

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

C.E.M.

148248

TEMA:

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE
LA MERCADOTECNIA

ALUMNA:

MARIA IRMA MATAMOROS TRONCOSO

ASESOR:

GUILLERMO GARDUÑO VALERIO

Lic. Administración

1990

PALAPA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD

AUTONOMA

METROPOLITANA

IZTAPALAPA

ESTRATEGIA

ORGANIZACIONAL

DE LA

MERCADOTECNIA

1990

A L U M N A:

M A R I A

I R M A

M A T A M O R O S

T R O N C O S O

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

I N T R O D U C C I O N

El objetivo de este trabajo es de describir la estructura empresarial, en cuanto a los recursos humanos y materiales con que cuenta para alcanzar sus objetivos principales, desarrollando su mínima capacidad para obtener los máximos resultados. Pero esta estructura empresarial tiene como base a la organización militar, donde toma referencias sobre el punto clave que es la disciplina.

Con esta aptitud bien definida se logra dar una unidad de mando, es decir una jerarquía que va a dar la pauta de ejecución de los planes. En la Mercadotecnia el campo de batalla es el mercado, en donde el enfrentamiento es con los competidores; tratando de ganar la guerra con sus productos. Los cuales son introducidos al mercado con la mejor publicidad y promoción que se disponga, para conquistar su objetivo, el consumidor.

La tecnología es un factor importante para la empresa, ya que es su arma de combate, para seguir compitiendo en el mercado.

Entre más avanzada sea mayor será la posibilidad de que el líder siga siendolo.

El campo de batalla en la Mercadotecnia a conquistar es la mente del cliente, es decir se utiliza la psicología para convencer al individuo de adquirir cierto bien o servicio.

Siendo la publicidad, el medio para conseguir ganar la batalla.

La sorpresa es el camino más rápido de conseguir el triunfo "total" - dentro del mercado; así que la empresa debe de contar con un alto grado de seguridad, para conservar su liderato.

La toma de decisiones, la debe realizar el director de la empresa con habilidad e ingenio. Teniendo estas características el director puede dar una gran batalla llevando a la compañía lograr sus objetivos principales.

En la economía de fuerzas se puede considerar los factores siguientes: bancarrota, pirateo de personal, apropiación, chantaje de recompensas y uso de tribunales.

Los cuales van ha ser empleados como ventajas o desventajas dentro del mercado que se pretende ganar.

Pero ante todo la autoridad debe de ser un punto de partida primordial, ya que es la base para tomar una decisión final, importante dentro de la organización. Debiendo ser clara y determinante en el momento preciso que se requiera; llevandola acabo el director empresarial, que debe ser un individuo habilidoso, ingenioso y cauteloso.

Para seguir en la batalla y triunfar.

C O M P U T A D O R A S

I B M v s A P P L E

Un caso práctico en el campo de batalla de las computadoras es:

I B M v s A P P L E

La APPLE tenía una participación mayoritaria en el mercado de las --
computadoras personales, no obstante era el líder, apoyado por un --
gran mundo publicitario y promocional que había logrado convertir una
pieza de equipo de oficina prácticamente imposible de distinguir, en
un producto de gran visibilidad. IBM el gran líder del mercado de la
computación, se preguntaba si no sería capaz de revolucionar también
el negocio de las computadoras personales; sus dirigentes tomarón la
decisión de entrar de lleno en el negocio de las computadoras perso-
nales.

Su objetivo sería entrar de lleno al terreno que tenía en su poder la
APPLE y apoderarse de él.

Una vez definido el objetivo, IBM organizó una unidad independiente -
para que se diseñara, manufacturara y lanzara la computadora personal
IBM. La táctica clave en la estrategia de IBM fue copiar los éxitos de
APPLE. El lema de IBM era: "Cualquier cosa que tú puedas hacer, yo
puedo mejorarla".

acción del mismo.

Ya que el objetivo es el fin que se pretende alcanzar, por medio de -
la fuerza ya sea militar o empresarial, para la conquista parcial o -
"total" del campo de batalla.

La tecnología es un factor primordial, ya que entre más avanzada y -
mejor sea, mayor es la posibilidad de que se pueda "aniquilar" al -
rival en el campo de batalla de la mercadotecnia.

