- Vivienda (alquiler, o venta de casas, departamentos, hoteles, etc.)
- Cuidado de la casa (reparaciones, jardinería, limpieza, etc.)
- Recreación y entretenimiento (eventos recreativos, alquiler de equipo de entretenimiento, etc.)
- Cuidado de la persona (lavandería, tintorería, cuidado de la belleza)
- Atención médica (dentales, servicios médicos, hospitalización, enfermería, etc.)
- Educación privada (escuelas vocacionales, guarderías, etc.)
- Servicios empresariales o servicios profesionales (legales, consultoría, etc.)
- Seguros, servicios bancarios y otros servicios financieros (seguros personales, de negocios, créditos, asesoría, inversión, etc.)
- Transporte (fletes, pasajeros, reparación automotriz, etc.)
- Comunicación (teléfono, fax, computación, etc.)

Todas las estrategias de mercadotecnia deben de ser únicas, ya que debe de haber una organización bien definida, pero hay que tomar muy en cuenta que muchas de las estrategias serán diferentes en los casos en los que el producto a venderse es un servicio.

Algunos aspectos que se deben de tomar muy en cuenta a la hora de hacer un plan de marketing de servicios son:

1. La elección de la estrategias puede hacerse un poco mas difícil, gracias a que la característica primordial de los servicios es que estos no son tangibles y eso puede dificultar también la elección que tomaran los consumidores
2. Se puede ofrecer un mejor servicio cuando el productor del servicio, no se separa de este, y le puede ofrecer al consumidor una opción más acertada de lo que este busca.

3. El carácter perecedero de los servicios ocasiona que no se pueda almacenar el producto es decir el servicio, lo cual ocasiona cierta incertidumbre sobre estos.

Es importante mencionar que los elementos que forman la estrategia de la mercadotecnia ya sea para un producto o un servicio son los relacionados con la segmentación del mercado, el posicionamiento del producto, la combinación de mercadotecnia y la mezcla comercial.

Las primeras etapas es decir la de segmentación y la de posicionamiento son exactamente las mismas en el caso de los servicios y los productos, en donde se comienzan las diferencias al respecto en las siguientes etapas como lo son la mezcla de marketing.

Hay que tener presente que hay tres segmentaciones de mercado en el caso de las empresa de servicios, cada uno de estos tres segmentos, puede ser escogido por las empresas para llevar a cabo la satisfacción de sus necesidades y después dentro de estas divisiones, llegar a definir si se va a distribuir el servicio de forma psicográfica, Geográfica y de beneficios buscados.

Los tres grupos de los que hablamos son:

- Personas naturales.
- Personas jurídicas u organizacionales.
- Los hogares.

Esta división tiene muchos enfoques por ejemplo una empresa de transportes, puede satisfacer las necesidades de los hogares por medio de un servicio de mudanzas, pero también puede satisfacer la necesidad de transporte para las empresas como lo son el servicio de taxis, choferes, etc. O el servicio de carga de personal, etc.

Después de que ya se tiene una idea clara de cual es el segmento y de cual es el servicio que se dará, se pueden hacer otras especificaciones para saber a que tipo de hogares o empresas se le dará el servicio.

El paso del posicionamiento se refiere a que la empresa debe de hacer que el servicio que esta ofreciendo sea mas agradable, deseable o compatible con el mercado meta que

se seleccionó, es decir se debe de hacer que el cliente tome el servicio como único para el.

El servicio al estar bien posicionado, hace que los consumidores lo identifiquen perfectamente como el servicio que va a satisfacer todos sus deseos y necesidades, según la escala de valores que estos tengan. Esto va a ocasionar que los clientes tengan un sentimiento de lealtad, hacia el servicio que nuestra empresa ofrece en comparación con el de la competencia.

El posicionamiento de un servicio consta de 3 etapas que son:

1. **Posicionamiento actual** (identificación): esta etapa se refiere a la decidir el lugar en el que se va a encontrar la fuente del servicio, es decir, el lugar en donde los consumidores tienen que acudir para satisfacer las necesidades que dicho servicio ofrece. Para tomar esta decisión se tienen que tomar en cuenta variables relacionadas con el servicio, la empresa y el ambiente en que estará el servicio. Estas variables son llamadas atributos y hay que tomarlas en cuenta ya que estos se deben de acoplar al mercado meta seleccionado. Posteriormente, hay que seleccionar a los competidores y realizar un estudio para saber en que nivel de posicionamiento se encuentra nuestro servicio en relación con la competencia.
2. **Posicionamiento ideal**: aquí se tienen que ver dos etapas el posicionamiento ideal en el consumidor, que es saber que es lo que el cliente desea en comparación con lo que se ofrece. Y el posicionamiento ideal de la empresa, que es lo que la empresa quiere dar a los consumidores o es el servicio ideal que la empresa quiere ofrecer. Aquí es donde se conocen las ventajas que se tienen en el servicio sobre los de los competidores.
3. **Posicionamiento deseado**: consiste en determinar la forma en la que la empresa va a posicionar el producto o como es que va a llegar a ser el producto ideal, esto va a ser lo que de pauta a la creación de la mezcla de mercadotecnia, es muy importante que en esta etapa queden muy bien definidos los conceptos de posicionamiento que se quieren para el servicio, aquí no hay que dejar nada a la imaginación.

Después de que se ha planeado el posicionamiento tenemos que tomar en cuenta el marketing mix, o la mezcla de mercadotecnia, que como todos sabemos consta de 4

etapas o partes que son el Producto, el Precio, Plaza y Promoción. Estas llamadas 4P's, son muy usadas en la mezcla de los productos. Pero es muy importante mencionar que esto tiene que cambiar en algunos puntos en la producción de servicios como por ejemplo:

- La mezcla de mercadotecnia original fue creada para las empresas manufactureras, por lo cual muchas de las características de esta mezcla no se pueden llevar a cabo en las empresas en las que los productos son intangibles.
- Por lo anterior podemos decir que la mezcla de mercadotecnia, no tiene campo suficiente para las empresas de servicios.
- La mezcla de mercadotecnia no contempla una serie de elementos que son de suma importancia para la creación de servicios.

De las tres anteriores cuestiones podemos decir que la mezcla de mercadotecnia en caso de la creación de servicio, necesita ciertos cambios. Algunos de los elementos que debe de contemplar son el personal, la evidencia física y el proceso.

Para muchas empresas, la finalidad de su existencia, es la obtención de utilidades, reportar beneficios, que serán destinados no solo a los socios de estas empresas si no también al buen funcionamiento de la misma. Sin embargo también es muy importante mencionar que el marketing no solo se lleva a cabo en estas empresas, si no que también lo realizan las empresas no lucrativas.

Recordemos que la particularidad del mercado es la de generar intercambio en el campo de los bienes y servicios, pero no siempre es así ya que este intercambio también puede llevarse a cabo en el campo de las ideas.

Por tal motivo hay que saber que el marketing puede darse también en empresas que no tienen fines de lucro y que aun cuando sea así, el marketing en ningún momento pierde su esencia que es “vender” algo, y mostrara de igual forma sus características.

El marketing no lucrativo lo entendemos como el marketing que se lleva a cabo en las organizaciones no lucrativa, y que generalmente son de carácter privado como lo son las asociaciones religiosas, científicas, deportivas, etc. Una de las características de estas

empresas es que lo que se compra, es un servicio, pero no hay precio como tal para la adquisición de este servicio.

Dado que estas empresas tienen el carácter de no lucrativas, subsisten de las donaciones o cuotas que son entregadas por contribuyentes, quienes no solo aportan dinero, si no que en muchas ocasiones, también lo hacen con materias primas que pueden servir para el buen funcionamiento de la organización.

Es muy importante mencionar que es muy difícil saber cual ha sido el beneficio que se logro en este tipo de empresas, gracias a la dada intangibilidad del servicio o idea, y por esto mismo es también muy difícil saber si los objetivos se han logrado de una manera exitosa, ya que no se tiene un punto de referencia en cuanto a los resultados.

Hay miles de organizaciones que no tienen fines de lucro, y se podrían hacer muchas divisiones, para diferenciar estas empresas. Algunas de estas empresas son:

- Educativas.
- Religiosas.
- Culturales.
- Caritativas y filantrópicas.
- Causas sociales.
- Sociales.
- Atención médica.
- Políticas.

Muchas veces cuando nos encontramos viendo la televisión en nuestros hogares, podemos ver comerciales que nos avisan lo que puede pasar si abusamos del consumo de alcohol, o en otros en los que nos invitan a donar sangre para gente necesitada de esta. En este tipo de marketing, el objetivo primordial es cambiar el comportamiento o el punto de vida de la sociedad, para beneficio de esta, y es mejor conocido como marketing social.

La idea principal es que se dejen de llevar a cabo actos que perjudiquen el bienestar humano y que hagamos otras actividades que lleven a la satisfacción a personas que necesitan ayuda o colaboración, tratando de que se genere un estado que sea

beneficioso tanto para las personas que transmiten el mensaje como para los donadores y para las personas que se abstienen a hacer cosas que puedan afectar su salud física y emocional.

Existen varias pautas a seguir para que no solo se transmita el mensaje sino que también se lleve a cabo una acción, como por ejemplo si se pretende que no se abuse del alcohol, se puede prohibir la venta de este en determinados lugares o en determinadas fechas, o también si se quiere que no se tire basura en las calles, se debe de hacer que haya lugares donde la gente pueda tirar la basura.

En si el fin del marketing social, es generar disciplina de un determinado grupo de personas o sociedades para el bien tanto de estas como de los demás.

Dentro del marketing de empresas no lucrativas, también existe el llamado marketing político, que son todas aquellas acciones que las empresas de carácter público llevan a cabo con el único fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y de prestar servicios a estos. Como ejemplo de estos servicios podemos mencionar el agua, la luz, y todos aquellos servicios que recibimos en nuestras casas. Para tener acceso a estos servicios, es necesario que los ciudadanos paguen una cuota que ira a parar directamente a los ingresos del gobierno.

El dinero recaudado por el gobierno, por estos servicios, es el que debe de usarse para generar mayores beneficios u obras públicas para el beneficio de la sociedad a la que sirve. Así, dicho gobierno debe de cuidar que no se hagan injusticias o malos manejos tanto del capital recaudado así como de los servicios.

El marketing político es otro punto que hay que tomar muy en cuenta cuando hablamos del marketing para empresas no lucrativas. Como su nombre lo indica, este tipo de marketing es que usan todas aquellas personas que quieren ser seleccionadas entre otras mediante una votación popular.

Las personas, elegirán a la persona con la que mas se identificaron, además de que después de analizar los programas o propuestas de dicho candidato, estos fueron los que mas le parecieron acordes a su realidad. La persona seleccionada, tiene la obligación de

llevar a cabo esos programas y propuestas, desgraciadamente en muchos de los casos estas propuestas y programas quedan solo como letra muerta.

En este tipo de marketing es muy importante la promoción de la persona en forma directa como en la forma no personal, esta campaña debe de transmitir un mensaje y una imagen que sea favorable para el candidato, para que así se consiga el objetivo de ser elegido de una forma más fácil.

Como podemos ver dentro del marketing de empresas no lucrativas, hay muchas formas y maneras de lograr los objetivos y de satisfacer las necesidades de lo que serán nuestro más importante objetivo, es decir los consumidores finales de los productos que las empresas se encargan de traer a estos.

Al igual que las empresas que tienen como fin la creación de productos, en las empresas de servicio, la creación de nuevos servicios es de suma importancia. Pero como se mencionó, el proceso no puede ser el mismo, ya que dentro de los servicios no existen elementos del producto como lo son las marcas, etiquetas, envases, etc.

En la comercialización de los servicios, ninguna de las partes de este, son de gran importancia como lo son los precios de estos. Como ya sabemos los servicios tienen una caducidad, es decir no se pueden almacenar, y la demanda varia mucho. Todas estas características influyen en el precio del servicio.

Esto es de suma importancia por que muchas veces el costo del servicio es tan alto que muchos de los clientes prefieren esperar para consumirlo, o incluso puede decidir comprar otro servicio o llevarlo a cabo el mismo.

En el caso de los canales de distribución de un servicio podemos ver que, tradicionalmente no se usan intermediarios para vender un servicio, es decir, la mayoría de los servicios son vendidos directamente del productor al consumidor o al usuario de este, en especial cuando estos servicios no se pueden separar de la persona.

Otra forma de canal de distribución es por medio de un agente o corredor que se haga cargo de las finanzas o por ejemplo en los acuerdos de viajes. En este caso primero se

capacita al personal que se dedica a la producción de dicho servicio, y después se otorga la franquicia para vender estos servicios.

Esta táctica de distribución también la usan algunos bancos, estos hacen arreglos con las empresas para que estas, depositen el salario de los empleados en cuentas que dicho banco tendrá disponibles.

Actualmente se ha visto que dentro de las empresas de servicios se ha generado una gran competencia, es por eso que aunque la empresa sea lucrativa o no lucrativa, esta tiene que tener en cuenta que los programas de marketing son de suma importancia, ya que de una u otra forma son de mucha ayuda a la hora de llevar a los consumidores esos servicios.

Hasta hace algunos años era muy difícil que viéramos en la televisión anuncios de servicios como lo son las aseguradoras, etc. Pero con el tiempo el público ha ido aceptando a las empresas de servicios y se han creado más espacios de comunicación para ellas, para que así tuvieran una mayor comunicación con los clientes que acuden a ellas.

Los medios masivos de comunicación se han convertido en una de las herramientas más usadas por las empresas de servicios, ya que por medio de estos se ha creado una comunicación más emotiva, y también informativa. Esto permite que la empresa de servicios de a conocer las ventajas que esta tiene en comparación con su competencia.

Por este motivo el marketing en una empresa de servicios de vuelve un más complicado que el marketing de un producto. La empresa de servicios necesita conocer mas al cliente, crear lazos mas fuertes con estos, pero sobre todo se necesita descubrir necesidades mas específicas, que hagan que haya una mayor diferencia entre las empresas de la competencia, y con esto lograr que las empresas de servicios sean mas competitivas.

4.2 Marketing Internacional.

Ante la creciente complejidad el comercio exterior, las empresas exportadoras, necesitan de un programa mas detallado y mas definido para poder entrar en mercados en los que antes no podían tener acceso y también para competir en el mercado exterior.

Por lo anterior, es importante que las empresas recurran a las técnicas de comercialización y a todos aquellos conceptos modernos de mercadotecnia, para que la entrada a estos nuevos mercados internacionales sea más certera y con menos errores posibles.

Las empresas deben de saber que la entrada a estos mercados no es muy fácil para todos, por lo cual debe de hacer un análisis minucioso y racional, para que la empresa conozca cuales son sus posibilidades de exportar, esto se hace por medio de un estudio de mercado y un análisis de viabilidad comercial, sin dejar a un lado la buena planificación.

Algunas de las diferencias que podemos ver entre el marketing nacional al internacional son:

- Existen varias lenguas, nacionalidades y culturas.
- Los mercados son fragmentados y son diferentes unos a otros, según el país al que se quiera exportar.
- El empresario debe de conocer la política del país al que va a exportar, ya que los factores políticos tienen una gran importancia para la exportación de productos.
- La obtención de datos es muy difícil.
- Las empresas grandes distorsionan la información, ya que en muchos países estas empresas son de gran importancia.
- En muchos países, el entorno es muy inestable, por lo cual es importante buscar estabilidad.
- Hay diferentes tipos de climas.
- Existen diferentes tipos de moneda.
- En muchas ocasiones, hay que entender las reglas que se nos ponen y también saber en que momento cambian y aclarar aquellas que no entendamos.

Es muy importante que antes de comenzar a exportar nuestros productos, la empresa se encargue de hacer un estudio del costo de exportar, este análisis no solo debe de hacerse a corto plazo, si no también a largo plazo, ya que cabe la posibilidad de que nuestro producto tenga una mayor aceptación de lo que se pensaba al momento de iniciar con el proyecto.

Como en todo plan de marketing, es importante que se conozca el mercado al cual se piensa llevar nuestros productos. Esta identificación de los mercados pasa por tres etapas que son:

- Identificación del mercado con mayor potencial.
- Auditoria del mercado en gabinete.
- Auditoria del mercado en terreno.

En la selección del mercado con mayor potencial, las empresas tienen que decidir de entre todas las posibilidades para exportar. Las empresas que deciden exportar sus productos desde su país de origen, al extranjero, o que simplemente quieren que las ventas de dicho producto aumenten, se enfrentan a más de 180 posibilidades, ya que estas posibilidades son tan solo el número de países que conforman la economía mundial.

Para lograr tomar esta decisión tan importante, la empresa deberá de escoger entre algunas tácticas como lo son:

- Imitación de lo que las otras empresas hacen.
- Método del desarrollo económico.
- Método de factores clave.

Una vez que se ha llevado a cabo la selección del país o países a los que se llevara nuestro producto, y que se ha demostrado que es el que tiene mayores posibilidades de negocio, es importante saber que es muy difícil saber el número óptimo de mercados sobre los que se puede iniciar la llamada auditoria de mercado en gabinete. Esta etapa depende del producto que se quiere exportar.

En cualquiera de los casos y de los productos que se piense vender, se debe de estudiar toda la documentación que la empresa tiene disponible, en esta auditoria, se tiene que evaluar dicha documentación.

Esta auditoria no solo sirve para hacer el análisis de la documentación, si no que también nos ayuda a seleccionar los mercados y preparar el terreno para el próximo análisis, en el caso en que se quiera seguir con la investigación. Entre la información que se obtiene de esta auditoria se encuentra:

- La situación política, social y económica del país.
- La evolución de las variables macro y macroeconómicas mas importantes.
- Las relaciones del país en cuestión con el extranjero.

En la primera etapa se seleccionó el mercado al que ira dirigida la venta de nuestro producto a exportar. En la segunda se ha hecho el estudio del gabinete en el cual se obtuvo mucha información relevante para la comercialización del producto en el extranjero, y se decidió cual de todas las opciones será el objetivo de la investigación.

Después de las decisiones anteriores llega el momento de hacer una investigación mas especifica, que se hará en el mismo mercado exterior. Es muy importante que la empresa envíe a personas al mercado exterior, que estas personas conozcan el producto y que hayan participado en las fases anteriores. Este es un estudio de mercado que se hace por medio de la observación directa recogiendo información sobre:

1. El trinomio producto-mercado-segmento.
2. Análisis de la competencia.

Primero explicaré lo que se refiere al trinomio producto-mercado-segmento. Es decir se debe de iniciar teniendo ya definido cual es el producto que se va a exportar, el mercado en que se va a introducir dicho producto y claro, el segmento a quien va dirigido. Para que la empresa tenga mas claro todos estos puntos, es necesario que se contesten algunas preguntas como:

- ¿Para que sirve nuestro producto? Ya que el uso de un mismo producto puede variar según el mercado en el que se venda.

- ¿Quién lo compra? Ya que las características de los consumidores cambian constantemente así como las perspectivas de venta y las características del producto.
- ¿Por qué lo compran? Es importante que la persona que quiera vender en nuevos mercados, conozca el comportamiento de compra de los consumidores, ya que con esto podría establecer mejores políticas de venta.
- ¿Dónde lo compran? Esta pregunta se hace con el fin de establecer el canal de venta mas adecuado para el producto que se decidió exportar.
- ¿Cuándo lo compran? Esto para conocer la estacionalidad de la demanda.

Todas las respuestas a las preguntas anteriores, van encaminadas más bien al análisis de la demanda, pero este análisis tiene que ser mas profundo. Es muy importante por tal motivo que la empresa conozca la demanda tanto por niveles geográficos como por los diferentes tipos de consumidores.

En cuanto al área geográfica, podemos ver que en todos los países, el mayor número de habitantes se concentra en determinadas regiones. Y en estas regiones o zonas es donde también podemos encontrar más industria y más servicios.

Es importante mencionar que la demanda no se encuentra distribuida uniformemente, por lo cual es importante que la empresa conozca las áreas en las que la demanda de nuestro producto pueda ser mayor. Esto se hace por dos motivos, el primero es por que es más fácil que el producto se venda en lugares donde la demanda es mayor y por lo tanto es más fácil que una empresa extranjera pueda entrar a ese mercado.

La empresa debe de analizar de una manera muy profunda los canales de distribución, así como los precios que la competencia ha impuesto a los productos similares al nuestro, los márgenes de venta, los precios finales, así como la promoción y la publicidad y también es muy importante que se vea la forma de participar en eventos como lo son ferias, congresos etc. Para que la gente conozca nuestro producto y nuestra empresa.

Después de haber estudiado el trinomio, se comienza con el análisis de la competencia. Conocer la competencia a la que habrá de enfrentarse nuestro producto, así como la

participación en el mercado de dicha competencia, su estructura de producción, nos dará una mejor idea de las posibilidades que tenemos en el mercado que hemos escogido.

Es necesario que se tenga una panorámica muy amplia de lo que es nuestra competencia, ya que con esto nosotros podemos tener un mayor conocimiento de cómo actuaría el segmento de mercado al que va dirigido nuestro producto, y también como puede reaccionar la competencia en dichos segmentos.