M A R C O H I S T O R I C O

En la humanidad ha existido una relación en el campo de batalla como en el campo de la mercadotecnia, en donde el individuo trata de conquistar una guerra o de conseguir un beneficio económico. Por lo -- tanto se considera a la mercadotecnia como una manera "civilizada" - de guerra, en la cual el enfrentamiento es a base de ideas, palabras y disciplina en una estructura empresarial que se puede comparar con una organización militar donde el objetivo principal es derrotar al enemigo.

En una estructura organizada se debe de contar con personal, información, planeación y finanzas; teniendo esta organización bien definida se puede actuar en cualquier situación que se le presente a la - empresa, la cual tendrá una base para poder tomar una decisión de - acuerdo al momento en que se encuentre con problemas.

Para esto, se debe tener a una persona entrenada para decidir en el - momento que así se requiera. El hombre tanto en el campo militar como en el empresarial debe realizar acciones precisas; utilizando la imaginación, el ingenio y los recursos que tiene la empresa para obtener el éxito en el mercado; para lograr el objetivo planeado.

Para obtener dicho éxito en los planes globales hay que reducir lo - más posible la vulnerabilidad del objetivo y conservar la libertad de

Paso por paso, IBM imitó a APPLE, era practicamente una copia al carbón de la misma. El elemento clave del triunfo fue la habilidad, ingenio y rapidez de sus recursos humanos, capacidad de consolidar la posición clave a medida que conquistaba esta le era base para tener una superioridad en fuerzas y tácticas sobre sus competidores. (1)

Para jugar un buen partido a la defensiva, debe existir un solo líder en el mercado, tal líder lo crea los consumidores, que debe existir en la mente de los clientes actuales y futuros.

Fortaleciendo sus productos o servicios, es decir inovandolos; para poder bloquear los movimientos de la competencia. Se debe recurrir a la presión psicológica del consumidor por medio de la publicidad.

Ya que mucha gente se deja influir más por la opinión de otros que por la suya propia.

Una estrategia eficaz para los líderes es mantener algo de reserva, es decir, mientras que el competidor arriesga todo por el todo, el líder debe emplear solo lo necesario para mantener la lucha.

Dice Clausewitz "El número de reservas nuevas es siempre el punto principal considerando por ambos comandantes". (2)

En cuanto a la ofensiva en el campo de la mercadotecnia, atañe a la empresa que ocupa el segundo o tercer sitio en la competencia. La principal consideración es la fuerza de la posición del líder, es decir saber todo lo referente a él, tomando en cuenta su producto, la fuerza de su venta, su precio y su distribución que tiene en el mercado.

(1) "La Guerra de la Mercadotecnia" p. 55

(2) Idem p. 73

El factor moral puede ser decisivo, para acabar con el oponente, ya -
que se considera a la guerra de mercadotecnia un ejercicio mental -
siendo el campo de batalla la mente humana, utilizando el arma de pa-
labras, imágenes y sonidos. Tratando con esto de encontrar un punto
débil del líder y atacarlo, dice Clausewitz:

"Donde una superioridad absoluta no es alcanzable, hay que producir -
una relativa en un punto decisivo, aprovechando en forma eficaz lo -
que se tiene". (3)

Es posible lograr el éxito en la lucha competitiva mediante el des---
pliegue de innovaciones.

Estas innovaciones pueden implicar la apertura de nuevos mercados o -
el desarrollo de nuevos productos.

Uno de los elementos primordiales para cualquier actividad militar o
empresarial es sin duda alguna la sorpresa, es decir, el engaño, tru-
co o coordinación de tiempos y movimientos; para poder seguir o sobre
vivir en el campo de batalla. La sorpresa debe ir combinada con una -
jugada decisiva que derrote a la empresa rival o al enemigo.

Clausewitz dice: "En toda empresa militar, sin excepción subyace el -
elemento sorpresa, pero en grado muy variables que dependen de la na-
turaleza del cometido y de otras circunstancias". (4)

(3) Idem p. 79

(4) Idem p. 95

L A E M P R E S A A U T O M O T R I Z

El caso de la compañía VW fue cuando apareció el primer automóvil pequeño que más tarde se conocería como compacto, fue recibido con gran asombro, y con muy poco interés por parte de los consumidores. El efecto que causó el tamaño sorprendente del auto compacto duró muy poco.