Debe de prestarse una mayor atención a las empresas que forman parte de la competencia local, ya que estas son, las que como han tenido un mayor contacto con la gente de la localidad, conocen más sus necesidades, y venden aquello que es mas fácil de vender en dicho mercado. Es necesario que la empresa analice las estrategias de estas empresas ya que podrían sacar conclusiones muy útiles para la empresa. También es importante que la empresa analice la competencia internacional, es decir las empresas internacionales establecidas en el mercado meta.

El marketing dentro de la empresa puede influir mucho como se dijo anteriormente, pero una de las partes que más influye es sin lugar a dudas el producto. Ya que gracias al producto la empresa es conocida y también gracias a este, la empresa puede ser mas valorada o definitivamente rechazada por el mercado. Con los años, la imagen de la empresa no es otra más que el producto.

La imagen de la empresa debe de ser la adecuada ya que cuanto mas importante sea la imagen de la empresa y los segmentos de mercado a los cuales satisface sus necesidades son más sofisticados, la empresa será mas notoria y esto hará que se encuentre más presente en lo referente a todos sus productos.

Para el empresario el producto es un bien tangible o físico, que ofrece al mercado para satisfacer las necesidades de este. En el producto juegan un papel muy importante sus atributos como lo son la imagen la calidad, el precio, el surtido, así como las características técnicas. Pero esta definición no esta completa si en ella no se incluyen los beneficios que el productos ofrece o aporta desde el punto de vista del consumidor. Entre estos aspectos podemos mencionar la postventa, el almacenamiento, el asesoramiento al cliente, así como las garantías, etc.

Al principio del plan de exportación, la empresa debe de determinar el mix de productos, es decir el número de líneas del producto que puede ofrecer, y que el mercado exterior pueda aceptar. Por ello es necesario que la empresa haga un análisis de su cartera de productos. Hay que tomar en cuenta que es muy necesario que se tenga una estrategia adecuada del mix de productos, antes de que se comience la exportación.

El ciclo de vida del producto no solo se aplica en el mercado local, sino que también en cada uno de los mercados en los que el producto se encuentre. En el mercado local, el producto puede estar en la última etapa de su vida, pero con algunas modificaciones, se puede lograr llevar al extranjero, ya sea en la etapa de lanzamiento o en cualquier otra etapa, logrando con esto que la vida del producto sea más larga.

Cuando un producto entra en la etapa de madurez, y el país en que se desarrolla es un país desarrollado, puede que muchas veces el producto sea más fácil de producir en otro país, en el cual se pueda comenzar por la etapa de introducción o expansión, y las instalaciones que antes se ocupaban para la fabricación de dicho producto, se pueden utilizar para la fabricación de otros nuevos.

Esta estrategia es muy interesante en los casos en que entre los países exportador e importador hay una gran diferencia de tecnología. Cuando esto se da, puede compensar, exportar el producto a un mercado exterior, hasta que se logre alcanzar la etapa de expansión y así ofrecer al país importador, la posibilidad de fabricar bajo licencia el producto. De esta forma podemos liberar las instalaciones locales, para la producción de otros productos ya sea de los existentes o nuevos, que necesiten un nivel mas alto de tecnología.

Otra de las cosas positivas de lo anterior es que la demanda del producto en el país que lo esta produciendo puede ser alta, y puede ser cubierta de una forma mas fácil.

Es importante también conocer la clientela que se tendrá en el mercado internacional para así poder realizar un análisis para saber cuales son las posibles modificaciones que podemos hacer al producto, para que este tenga una mejor aceptación.

Como ya sabemos el precio es un equilibrio entre el costo de producción del producto, el costo de venta, y las exigencias que el mercado tiene. El precio en el mercado es aquel que hace a un producto viable, al precio medio de la competencia en un mercado. Ponerle el precio a un producto no es nada fácil, en especial si estamos hablando de un producto que vamos a vender en el extranjero, ya que las variables que usamos para ponerlo, pueden ser diferentes.

Algunas de estas variables son:

- Costos de fabricación ya sea totales o unitarios.
- Contribución a los gastos generales.
- Recuperación de la inversión.
- Costos de expedición y distribución física.
- Seguro de transporte, de riesgos comerciales y políticos.
- Derechos de aduana e impuestos locales.
- Costo de investigación de mercado y marketing.
- Costo de organización de marketing de exportación.
- Créditos.

Es necesario que todos estos gastos se cubran antes de comenzar a hablar de los beneficios que nos traerá vender este producto.

Además de los factores que vimos anteriormente, los empresarios que quieran vender sus productos en el extranjero, también tienen que tomar muy en cuenta los llamados factores comparativos, que serán la referencia para fijar el precio de los productos. Estos factores son:

- Precio en el mercado interior, que generalmente no coincide con el precio del mismo producto en el exterior.
- Precio para la valoración a efectos aduaneros, ya que cada una de las aduanas de los distintos mercados tiene su propia valoración.
- Precio mínimo para licencias administrativas.
- Precio mínimo para posibles empresas asociadas, ya que si una empresa tiene empresas afiliadas no se considera exportación si no autoventa.
- Precio para el bloque comercial de la U.E.
- Precios para organismos oficiales compradores.

- Precio para el comprador de mayor volumen.
- Precio obtenible en el mercado doméstico para los excedentes de la producción.
- Capacidad de producción disponible a futuro, ya que los planes estratégicos de producción influirán en el mercado interior.
- Variaciones de precios en el mercado interior.
- Efectos sobre el rendimiento de capital.
- Prohibición de exportación o importación de cierta mercancía.

En la práctica el precio del producto generalmente se establece dependiendo del mismo producto, de su demanda, etc. Basándose en el costo del producto, existen dos caminos con los cuales el empresario puede aplicar un precio al producto.

- Los precios con recargo.
- En función de un objetivo.

En el primer caso se agrega un porcentaje fijo al producto, para así obtener el precio de venta, en el segundo de los casos se establece un beneficio, para un volumen de ventas que ya este previsto, esto se recomienda que solo de haga cuando las condiciones son fiables en periodos que sean de estabilidad.

Generalmente si la demanda sube, el precio también aumenta, y al contrario si la demanda baja en un momento dado, también lo hará el precio del producto. Esto tiene una mayor repercusión, cuando el precio del producto es bajo.

Algunas empresas toman como base el precio de la competencia, no precisamente para que el producto tenga el mismo precio, sino para igualarlo, para que así el producto sea en cierta forma más competitivo.

Los canales de distribución dependen totalmente del producto que estemos exportando, y también debemos de saber que no siempre el mismo canal va a ser eficiente para todos los países.

Para distribuir un producto en otro país hay que identificar los tipos de productos que tenemos. Estos productos pueden ser:

- Productos de consumo, perecederos o duraderos, con o sin marca, de primera necesidad o de lujo.
- Productos industriales.
- Bienes de equipo, ligeros o pesados, a prestar por la empresa exportadora o por el intermediario seleccionado.

Los canales de distribución se deben de seleccionar considerando los sistemas político-económicos, que sean vigentes en cada país, ya que de estos sistemas se derivan muchas veces las condiciones de exportación de los diferentes productos.

Como regla general debemos de tomar en cuenta que:

- En los países en los que la importación es más liberal, es más fácil llegar a diferentes segmentos para así poder vender nuestro producto.
- En un país en el que hay muchas restricciones durante la exportación, es muy difícil que las empresas que exportan sus productos, lleguen con facilidad a los segmentos de mercado que se seleccionaron. En este caso se puede llegar a los consumidores por medio de las redes de distribución locales, o por medio de cesiones o licencias.
- La creación de filiales o de sucursales no es muy oportuna en los casos en que los países a los que se haya decidido exportar aun estén en vías de desarrollo, y sus circuitos de distribución son más arcaicos. Por eso hay que iniciar una negociación con empresas que se hayan establecido en el mismo país.

Hay varios factores que también influyen en gran medida al momento de seleccionar el canal de distribución más adecuado para nuestro producto como: las características de los puntos de venta, su número, dispersión geográfica y método de compra, las características de los intermediarios, su competencia y organización, y claro está el sistema de distribución que las empresas competidoras utilizan.

Es preciso señalar, finalmente, que en marketing internacional no hay soluciones milagrosas y que cada fórmula de comercialización generalmente tiene éxito o es un fracaso, según quién y cómo la impulse. Sólo la aplicación sistemática de planes de marketing en continua revisión permitirá cumplir los objetivos trazados.

Al igual que en el marketing local de la empresa, el marketing internacional requiere de la comunicación para tener un mayor impacto, la comunicación como ya hemos visto comprende:

- Publicidad.
- Promoción de venta.
- Relaciones Públicas.
- Fuerza de venta.
- Etc.

Dentro de la comunicación uno de los apartados que más aportes hace dentro de lo que es la comunicación internacional es la publicidad, para poder obtener un presupuesto las empresas, pueden seguir solo dos caminos, ya que es muy difícil la obtención de dicho presupuesto.

- Conocer el presupuesto publicitario de un competidor con éxito, y así aplicar el mismo porcentaje sobre las ventas a la publicidad.
- Determinar unos objetivos publicitarios y calcular los costes necesarios para alcanzarlos.

El principal problema que se presenta para la publicidad a nivel internacional es que una empresa global puede transferirse y adaptarse a distintos mercados.

Es importante mencionar que la estandarización de la publicidad depende, de que el producto tenga un buen posicionamiento en los países en los que esta presente. Esto en muchas ocasiones es muy difícil ya que se presentan muchas fronteras naturales y lingüísticas; además de que la competencia es muy diferente, al igual que el entorno cultura.

Es bien sabido que las ferias internacionales son una de las mejores herramientas de marketing, ya que tienen una estrategia de publicidad y de ventas. Podemos decir que una exposición es una ayuda para las ventas, un medio de presentación que muchos consideran privilegiado ya que ahí hay un gran número de clientes potenciales, y además se pueden llevar a cabo de una mejor manera las ventas personalizadas.

En una exposición intervienen todos los elementos del mix. La empresa presenta a todos las personas que asisten sus productos, su precio, su distribución, su promoción y su fuerza de ventas, y así se puede poner más énfasis en algunos elementos para así poder lograr el objetivo. De una manera más simple, podemos decir que un stand en una feria internacional, es como la embajada de la empresa.

Las principales ventajas que podemos ver son:

- El cliente viene a ver la empresa.
- El cliente viene a escuchar.
- Podemos encontrarnos con importantes directivos ya sea de nuestra empresa o de otras empresas.
- Se puede reducir la exposición para presentar solo lo esencial.
- Es una presentación directa que se hace en tres dimensiones.
- Se conoce un mayor número de clientes en un menor tiempo.

Como bien sabemos las ferias internacionales tienen también sus objetivos, entre los cuales podemos ver:

- Introducir nuevos productos al mercado.
- Reforzar la imagen de la empresa.
- Ampliar la lista ya sea de clientes, o la de clientes potenciales.
- La venta directa.
- Reforzar las relaciones con los clientes, y con los futuros clientes.
- Estudiar el mercado.

La empresa debe de saber que hay distintos tipos de ferias internacionales como los son las ferias nacionales e internacionales, con carácter general o multisectorial, que están abiertas a todo tipo de públicos y a todo tipo de empresas y profesionales; Los salones especializados, que son reservados para los profesionales; Y los congresos y jornadas técnicas, que son más centradas a la información que a la comercialización de productos.

Hay varias razones por las que las empresas asisten a determinadas ferias o congresos como lo son la costumbre, la obligación, el lado práctico, el placer, el prestigio, la promoción, y los negocios.

Hay que hacer hincapié en que la participación en las ferias internacionales no es muy fácil para todas las empresas por eso hay que mantenerse al tanto de lo que suceda, no solo en la empresa, si no en la feria, y no perder detalles, para que la participación se logre con el objetivo que se planteo.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, es muy importante que la empresa cuente con un plan de marketing internacional, el cual debe de contener información de gran importancia como lo es:

- **Mercado:** Pasado, presente y futuro. Es decir se tienen que revisar todos aquellos cambios que tiene el mercado, como lo son los líderes, participantes, fluctuaciones del mercado, costos, precios y la competencia.
- **Definición del producto:** hay que describir el producto o servicio para el cual se esta realizando el plan de marketing.
- **Competencia:** Hay que conocer el panorama de la competencia, proporcionar información general de los competidores, como lo son los puntos fuertes y débiles de esta, también aquí se define la posición de nuestro producto en comparación con los de la competencia.
- **Posicionamiento:** Hay que posicionar el producto o servicio. Establecer cuales son las diferencias que nuestro producto tendrá en relación a los de la competencia, así como los productos con los cuales tendrá que competir. Garantías al consumidor. Aquí también tenemos que exponer cuales serán los beneficios que el producto ofrecerá a los consumidores.
- **Estrategia de comunicación:** que incluye la evaluación de los diferentes sistemas de comunicación como la publicidad, y todas aquellas actuaciones en el punto de venta.
- **Embalaje:** aquí se toman en cuenta todos aquellos aspectos que intervienen en el embalaje del producto como lo son los factores de forma, precios, aspectos y estrategias. Se debe de resumir el costo de los artículos.
- **Estrategia de lanzamiento:** Hay que tener en cuenta el presupuesto de promoción, así como tener la información de la forma más detallada posible sobre este presupuesto.
- **Relaciones públicas:** definir la estrategia de relaciones públicas, así como los elementos que conformaran este plan.

- **Publicidad:** es decir se debe de definir la ejecución de la estrategia de publicidad. Tener información general de la estrategia, así como de los medios de comunicación y fechas previstas, así como tener un presupuesto de gastos en publicidad.
- **Precios:** Tener una estrategia de precios así como una política.
- **Distribución:** Que incluye la estrategia de distribución, los canales de distribución, distribución por canal, y el porcentaje del producto que se distribuirá por dicho canal.
- **Segmentación de mercado:** Estrategias de distribución a los mercados que se han seleccionado como mercados meta y definir las oportunidades que se tienen en dicho mercado.
- **Internacional:** Aquí nos referimos a la distribución internacional, y ver los problemas específicos que se pueden presentar en dicha distribución, definir la estrategia del precio internacional.
- **Medidas de éxito:** Metas al primer año, medir el éxito o fracaso, y tener en cuenta los requisitos para el éxito.
- **Calendario:** tener una planeación adecuada de lo que se llevara a cabo.

Podemos decir que para incursionar en el mercado extranjero, tenemos tres opciones:

1. Establecer la empresa directamente en otro país: Esto se refiere a que se puede crear otra empresa subsidiaria, que se encuentre bajo control total de la empresa matriz, que opera directamente en el mercado meta. Esto es para muchos una opción muy costosa, pero aquí se tiene el control total de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa. Esta táctica es en su mayoría, llevada a cabo por empresas que tienen un gran tamaño y que son capaces de asumir todos los costos financieros iniciales y el potencial riesgo de fracaso.
2. Adquisición de empresas ya establecidas: Otra de las opciones es que la empresa compre una empresa que se dedique a vender el mismo producto o servicio que se quería llevar al extranjero. Hay que tomar muy en cuenta que muchas veces estas compras son muy difíciles debido a que las culturas son diferentes, así como la organización y la logística. Es importante que la empresa sepa que la adquisición de otras empresas es una forma muy compleja de penetración y además es de muy alto riesgo, pero en caso contrario se pueden obtener muy grandes ganancias.

3. Hacer alianzas y hacer empresa con un socio: las alianzas, son procesos sumamente complejos y manejan un gran riesgo en el entendimiento y logística. Pero esta es probablemente la opción menos costosa para poder incursionar en el mercado internacional

Otra forma de observar la colaboración entre empresas en términos de penetración internacional es examinando las posibilidades de alianzas en términos de mercadeo. A continuación las cuatro formas de aliarse más comunes.

1. **Alianzas por producto:** Se presenta cuando una compañía genera productos o marcas para otra empresa. Algunas empresas subcontratan su producción para que otra empresa les produzca y les venda a ella. A veces las empresas generan alianzas para generar servicios complementarios. Un ejemplo se da cuando un banco genera créditos para comprar alguna marca específica de una empresa aliada.
2. **Alianzas por promoción:** Es cuando una compañía promueve los servicios de otra. Generalmente dichas alianzas buscan generar ganancias en términos de branding y reconocimiento del mercado.
3. **Alianzas logísticas:** Es cuando una empresa utiliza sus canales de distribución estratégicos para apoyar a otra empresa. Una empresa le puede hacer gestión de corretaje a otra, puede almacenar provisiones o puede utilizar su red de distribución en favor de otra a cambio de un pago o comisión.
4. **Colusión y acuerdos de precios:** Es cuando las empresas de un sector se ponen de acuerdo en la fijación de precios, descuentos, promociones etc. Estos acuerdos resultan legalmente complejos y son generalmente observadas por las autoridades de los países.

La libre competencia y la mentalidad competitiva generalmente van con las políticas de las autoridades, por lo que acuerdos colusorios en precios son ilegales en muchos países.

**CAPITULO V:
“ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE LA CREACIÓN DE LA IMAGEN
DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN”**

Imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos servicios, marcas, empresas o instituciones. Por lo cual podríamos decir que la imagen es la representación mental que las personas tienen sobre ciertas cosas. Por lo tanto podemos decir que la imagen es un factor más que nada emocional, ya que generalmente esta se forma cuando una razón lógica, forma ya sea la imagen negativa o positiva en la mente de las persona.

Toda aquella actividad, que es llevada a cabo ya sea por una persona o por una institución, así como toda actividad de comunicación, forma la imagen de una o de otra forma, es decir que las actividades que una empresa lleve a cabo, ocasionaran, que las personas se formen una imagen mental de lo que la empresa es.

Una vez que una persona o que una empresa ha logrado captar la atención de la gente y ha logrado hacerse de una imagen positiva, es importante que se plante continuar con esa imagen.

La imagen se mantiene en la mente de las personas si esta se continúa estimulando, recordando y comunicando, por lo cual es muy importante vigilar su evolución y su desarrollo mediante investigaciones.

Hay que mencionar que la imagen no es estática, si no que es afectada por varios factores hechos y acciones. También es importante decir que es afectada por el paso del tiempo y que muchas veces gracias a esto pierde su vigencia como una referencia.

Es muy importante saber que todo producto, persona, empresa, los servicios, las marcas y las instituciones en general, son generadores de imagen, por lo cual podemos decir que todo ente de existencia real o ideal crea imagen. Aun las cosas que no conocemos general imagen.

Hay hechos de comunicación planificados como tales como la forma de vestir, una marca, un aviso y otros que comunican aunque esta no sea su misión principal como lo son el precio de un producto, la forma de expresarse, la opinión de terceras personas.

La imagen puede ser parte de la realidad o no, ya que es un conjunto de creencias que cada persona tiene y son asociaciones de las cosas que esta observa. Por lo cual podríamos decir que la imagen es persona y propia de cada persona.

La imagen es de gran importancia ya que es uno de los factores más importantes en lo que respecta a la decisión final hacia un producto, y muchas veces la misma imagen por si sola configura dicha actitud y lleva al final de la compra.

Hay muchos productos que por su naturaleza no tienen muchas diferencias en comparación con los de la competencia, y el único factor que influye en la decisión de compra es la imagen que dicho producto tiene.

En muchas ocasiones, la única forma en la que las empresas tienen contacto con sus clientes, es por medio de los productos que ofrecen tanto a sus consumidores, como a sus clientes potenciales; por tal motivo, las empresas deben de ser muy cuidadosas y tener una buena imagen, ya que muchas veces estas serán juzgadas gracias a esa imagen.

Lo mismo pasa con los personajes ya sean políticos, actorales, deportistas, etc. Todos tenemos opiniones formadas sobre ellos, aunque en muchas ocasiones no los conozcamos, Sin embargo emitimos juicios de valor sobre aspectos de su vida solamente expresando la imagen que tenemos de los mismos

Podemos clasificar la imagen de muchas maneras. De acuerdo a quien la genera la podemos clasificar en:

- **Imagen personal:** Es aquella imagen que se crea sobre las personas. Muchas ocasiones esta imagen es involuntaria, es decir no es elaborada conscientemente por el emisor, aunque es importante mencionar que muchas veces ocurre lo contrario. Esto pasa con las personas públicas, que siempre tratan de articular una imagen sobre el receptor, esta imagen es generalmente la mas positiva, es muy importante que esta imagen de adecue a las expectativas del público elegido. Las imágenes personales deben de ser adecuadamente escogidas y definidas para así tener una estrategia mas clara de acción para lograr que esta imagen se implemente en la mente de los consumidores.
- **Imagen de producto:** Son todas aquellas asociaciones que se tengan sobre un determinado producto genérico, como lo es el pan, el arroz, etc., ya que estos son productos que tienen una imagen ya definida. Es importante mencionar que esta imagen no es una imagen previamente determinada, si no que más bien, se formo a través de los años y se transmitió de generación en generación. Como por ejemplo

podríamos decir que el pan tiene varios significados que varía según la época y la circunstancia.