Ya que resultó ser una sensación. Los alemanes tenían una estrategia que resolvería cualquier tipo de problema, abrieron docenas de centros de servicio, junto con el carro vendieron contratos de servicio algo desconocido en aquel entonces, y prometieron que mantendrían y conservarían en buenas condiciones de funcionamiento cada escarabajo que vendieran.

Esto resultó ser un concepto revolucionario que germinó a partir de un inteligente esfuerzo por entender y analizar todos los puntos de los clientes ya que estaban en contra de los autos pequeños (mercado norteamericano).

La batalla que iba librarse era la batalla por vender el VW, a fin de ganar una buena participación de mercado, pero en este caso la estrategia estaba basada en la correcta comprensión y análisis del problema.

El plan de servicio que acompañaba a la VW fue la clave de su sorpre

dente y continuo éxito, la innovación que impacta al mercado automovilístico fue el contrato de servicio y la atención personal brindada al propietario del auto. (5)

Los fabricantes pensarón que el diseño y la originalidad no eran suficientes. Concepto nuevo por el simple hecho de ser propietario de un vehículo, tomó por sorpresa a la competencia automotriz. El VW se convirtió en algo perdurable, en lugar de que terminará como tantas modas pasajeras, de hecho eso era lo que esperaban los rivales.

Para llevar acabo la sorpresa hay que tener en cuenta el elemento secreto y la desorientación.

Para mantener un secreto en cuanto a un producto o servicio es necesario contar con una buena seguridad industrial en las áreas de investigación y desarrollo.

Ya que el acto de dejar que se filtre información a cerca del nuevo producto o servicio con el objeto de forzar a la competencia a asumir una nueva posición defensiva es una táctica empleada muy a menudo en el mundo de los negocios.

La simple insinuación de que se lanzará al mercado algún producto puede ser suficiente para orillar al borde del abismo a las compañías pequeñas.

Sin embargo, la sorpresa dura poco, por un momento llega a pasar.

Para defenderse contra las sorpresas, el director empresarial debe contar con los recursos y el poderío necesarios para resistir los primeros choques y recuperar la ventaja que tenía originalmente.

(5) Idem. p. 89

La idea de usar la economía de fuerza disponible de manera habilidosa y con cierta prudencia, de tal modo que se pueda con un mínimo de poderío, aplicar el esfuerzo máximo en el punto de toma de decisión.

Una de las ventajas del lado de los que hacen la guerra de guerrillas es la capacidad de poner en práctica una economía de fuerzas a un -- grado que resulta imposible en el caso de la guerra "normal".

La guerra de guerrillas tiene una desventaja, es el de usar la táctica de motivación para la tropa, a fin de que ejerza constantemente - presión sobre las fuerzas enemigas.

La motivación puede ser difícil de inculcar a los individuos que operan a marcha forzada.

Las tácticas de economía de fuerza pueden ser empleadas actualmente - en los negocios, estas tácticas pueden ser el uso de la bancarrota - como arma, el pirateo de personal, de apropiación, de chantaje de re--compesa y de uso de los tribunales.

TACTICA DE LA BANCARROTA.

La bancarrota era la señal de impotencia, fracaso y humillación; era muy raro que alguien contara con suficientes recursos y buena suerte como para retornar de la bancarrota y volver a entrar en el mundo de los negocios.

EL concepto actual de bancarrota puede ser usado por el director de una compañía como una arma contra el propio personal de la compañía para no pagar fondo de pensión, contra un sindicato con el que fuertes compromisos económicos en forma de serie de prestaciones y contra un acreedor que esté ejerciendo mucha presión contra la compañía.

148248

TACTICA DEL PIRATEO DE PERSONAL

Cuando la alta tecnología se convirtió en sinónimo de éxito, de origen al pitareo de personal. La idea no es piratearse a un "genio" por el simple hecho de realizarlo, si no tener al "genio" que logra se ser reconocido por valiosas aportaciones a su compañía.