- **Imagen de la marca:** esta es la imagen que una empresa da a sus consumidores sobre los productos que este puede o no consumir. En este caso la imagen debe de ser definida por la empresa antes de que el producto salga al mercado y después, implementar estrategias para que esta imagen no se pierda o se mejore. Lamentablemente, esta idea no siempre es seguida por las empresas, ocasionando que en muchas ocasiones, sus productos terminen mas rápido su ciclo de vida, ocasionando perdidas para la empresa.
- **Imagen institucional:** Esta es la imagen que también es conocida como imagen corporativa o empresaria. Y es la imagen que determinada empresa tiene o se ha hecho ante los consumidores.

Es importante saber que la imagen es nuestra tarjeta de visita, aunque todos como personas tengamos varios valores y características que nos distinguen, la primera impresión es fundamental, nuestra forma de comportarnos ante los demás y nuestra forma de vestir, es el reflejo de lo que somos y muchas veces también representa a la empresa para la cual trabajamos. Por ello es de gran importancia que causemos una buena impresión.

Tener una buena imagen personal no solo es tener un buen vestido, nuestra imagen exterior esta condicionada por nuestra higiene, por tal motivo es importante que tengamos un aspecto agradable y sobre todo limpio, eso se consigue de muchas formas, como por ejemplo el baño diario, o tener el pelo cuidado arreglado y peinado, es decir, tenemos que dar una imagen exterior correcta, pero sin perder nuestra personalidad.

En el caso de la imagen del producto es importante mencionar que la calidad de este, muchas veces eleva su imagen ya sea ante los competidores o en la mente de los consumidores.

Por otra parte es muy importante crear en los clientes la llamada lealtad a la marca, es decir se deben de crear una serie de asociaciones, que las estrategias de la marca aspiran a mantener. Aquí la marca puede ser vista de diferentes formas como los son: la marca como producto, la marca como organización, o la marca como persona.

La imagen de la marca también la podemos conocer como identidad de la marca, y resulta de una combinación de factores tanto físicos como emocionales, que van a ocasionar, que un producto sea diferente de los similares que la competencia poseé. Pero es importante mencionar, que el producto debe de tener suficiente calidad, para soportar todas aquellas comparaciones que se hagan. La herramienta que va a hacer que la imagen de una marca sea mas atractiva a los clientes es definitivamente la publicidad.

Cuando hablamos a cerca de que una empresa, es socialmente responsable, hablamos de una empresa que tiene una imagen y una ética intachable, de ahí la importancia de que las empresas cuenten con un departamento ya sea de relaciones públicas o de imagen.

La idea de que una empresa sea socialmente responsable, conlleva a que si una empresa crece en tamaño, su responsabilidad también aumenta, ya que esta actúa directamente, tanto en el medio ambiente social como en el natural.

Es importante también mencionar, que una empresa puede tener al mejor vendedor del mundo trabajando para ella, pero si no se crea el ambiente que las personas necesitan para tomar una decisión de compra, se corre el riesgo de que se convierta en un vendedor como cualquier otro. Este es el momento en que los creativos de la imagen tienen que tomar decisiones sobre como crear dicho ambiente. Es de gran importancia saber que la imagen empresarial, es en si, una imagen de lo que es dicha organización. Al igual que la imagen personal, la imagen empresarial, es lo primero que ve un cliente, y es bien sabido que la primera impresión jamás se olvida. El cliente puede asociar dicha imagen con calidad y prestigio, o puede de igual forma dificultar la venta.

Otra de las partes que son muy ligadas a la imagen empresarial, son las instalaciones, hay que tomar en cuenta muchos factores como lo son la iluminación, la limpieza y el orden, en las instalaciones también entra la atmósfera profesional en la cual se mueven aspectos como la atención a los clientes.

Dentro de la empresa no sólo es importante la imagen de las instalaciones, los empleados también deben de tener una imagen adecuada, algunos de los puntos que un cliente evalúa sobre los empleados, son la apariencia, los valores y la actitud. La apariencia es al imagen que se quiere proyectar y es aquella imagen que se quiere mantener en la imagen de nuestros clientes; La actitud se refiere a la amabilidad, dinamismo y atención que el personal tiene al

momento de tratar a los clientes; En cuanto a los valores podemos decir que los clientes quieren productos de empresas que sean honradas, y de confianza.

Todas las personas, productos, marcas, servicios, empresas e instituciones articulan una imagen. El hecho de existir hace que ellas generen comunicaciones directas o indirectas y esas comunicaciones articulan una imagen. A veces se articula una buena imagen y otras veces no.

Algunos de los pasos para que una empresa, producto o persona articule una buena imagen son:

- **Conocer el problema:** muchas veces se adopta el nombre de la empresa, o el producto, o el símbolo, o el envase, o los colores, sin detenerse a considerar su capacidad para generar imágenes; y sólo cuando el mal está hecho, se repara en él. Esto implica mucho esfuerzo, tiempo y dinero para rectificar la imagen, en el caso de que esto pueda lograrse. Es mejor tomar los recaudos al comienzo y articular, desde el principio, una imagen positiva. Pero para ello se necesita ser consciente del problema.
- **Definir la imagen deseada:** para lograr una imagen determinada, hay que definir con anterioridad, clara y específicamente la que se desea lograr. Sin esta definición, resulta imposible el logro de una imagen predeterminada.
- **Establecer estrategias conducentes:** todo hecho de comunicación directa o indirecta debe ser considerado como un generador de imagen. Todos esos hechos son estrategias para lograr la imagen deseada y la empresa debe analizar cada uno de estos hechos como si únicamente estuviera destinado a ese fin. En el caso de detectarse alguno que resulte nocivo para la articulación de la imagen, debe ser descartado.
- **Investigar la articulación de la imagen:** durante el período de la articulación de la imagen se debe estudiar si las estrategias planificadas son las correctas y actúan con eficacia. Cualquier inconveniente en las mismas debe ser corregido inmediatamente antes de que el daño ocasionado sea de costosa reparación.
- **Investigar la imagen estable:** la imagen estable, es la que alcanza una articulación completa. Esto no significa que en ese momento la imagen se inmovilice y se torne inmutable. Por el contrario, la imagen es muy inestable, porque está formada por creencias y asociaciones y sobre éstas influyen todo cuanto realiza la persona, la empresa o producto; sin embargo se llama imagen estable cuando llega a un punto en

su articulación que adquiere permanencia, como consecuencia del tiempo y las acciones que se llevan a cabo. Hay que investigar periódicamente la imagen que se ostenta para corregir las desviaciones que pueda ir sufriendo por causas ajenas al accionar propio.

5.1 Diseño de la imagen.

Una buena imagen, ya sea personal o empresarial, debe de estar basada en impresiones básicas de imagen como podrían ser:

1. Imagen física o visual
2. Imagen Interna
3. Imagen verbal
4. Imagen audiovisual

Esto no se refiere a que se deben de tener seis imágenes diferentes, sino que estas imágenes deben de estar en sincronizadas, es decir, deben de enviar el mismo mensaje, pero esto no es tener una imagen, estas son solo las bases para lograr tener una buena imagen.

Podemos decir que la imagen física se refiere a todos aquellos aspectos que las otras personas ven en nosotros, en relación a nuestra forma de comunicarnos, a nuestra forma de hablar, etc.

Desgraciadamente este tipo de imagen por muchos, es visto como algo malo, ya que se entra en el exterior de la persona y se podría pensar que es un enfoque muy superficial, actualmente este enfoque ha estado cambiando, ya que este tipo de imagen puede ser mucho más fuerte que los demás.

Algunos de los elementos que podemos observar dentro de este tipo de imagen es el vestido de las personas. Al principio, los hombres simplemente usaban pieles de animales para cubrirse de las inclemencias del tiempo y de otras situaciones. Pero con el paso del tiempo fueron otros factores lo que motivaron a las personas a vestirse.

Actualmente lo que orilla a una persona a usar una prenda de vestir es generalmente por querer adornarse o arreglarse o simplemente por distinción, es decir sentir que somos diferentes a los demás. Tal ves la pena es uno de los sentimientos que menos ha influenciado en la vestimenta

de las personas, ya que actualmente existen prendas para cubrir las necesidades de cada tipo de persona.

Los estilos, las texturas y los colores son de gran importancia en lo referente al a vestimenta. También tienen gran influencia todos aquellos accesorios que usamos como los son zapatos, relojes, pulseras, aretes, etc.

Al escoger como vestir, mucha gente no toma en cuenta muchas cosas como lo son, escoger la ropa de manera que se puedan intercambiar prendas, o que sean prendas de acuerdo a la estación que se vive, prendas que puedan combinarse por colores, etc.

Lo que uses en tu imagen personal puede ser un factor determinante para lograr objetivos. La imagen física como código de comunicación no verbal incluye no solamente las prendas de vestir sino también el peinado, el maquillaje y los accesorios; llevando el concepto más lejos aún, la imagen física no es solamente asunto de la indumentaria, comprende también las formas y medidas de la cara y cuerpo, los colores, patrones y texturas utilizados en las prendas de vestir, incluye la postura al pararse y sentarse y el modo de caminar, la sonrisa y otros gestos, los ademanes, el contacto visual y la conducta táctil, aspectos que deberán estudiarse y saberse manejar correctamente para poder ser poseedores de una buena imagen pública.

Por ejemplo, si vemos una barba cerrada y desaliñada puede ser que denote un tanto de cualidades negativas acerca de la persona, tales como maldad, suciedad e irresponsabilidad, lo que demerita algún talento político que la persona en cuestión pueda llegar a tener, llegando a hacernos creer que no es digno de confianza

La ropa no es un gasto: es una inversión en nosotros mismos, una herramienta para llegar a donde queremos llegar. Es el principal mensaje que se envía a los demás, y no solo nos protege del clima o nos cubre, sino que comunica mucho de la gente.

Es importante la forma en que la manera en como nos vemos y lo que percibe la gente de nosotros, forma toda una idea acerca de la situación en la que nos presentemos, aunque esta no siempre es la adecuada ya que el vestirse mal o sin combinar, va restando algunos puntos en contra.

Como ya se dijo anteriormente los colores son de gran importancia. Estos, expresan muchas veces cosas que no percibimos a simple vista por ejemplo:

El blanco: como el negro, se hallan en los extremos de la gama de los grises. Representa una página nueva. Tienen un valor límite, frecuentemente extremos de brillo y de saturación, y también un valor neutro (ausencia de color), cuando las personas utilizan el blanco se estandariza una percepción de pureza, neutralidad, grandeza, algo immaculado y puro, pacífico y espiritual, aquí encontramos a personas que buscan transmitir una estabilidad espiritual o bien cercanía a lo más santo, tal es el caso del Papa, o bien pureza y neutralidad, como en el tenis o en los deportes que no involucran rudeza, tranquilidad y limpieza, descanso.