Si había sido capaz de concebir los secretos que hicieron triunfar a una compañía, fácilmente podría aportar nuevos y viejos secretos. El robo de personal puede ser usado de la misma forma que la bancarrota; como un tipo de guerra de guerrillas para colocar a una compañía en una posición desfavorable o para manejar un ataque contra un competidor que se encuentre en una situación mejor que él.

T A C T I C A D E A P R O P I A C I O N

Las tácticas de apropiación son similares a ls tácticas guerrilleras. Pueden ser empleadas para hostigar, absorber al rival y para lograr objetivos indirectos.

La apropiación es una táctica ruda en el juego de los negocios. Los ejecutivos de la compañía dominada, una vez efectuada la apropiación, ésta suele significar la ruina.

T A C T I C A D E C H A N T A J E D E R E C O M P E S A

Los únicos que pueden beneficiarse son aquellos que cuentan con un paracaída de oro, es decir es una cláusula en sus contratos en las que se les entregarán fuertes cantidades de dinero.

Se hace uso del dinero como una amenaza para buscar o conseguir representatividad en la mesa directiva, es decir que se utiliza una especie de chantaje, en donde el atacante quiere sacar ventaja de la apropiación.

TACTICA DE USO DE LOS
TRIBUNALES

La acción judicial presupone la existencia de una comunidad en estado de paz, donde la ley actúa como preservadora de la paz.

En el campo de la batalla abundan los litigios. Pero requieren años para poder resolverse. Para cuando se dicta sentencia, luego de que han efectuado todas las apelaciones posibles, casi todos han olvidado cual era el problema original. El combate presupone acción -- inmediata.

En las maniobras, la velocidad es esencial. Por lo tanto, los litigios están fuera de consideración como posibles maniobras en el -- campo empresarial.

148248

Debe existir en la batalla militar o de mercadotecnia, una concentración de poder de combate superior para el punto de decisión. Entendiéndose no solo cuantitativamente sino concentrar la fuerza en el punto crítico, es decir el punto de decisión, es decir emplear lo mínimo para lo máximo en un punto clave.

Al respecto Clausewitz escribió: "La mejor estrategia es ser muy fuerte siempre, primero en general y luego en el punto decisivo. No existe mayor imperativo, ni ley de la estrategia más simple que mantener las fuerzas concentradas, es imposible ser demasiado fuerte en el punto decisivo". (6)

La regla clave para ganar una batalla es emplear todas las fuerzas disponibles y destinarlas al objetivo, teniendo en cuenta que solo se puede realizar un movimiento para lograr un avance considerable a un triunfo.

Para realizar esta actividad se necesita una organización de autoridad que tome una decisión final.

Ya que así se puede asegurar una mejor coordinación y control para que se alcance el objetivo previsto.

(6) Udem p. 88

Teniendo en cuenta que no hay tiempo para discusiones o debates dentro de una organización, se debe tener bien definido quien es el que controla toda la operación; para que la organización funcione a toda su capacidad, es decir estando concentradas todas sus fuerzas se -- podra llegar al punto decisivo. Siendo la autoridad clara y determinante, las ordenes vienen de arriba hacia a bajo sin que por ningún motivo sufra alteración, para que así la operación pueda llevarse - acabo con éxito.

No existiendo una autoridad definida puede seguir problemas que sean difícil de control para la organización.

Por ejemplo en el caso de Texas Instruments; en donde el sistema de matriz fragmentó tanto a la gente como a los recursos que no pudo - llevar a cabo sus programas de trabajo.

Esta dificultad surge como consecuencia del crecimiento de dicha em-- presa, la autoridad no crecio junto con toda magnitud de expansión que se había generado an la compañía.

Se debe tener claro las responsabilidades específicas de quien tiene la autoridad, para que se realice con precisión el programa ---- previsto. (7)

Las ordenes deben ser lo más sencillas para que así puedan ser entendidas y llevarse a cabo para lograr el triunfo.

Por ejemplo en el campo militar las ordenes deben de ser lo más simples pero sin omitir nada:

"Situación: Donde estamos nosotros, donde está el enemigo.

Misión: Lo que es el objetivo.

Ejecución: Como vamos a maniobrar.

Administración: Como reabasteceremos los frijoles, las curitas y las balas.