El negro: es el símbolo del silencio, del fin de algo, de la muerte, del misterio y, en ocasiones, puede significar impuro y maligno. Confiere depresión, nobleza y elegancia, sobre todo cuando es brillante, también para imponer respeto, tal es el caso de los sacerdotes, los hombres de traje, el luto, cuando buscas que se te demuestre respeto el usar el negro confiere algo de seguridad, personalidades respetables y con credibilidad tales como líderes de opinión.

El gris es el centro de todo, y la tierra de nadie, pero es un centro neutro y pasivo, que simboliza la indecisión y la ausencia de energía, expresa duda y melancolía. Simbólicamente, el blanco y el negro, con sus gradaciones de gris, son del color de la lógica y de lo esencial: la forma. Por otra parte, el blanco y el negro junto con el oro y plata, son los colores del prestigio. Los colores metálicos tienen una imagen lustrosa, adoptando las cualidades de los metales que representan.

El amarillo: es el color más luminoso, más cálido, ardiente y expansivo, es símbolo de alegría y luz. Es el color del sol, de la luz y del oro, y como tal es violento, intenso y agudo. Suelen interpretarse como animados, joviales, excitantes, afectivos e impulsivos. Aumenta la presión sanguínea, el pulso y la respiración de forma inestable. Muchos líderes de opinión utilizan este color, sin perder la credibilidad de sus acciones.

El naranja: más que el rojo, posee una fuerza activa, radiante y expansiva. Tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante y una cualidad dinámica muy positiva y energética, además provoca el apetito, el naranja al igual que el amarillo es un color vivo y dinámico. También para aspectos o momentos infantiles por esto que son utilizados para llamar la atención, expresa

irradiación y comunicación, es el color de la acción. Receptivo y cálido, caracteriza el fuego que arde en el hogar y simboliza la generosidad.

Rojo: resistencia, vivacidad, virilidad y dinamismo. El rojo se usa en la publicidad para indicar una fuerza primitiva, el calor eficiente o las propiedades fortificantes de un producto, es excesivamente llamativo y evoca mucha seguridad y pasión en las personas que lo utilizan.

Es por esto que cuando en algún medio desean aparentar a una mujer seductora la visten totalmente de rojo. expresa fuerza vital, acelera el pulso, aumenta la presión sanguínea y el ritmo respiratorio, crea sensación de impulso, deseo, vitalidad, pasión, atrae la atención de forma inmediata, eleva la energía, utilizado en pequeños aspectos denota autoridad sin amenaza, pero también denota agresividad, dominio.

Verde: simboliza crecimiento, naturaleza y esperanza. Se considera un color tranquilo que tiene un carácter soleado cuando tiende al amarillo o reflexivo cuando tiende al azul, es naturaleza y muy terrenal, pacífico y en colores vivos tiende a ser infantil y dinámico. Indica perseverancia, tenacidad y firmeza, así como alta autoestima, según los expertos la gente que prefiere el verde es muy analítica, lógica y crítica, peor también puede demostrar resistencia al cambio, aburrimiento, ser predecible y necio, produce estancamiento de ideas, nunca para usar de noche o para tratar de persuadir

Azul: evoca imágenes de relajación, símbolo del agua en reposo. Expresa vida espiritual interior y simboliza el infinito cuando presenta sus tonos más oscuros; en sus tintes más claros tiene una calidad onírica, natural y fresca en la gente que lo utiliza, demuestra seriedad y dinamismo en uno solo, masculinidad y fortaleza, unión, reduce la presión de la sangre, tiene un efecto relajante, evoca confianza, credibilidad, confiabilidad y logro así podemos observar como el presidente Fox lo utiliza demasiado, además de el significado del color, su partido lo lleva, es como representarlo a cada instante.

Violeta: es el color del misterio y la dignidad, en algunas culturas simboliza el luto, es un estado mágico en el que los deseos se cumplen, invita a soñar, sugiere imaginación, sensibilidad y originalidad. En la noche produce un efecto encantador, elegante y seductor, en los hombres crea desconfianza. Es equivalente al pensamiento meditativo y místico, y en un tono pálido es ternura y tranquilidad. Es común ver pequeñas niñas utilizando este tipo de colores.

En cuanto a la imagen interna podemos decir que son todos aquellos aspectos que nosotros vemos en nosotros mismos, es decir, es la imagen que tenemos de nosotros. Es nuestra personalidad, el yo mismo. Esta es tal vez una de las imágenes más difíciles de expresar, ya que muchas veces esta imagen no la ve nadie más que nosotros.

Para un mejor conocimiento de esta imagen muchos autores recomiendan, hacer un inventario de nuestras cualidades, defectos, actitudes, aptitudes y demás características de nuestra persona, que puedan servir para un mejor auto-conocimiento.

Por medio de este análisis minucioso de nuestra persona, podremos saber cual es nuestra confianza en nosotros mismos, así como cuanto necesitamos de los demás, y claro esta, como modificar cada una de las actitudes negativas que tengamos en nuestra persona, esto solo con el bien de nosotros mismos, y con el fin de proporcionar una mejor imagen a los demás.

Al momento en que cualquiera de nosotros acude a las empresas en busca de trabajo, nos encontramos con que se nos aplicarán una serie de pruebas, por psicólogos capacitados en esta área, como su nombre lo indica son las pruebas psicológicas, y tienen como fin, conocer de manera específica, aspectos de la imagen interna de los aspirantes a este trabajo.

La imagen verbal no es otra cosa más que como nos comunicamos.

Podemos definir la imagen verbal como la percepción que se tiene de una persona o institución por consecuencia del uso de la palabra oral o escrita; de entre todas las circunstancias que pudieran atemorizarnos, más que la oscuridad, las alturas, los insectos o las ratas, la mayoría de los seres humanos le temen en primer lugar a hablar en público, y es porque no están seguros de su imagen.

Las palabras no se las lleva el viento y hacen reír o llorar, hieren o consuelan, y a través de los años los líderes las han usado para motivar, transformar emociones y acciones. Generalmente es difícil expresar lo que queremos por falta de vocabulario, y las palabras que usamos para expresarnos afectan la forma en que sentimos lo que decimos.

La Imagen Verbal es una de las imágenes subordinadas a la imagen personal o institucional que más peso tienen en la conformación de la percepción debido a que los estímulos que la

conforman son las palabras en su forma oral o escrita. Tener una buena imagen verbal es requisito indispensable para triunfar en la vida.

Un individuo que sabe expresarse correctamente, independientemente de los estudios profesionales que haya cursado, siempre tendrá ventaja sobre los demás ya que será percibido como más capaz, de ahí, para adquirir la habilidad, siempre será aconsejable tener el deseo de prepararse, la voluntad de atreverse y la disciplina para practicar, pues éste es un oficio que entre más se hace mejores resultados arroja.

Podemos decir que la imagen audio visual como la percepción que se tiene de una persona o institución por el uso de estímulos dirigidos al sentido de la vista o del oído, emitidos ya sea simultáneamente o por separado.

Es evidente que las disciplinas especializadas en publicidad, propaganda, producción de audio y video, incluida la producción musical, encuentran en este terreno un campo fértil para su desarrollo y deberán ser usadas en aras de la creación de una imagen pública convincente.

Sin embargo, el producto de las actividades descritas sería poco productivo y no llegaría muy lejos si no contaran con los vehículos de transporte de mensajes más poderosos que existe: Los medios de comunicación.

Además de los tipos de imagen que hemos analizado, existe el ambiente en el que se desarrolle, y podemos definir la imagen ambiental como la percepción que se tiene de una persona o institución por parte de sus grupos objetivo como consecuencia del uso de estímulos emanados de sus escenarios.

Hay que hacer hincapié en que para una empresa del tamaño que sea y el giro que sea, la imagen impone la pauta a seguir para colocarse dentro del mercado que ha escogido como meta, esto quiere decir que la imagen nos da un posicionamiento. Esta imagen es muy influenciada por los logotipos, tipografía, estilo de publicidad, manejo de información, el trato que se le da al cliente, la apariencia de los empleados, en si todo aquello que va a dar una presentación a la empresa ante el cliente.

Esta imagen es trascendente ya que el medio que nos rodea influye para obtener respuestas a cualquier estímulo, aunque sean inconscientes, es decir tal vez no estamos prestando atención en lo que esta sucediendo con los 5 sentidos; como ejemplo podemos decir que un maestro esta enseñando, mientras tanto, afuera del salón de clases están 3 hombres taladrando una pared, los alumnos prestan atención a lo que dice el maestro pero si se distraen o existe un silencio repentino en el salón de clases, también van a percibir lo que pasa fuera del salón.

Los estímulos se pueden percibir por medio del olfato, el oído, la vista, etc. El color, el brillo, la luz, la música, los olores, y otros factores de la misma cadena se deben considerar al crear emociones a la gente y así crear un ambiente con buena imagen, es decir agradable.

5.2 Decisión promocional del Licenciado en Administración.

Como nuestro tema de estudio es la aplicación de la mercadotecnia en la creación de la imagen del licenciado en administración de empresas, y teniendo ya una base y un conocimiento sobre la imagen, comenzaremos a desarrollar la imagen del licenciado.

Para empezar, ya sabemos que los 4 puntos mas importantes en los que la mercadotecnia se basa son las llamadas “4 P’s” que como ya sabemos son

1. Producto
2. Plaza
3. Precio
4. Promoción

Es importante que a estas 4 P’s se agregue otra, que aunque no es P también tiene una gran importancia. Nos referimos a los clientes, que no son otra cosa, más que las personas que darán trabajo u oportunidades a los Administradores. También son clientes todas aquellas personas que piden o contratan los servicios de los Administradores cuando trabajan en forma independiente.

En cuanto al producto, podemos decir que el licenciado en administración de empresas debe ser una persona, que tenga muchas características, no solo para poder llevar una empresa al éxito, sino que también debe de tener muchas cualidades que caracterizan a un líder como por ejemplo:

- Facilidad de palabra.
- Ser coherente, tanto al hablar como al actuar.
- Tener un amplio conocimiento de la empresa.
- Debe de tener la capacidad de lograr metas específicas.
- Debe de tener la capacidad y la motivación para poder liderar un grupo y causar un buen impacto en el mismo.
- Debe de ser flexible.
- Debe de tener una autoestima alta y estable.
- Debe de saber escuchar a las personas que lo rodean.

En este punto es cuando podemos hablar de la imagen física del licenciado en administración de empresas por lo tanto:

- El Licenciado en administración de empresas debe de vestir de manera adecuada según el giro del negocio o empresa en el que se encuentre laborando, eso sin perder su estilo propio. Es decir, su vestimenta e imagen debe de estar acorde al tipo de empresa en la que trabaja.
- De una manera personal, opinaría, que los mejores colores con los que un administrador de empresas debería de vestir en sus labores son, el azul, el negro y posiblemente el blanco, ya que institucionalmente son los colores que mas reflejan seguridad, elegancia, y sobre todo son colores que infunden respeto.
- Es importante que su higiene sea impecable, ya que como he repetido muchas veces, el licenciado en administración de empresas es la persona que muchas veces será la carta de presentación en algunos negocios, o será el representante de su empresa.
- Los accesorios no deben ser muy llamativos.
- Los zapatos deben de ir siempre limpios y cuidados.
- En el caso del hombre, el traje siempre es la mejor opción La chaqueta (americana) deberá ajustar perfectamente en los hombros, y la caída debería distar al menos cerca de un palmo de las rodillas. Es decir, cubrir los bolsillos del pantalón, aproximadamente. Las mangas, con los brazos rectos, deberán llegar hasta las muñecas, y con los brazos doblados, tendrían que dejar ver los puños de la camisa (y así poder lucir los gemelos o

los cubrebotes). La caída posterior de la misma deberá cubrir el asiento del pantalón. Se recomienda que el pantalón quede a la altura del tacón del zapato. No deberá quedar corto, dejando ver los calcetines o arrastrándose en el suelo, No debemos dejarnos llevar por las modas, que a veces imponen determinados largos en los pantalones que son poco estéticos. Es importante mencionar que el cinturón debe de combinar con los zapatos. Pero el consejo más importante es que se use la ropa sin perder el estilo personal.

- En el caso de las mujeres, hay una gran variedad de colores y prendas que se pueden combinar, pero se debe de evitar que esta combinación sea de más de tres colores. Es importante que los escotes no dejen ver la ropa interior. El tejido que las mujeres decidan utilizar, también es acorde a la temporada que se viva.

En cuanto a la imagen interna como se dijo con anterioridad, se recomienda que el licenciado en administración de empresas, tenga un conocimiento amplio de si mismo ya que con este conocimiento, será mas fácil para saber cuales son aquellas cosas que tiene que cambiar o mejorar, pero también sabrá cuales son las habilidades y aptitudes que tiene para poder desarrollarse de una mejor manera en su trabajo.

En cuanto a la imagen verbal se recomienda:

- Como ya se sabe la palabra es uno de los medios de comunicación más eficaces que existen, así que para demostrar nuestra educación, debemos de hablar con corrección.
- Aunque en este tipo de comunicación es importante lo que se comunica, también es muy importante como se dice.
- Hay que cuidar las vocaliaciones, el volumen, timbre y voz, en especial cuando la persona con la que estamos comunicándonos no se encuentra delante de nosotros.
- Las conversaciones no presenciales, muy de actualidad desde la aparición del teléfono, y de nuevo puestas en auge con la aparición de InterNet, han hecho que se creen nuevos lenguajes, o formas de expresarse y que cuenten incluso con sus propias expresiones. Las palabras, en este tipo de conversaciones, cobran una gran importancia por dos razones fundamentales: no vemos a nuestro interlocutor, y en muchos casos, son de países distintos, por los que las palabras y ciertas expresiones, pueden tener significados distintos.

- En caso de que se hable en público, es importante que antes de comenzar ya sea con el discurso o la exposición, se prueben todos los micrófonos y controles de volumen, para que el discurso sea escuchado y entendido por todos.
- Hay que tener mucho cuidado en cuanto a la comunicación no verbal se refiere. Los gestos son muy importantes al momento de hablar o de comunicarnos y muchas veces expresan cosas diferentes a lo que estamos hablando.
- En un principio no es bueno que se use el tuteo para dirigirse a una persona, y con mayor razón hay que evitar esto, si aun no se tiene la confianza suficiente para hacerlo.
- Hay que diferenciar a los jóvenes de las personas mayores. Entre los jóvenes está más admitido el tuteo, pero debemos esperar a que nos lo digan. Entre los mayores será fácil que no digan nada acerca del tuteo y prefieran que se les trate de usted. En este tipo de cuestiones se debe de tratar de usted a la persona con la que hablamos, en ese sentido no existen los sexos.

La imagen audiovisual como se vio son los estímulos que recibimos o reciben las otras personas de nosotros en este caso:

- Al estrechar la mano, hay que hacerlo de manera que el saludo sea firme pero sin lastimar la mano de las personas a las que nos dirigimos.
- Es importante que la persona conozca a de cortesías.
- Debe de saber disculparse, o pedir las cosas por favor.
- Hay que saber escribir una carta, ya que muchas veces tendrá que hacerlo, no solo para sus clientes, sino también a los socios y demás personas que laboran dentro de la empresa.
- Tener un análisis completo de medios de comunicación ya que en un momento dado tal vez tenga que usarlos, para vender ya sea un producto o un servicio.

En el caso de la segunda P que es la plaza, nos referiremos al lugar en que el Licenciado en Administración de empresas buscara o encontrara trabajo. Aquí podemos ver que hay muchas opciones, si el licenciado es recién egresado de la universidad, este puede acudir ya sea a la bolsa de trabajo universitaria o a una bolsa de trabajo externa que haga mas simple su búsqueda de trabajo.

En este caso, en Morelia existen muchas bolsas de trabajo a las cuales puede acudir. Algunos ejemplos son:

- Manpower.

- Global consulting.
- One digit.
- Etc.

En caso de que no conozca el lugar en el que estos negocios se encuentran puede recurrir a la sección amarilla o a su página de Internet. Otras bolsas de trabajo en Internet son:

- www.mimorelia.com
- www.occ.com.mx.
- www.computrabajo.com
- www.bolsadetrabajo.com
- www.trabajo.org.
- www.compujobs.com
- Etc.

En caso de que el Internet no sea su opción, puede recurrir al aviso económico de los diferentes periódicos de circulación en la ciudad, en donde podrá encontrar diferentes ofertas de trabajo de diferentes empresas. Cada una de estas ofertas tendrá características diferentes por lo cual se podrá escoger la opción que mas convenga.

El precio va a variar según el trabajo que el licenciado en administración de empresas realice, el sueldo como bien se sabe es la compensación que las personas obtienen por un trabajo realizado.

En el caso de la promoción, el licenciado en administración tiene la posibilidad de llevar a cabo una gran gama de actividades que lo llevarán a tener un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa en la que trabaja.

Por ejemplo puede estudiar un postgrado ya sea una especialidad o una maestra.

En Morelia las diferentes universidades que existen, ofrecen una amplia gama de estos postgrados como lo son:

- Especialidad en recursos humanos.
- Especialidad en finanzas.
- Especialidad en mercadotecnia.

- Especialidad en publicidad.
- Maestría en mercadotecnia global.
- Maestría en desarrollo organizacional.
- Maestría en calidad total.
- Etc.

O en su defecto puede tomar un diplomado. Es importante mencionar que día a día las universidades no solo de Morelia si no de todo el país, lanzan convocatorias para este tipo de eventos académicos que serán de gran ayuda a que el Licenciado en Administración de Empresas se promocióne, no solo dentro de una empresa, si no que también lo haga con los diversos públicos que necesiten de sus servicios profesionales, ya que como se ha dicho, el Administrador, es importante en todo tipo de organizaciones o empresas, para llevar a cabo los planes y objetivos de estas.

CONCLUSIONES

- Antes que nada es muy importante recalcar que la licenciatura en administración de empresas es una profesión muy amplia, ya que como pudimos ver a lo largo del presente trabajo, es una disciplina que puede funcionar, en cualquier tipo de empresa, institución o directamente en la vida de las personas, por lo cual es muy importante que el licenciado en administración de empresas se capacite constantemente, o definitivamente estudiar un postgrado, ya sea una especialidad, una maestría o un doctorado, esto en el área que mas le agrade, ya sea mercadotecnia, recursos humanos, administración, calidad total, etc. Ya que de una u otra manera, esto ayudará a que el profesional en administración de empresas, este mas capacitado y pueda aspirar a un mejor trabajo.
- Como se vio durante el desarrollo de este trabajo, la imagen pública es de gran importancia, pero aun no se ha hecho hincapié en esa importancia, por tal, sería muy importante que no sólo a los licenciados en administración de empresas se les inculcara una cultura de la imagen, sino a todas aquellas personas que aspiren a lograr un éxito en sus negocios.
- Hay que recordar que lo primero que ven las personas en nosotros es nuestra imagen, por lo cual recomendamos, que cuando tengamos que acudir a una cita de cualquier índole, veamos antes que nada nuestra imagen, para así, tener mas claro que es lo que queremos transmitir con ella.
- También se descubrió, que la imagen puede ser un trampolín para lograr ciertos objetivos en la vida, pero también es importante que se tenga un conocimiento más amplio de las alternativas de imagen que cada persona posee, según su carrera profesional, trabajo, o estilo de vida.
- La imagen es lo que proyectamos y hay que saber que muchas veces habla por nosotros mismos, y que es de gran importancia si queremos lograr ser lideres de opinión en cualquier área, pero también es importante que sepamos que, no por que

mostremos cierta imagen, seamos unas personas que sólo nos dejamos guiar por la misma imagen o el consumismos en si.

- La imagen, no sólo se forma de un bonito traje o maquillaje, sino que esta formada por muchos otros factores que intervienen en la vida de la persona, como la seguridad, facilidad de palabra, limpieza e higiene, etc.
- La comunicación es de gran importancia dentro de lo referente a la imagen. Por tal motivo, es importante que el licenciado en administración de empresas, este sumamente informado sobre los acontecimientos de la vida diaria.
- En el caso de las empresas, también es muy importante la imagen pública, por lo cual es de suma importancia, que cada una de estas, cuente con un programa de imagen corporativa, o definitivamente con un departamento que se encargue de esta área, ya que muchas empresas lo ven como un gasto mas, pero no se dan cuenta que al final, es una inversión que muchas veces le dará un gran reconocimiento ante los clientes, los cuales tienen la ultima palabra al momento de escoger un servios o un producto.
- La imagen no es exclusiva de algunas personas, hay que recordar que la imagen es una serie de asociaciones que cada una de las personas tendrá al momento de vernos o al momento de ir al supermercado y ver algún producto.
- En cuanto a la imagen empresarial se refiere, los medios de comunicación juegan un papel muy importante, ya que gracias a ellos, los anuncios de muchas empresas y productos llegan a los ojos de los consumidores finales, es decir los clientes y a los clientes potenciales de algún producto o servicio.
- Los medios de comunicación y su alta fidelidad tanto auditiva como visual, e incluso en poco tiempo sensorial, con todos los artefactos de realidad virtual, logran mostrar una realidad aparente, una imagen perfecta para que el receptor busque imitarla y/o adquirirla para salir de la monotonía de la realidad diaria. Con esto podemos concluir que los medios de comunicación juegan un papel muy importante en la mente de las personas, por lo tanto también en la imagen que quieren mostrar y que muestran.

- La mercadotecnia puede ser utilizada, como una herramienta de creación de imagen.
- Todas las personas somos capaces de comunicarnos, por lo cual, es importante que sepamos que exactamente por este motivo, todos somos capaces de participar en algún discurso, o en una exposición, por eso es importante, que los licenciados en administración de empresas, comiencen a perder el miedo a hablar en público desde la universidad. El alumno de la Licenciatura en Administración de empresas debe de tener facilidad de palabra, ya que de esto puede depender su éxito en cualquier empresa.
- La creación de la imagen es un proceso que puede durar mucho tiempo, y que cuesta mucho sufrimiento, esfuerzo y cansancio, pero, desgraciadamente de un descuido se puede perder, por lo cual hay que mantenerse al tanto de todos los cambios ya sea personales o sociales que haya en nuestro entorno y tomar las medidas adecuadas para que esta buena imagen que tanto trabajo costo construir no se pierda.
- En la actualidad, nuestra vida laboral y personal son un gran reto y no solo es necesario que hablemos bien o que usemos bonita ropa, si no que también se ha vuelto muy necesario que implementemos muchas tácticas para tener un mejor comportamiento, esto sin lugar a dudas nos abrirá paso a mejorar nuestra vida social. Además esto permitirá que nos comuniquemos con más confianza no solo con nuestros seres queridos, si no también con todas las personas que nos rodean.
- La inteligencia emocional y la programación neurolingüística, son de igual forma, buenas herramienta para obtener un mejor control de nosotros mismo en momentos de crisis no solo en nuestra vida personal sino también en nuestra vida laboral, además de que nos permitirán conocernos mas a nosotros mismo y por lo tanto conocer mas a las personas que nos rodean.

RECOMENDACIONES

- En caso de que un licenciado en administración de empresas, trabaje como maestro de universidad, es importante que de a conocer a sus alumnos, la importancia de la administración y sobre todo que hable sobre la buena imagen que el licenciado administración de empresas debe de tener, no solo para bien de la empresa en la que labora, si no para un bien propio.
- Es muy importante que se pierda el miedo a hablar en público, ya que sino practicamos esto, puede ocasionar que nuestra imagen no sea apta al momento de participar en un discurso o hablar en una ceremonia importante ya sea para una persona o para una empresa.
- Es de suma importancia que en el caso de la imagen corporativa, las empresas se dirijan a verdaderos profesionales en imagen, en México son muchas las opciones que se tienen en estos casos, pero al igual que al lanzar un producto es recordable que las empresa haga un análisis minucioso sobre que es lo que quiere lograr y el por que va a cambiar o a mejorar su imagen.
- Es importante que el administrador de empresas, tenga buena imagen, ya que muchas veces el será el encargado de cerrar algunos negocios o será la carta de presentación de muchas empresas.
- Es necesario que cada uno de nosotros, tengamos una imagen positiva de nosotros mismo, ya que de lo contrario podríamos caer en la pérdida de la autoestima y por lo tanto, tendríamos muchos problemas al momento de comunicarnos con las de más personas.
- Es importante y muy recomendando, estar informado, sobre todos los acontecimientos que día a día ocurren, no solo en la empresa o en el país en que vivimos, si no de todo el mundo, ya que muchos de estos acontecimientos, pueden afectar de una o de otra manera nuestra estabilidad. Este conocimiento del mundo se puede obtener de muchas maneras, ya sea leyendo el periódico, revistas, noticias por Internet, o ver las noticias

que día a día se transmiten por todos los medios de comunicación como la televisión o el radio.

- Es recordable, que el Administrador de empresas, tenga buenos modales y sea educado, no solo al dirigirse con sus compañeros de trabajo, sino con toda la gente.
- Es importante que el Licenciado en Administración de empresas cuente con un Currículum Vitae actualizado, ya que nunca se sabe cuando se pueda utilizar.
- Es importante de igual forma que no solo el licenciado en administración de empresas, sino también todos los egresados de las diferentes carreras universitarias, se mantengan siempre actualizados, ya sea tomando cursos, conferencias, talleres u otras actividades que eleven su conocimiento y que le brinden nuevas herramientas para llevar a cabo su trabajo de una manera satisfactoria.

BIBLIOGRAFÍA

- Flores Romero, Beatriz.
Gonzáles Santoyo, Federico.
Mauricio A Chagolla Farías.
Valverde Aparicio, Mireia.
“La gestión de los recursos humanos: enfoque para México.”
Edit.: Universitat Rovira I Virgili, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
1ra Edición.
Morelia, Michoacán México, 2004

- Koontz, Harold
Wehrich, Heinz
“Administración, una perspectiva global”
Edit. Mc Graw Hill
11ª. edición.
México, D.F. 1998

- Maubert Viveros, Claudio.
“Mercadotecnia”
Editorial trillas
1ra. Edición.
México, D.F. 2001

- Etzel, Michael J.
Stanton, William J.
Walter, Bruce J.
“Fundamentos de marketing”
Edit. Mc Graw Hill
Decima Edición, México, D.F.

- Laura Campos Herrera, Luis Chias Becerril, Luis Escatin Navarro, Enrique David Espinosa, Alberto Hernandez Baquiro, Juan Jose Hinojosa de León, Deborah San Román, Martha Smith de Rangel, Enrique Tamés Muñoz, José Cuauhtémoc Valdés Olmedo.

“Emprendedores para el desarrollo social”

Edit. Trillas, ITESM Universidad Virtual

1ra. Edicion,

México, D.F. 2000.

- Chiavenato, Idalberto.

“Introducción a la Teoría General de la Administración”,

Edit. Mc. Graw Hill,

Edición

México, D.F., 2000.

- Laris Casillas, Francisco Javier.

“Administración integral”

Grupo patria cultural

15 edición

México 1999

- Gordoia, Victor

“Imagología”

Edit, Grijalbo.

1ra impresión.

México D.F. 2005

- Lawrer III, Edward E.

“Trate bien al personal”

Edit. Mc Graw Hill

1ra edición

Mexico. D.F. 2005

- Dupont, Luc.
“1001 Trucos publicitarios”.
Edit. Lectorum
1ra edición 2005
México, D.F.

- Díaz Mérito, Angel.
**“¡Por favor que vamos en el mismo barco!
Los 12 valores de la sabiduría.”**
Edit. Panorama
1ra edición
México D. F. 2002

- **“Administración integral de riesgos de negocios”**
Deloitte & Touche
1ra edición.
Mexico. D.F. 2003.

- Gates, Bill
“Los negocios en la era digital”
Edit. Plaza & Janés
1ra edición
Barcelona, España 1999.

- Chiavenato, Idalberto.
“Comportamiento Organizacional”
Edit: Thomson
1ra edición
Mexico. D.F. 2004.

- McQuing, Jack H.
“Como motivar a la gente”
Edit. Logos

5ta edición

Mexico, D.F. 1979

- Brunet I. Icart, Igansi

Gonzales Santoyo, Federico

Chagolla Farías, Mauricio A.

Flores Romero, Beatriz

Las organizaciones y la gestión de cambio

Edit. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Universitat Rovira I. Virgili.

1ra edición

Morelia, Michoacán, Mexico. 2003.

- Llanos Cifuentes, Carlos

“La enseñanza de la dirección y el método del caso”

Edit. IPADE.

1ra impresión

México D.F. 1998.

- Ring, Jim

“La publicidad a debate”

Edit. Folio

1ra edición

Barcelona, España 1994.

- Rodríguez Combeller, Carlos

García Díaz, María

“Jefe hoy, mañana dirigente”.

Edit. Diana

2da edición

Mexico D.F. 1990

- Tregoe, Kepner
 “Análisis de problemas y toma de decisiones”.
 Princeton, New Jersey USA
 1ra edición
 Estados Unidos, 1976

- Mendoza Núñez, Alejandro
 “La capacitación Práctica en las organizaciones”.
 Edit. Trillas
 1ra edición
 México D.F. 1885

- Tello Sánchez. Rodolfo
 “Proyectos De investigación en educación”
 Edit: IMCED
 1ra edición
 Morelia, Michoacán, México 2001

- Aaker, David
 “El éxito de tu producto está en la marca.”
 Edit. Prentice Hall
 1ra edición
 Mexico. D.F. 1996

- Manzanarez Ordóñez Samuel Eduardo.
 De la Llave Romero, Claudia
 “Manual de capacitación interna”
 Publicidad inteligente Píxel.
 Publicación interna
 Morelia, Michoacán, México, 2003

- Treviño M. Rubén
 “Publicidad en verde, blanco y rojo”
 Edit.: Mc Graw Hill

1ra edición

México, D.F. 1999

- Chiavenato Idalberto.

“Iniciación a la administración general”

Edit. McGraw Hill

1ra edición

México. D.F. 1993

- Uribe Erika

“Tipos de publicidad”

Revista Mujer ejecutiva

No. 55, Año 4 2004.

- Forteza Vargas, Juan Luís

“Claves para el crecimiento internacional”

Revista Adminístrate hoy

Año 6, No. 68, 1999

- Bravo Puga, Rafael.

“Los nuevos paradigmas del conocimiento y desarrollo humano

Una perspectiva empresarial”

Revista adminístrate hoy

Año 6, No, 68 2000

- F. Bonilla Julieta

“Marketing; tal ves es tiempo de emigrar”

Revista entrepreneur

Volumen 12 No. 68

FUENTES DE INTERNET

- <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml>
- <http://www.imagenpublica.com.mx/principal.html>
- <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n39/cperalta.html>

- <http://www.ull.es/publicaciones/latina/z8/enero.98.ivan1.htm>
- www.wikipedia.com
- <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-12.htm>
- <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/CONTENIDO/comunicacion%20integral/imagen/nivel3nunca.html>
- <http://html.rincondelvago.com/imagen-publica.html>
- www.miespacio.org/cont/gi/imapub.htm
- www.inteligenciaemocional.com
- http://www.e-mujeres.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Imagen_publica_liderazgo_y_poder
- www.wikipedia.com
- www.google.com
- www.gestiopolis.com
- <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm>
- <http://www.joseacontreras.net/admon/page00.htm>
- <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=63>
- www.protocolo.org
- <http://www.lideraccion.com/>