Mando y Control: Que señales se emplearán." (8)

Estos puntos estrategicos no solo se puede aplicar a lo militar sino también se puede implantar al campo de la mercadotecnia, siendo esto algo esencial para el avance que permita un éxito "total" que lleve a la compañía a la cumbre para ser el líder del mercado y llevar la batuta.

Otro factor importante es la seguridad que tiene que ver con el buen funcionamiento de la compañía, siendo un arma fundamental la desinformación, es decir, la falsa imagen del competidor tenga de esa empresa. Este engaño es muy común en las empresas que son líderes y que desean seguir siendolo, claro no es imposible que las pequeñas empresas logren engañar a las grandes empresas, para poder tener campo de actividad en el mercado.

(8) Manual de Táctica de Infantería. p. 83

Por ejemplo la IBM realiza un contrato con un proveedor para producir algún producto, le proporciona cierta información para poder fabricar dicho producto. El proveedor ignora cual va ser el terminado final del producto si todavía no se ha presentado publicamente.

Aquí se proporciona información irreal para que IBM crea un producto totalmente diferente al que se cree que se va hacer en realidad.(9)

La seguridad en el campo militar es un aspecto de éxito para el -- desempeño de una organización, tanto en el militar como en el empresarial.

De hecho la mayoría de los planes de seguridad empresarial están basados en el sistema de seguridad militar.

En el aspecto militar, la seguridad debe ser observada a todos los - niveles de mando, siendo esencial para conservar el poder.

Con el hecho de tener seguridad se puede evitar ser sorprendidos por el competidor, no permitiendo que tenga información que pudiese ser perjudicial para el éxito futuro.

148248

Se debe llevar a cabo una investigación y un análisis de mercado, - para tomar una decisión de introducir un producto determinado en una área concreta.

Tomando en cuenta la capacidad de competencia y las alternativas de desarrollo del producto para su venta.

En el campo empresarial, la defensa de posición es igual de peligrosa, y tentadora que en el campo militar. Cuando la situación sigue su curso normal y el dinero es abundante, el director que tiene - éxito tiende hacia la complacencia.

EL individuo por su naturaleza, no es constante en cuanto a mantenerse alerta y cauteloso en los "buenos" tiempos de grandes ganancias. Ya que se cree que el producto no podrá ser nunca sustituido por -- ningún otro .

Un ejemplo de esto es el de Ford, que tuvo un exceso de confianza a su Modelo-T había logrado una incursión en el mundo de transporte, no iba a poder seguir fabricando siempre. (10)

(10) Idem p. 128

La mayor y más importante parte de la defensa es la ofensiva. "La defensa es un estado relativo y en consecuencia, impregnado en mayor o menor grado de principios ofensivos. De la misma forma, la ofensiva no es un todo homogéneo, sino que incesantemente se mezcla con la defensa." (11)

El contragolpe es parte constitutiva y necesaria de la defensa. Si la defensa no es parte del ataque, es parte de la acción entre las realizadas.

C O N C L U S I O N E S .

Un movimiento que se efectua para emplazar el poderío es la maniobra para conseguir una posición de ventaja con respecto de la competencia. Esta acción de posición, es decir, contribuye a gozar del éxito, a reducir la vulnerabilidad de la empresa y a conservar su libertad de acción.

Toda iniciativa emprendida en el campo de batalla de la mercadotecnia constituye algún tipo de maniobra. Reducir el precio de un producto en particular para hacer frente a la competencia, es una maniobra para sacar todo el beneficio posible al éxito y para reducir la vulnerabilidad del producto.

Un principio rector y controlador del combate es el principio del objetivo, es decir, el fin que ha de lograrse mediante el empleo de la acción empresarial. El objetivo principal es el que determina que tareas específicas se asignarán a las unidades subordinadas de la compañía.

Por lo general, el objetivo global se define como el logro de una posición superior en un sentido de mercadotecnia o de poder, con respecto a la posición que se tenga para que permita a todos los elementos de la compañía conservar sus facultades y su capacidad

para sobrevivir en la lucha.

El objetivo principal de la lucha de mercadotecnia es definir y elaborar una estrategia para apoderarse de un determinado segmento de mercado por medio de una estrategia y una táctica.

También el objetivo de naturaleza preventiva o la definición de un objetivo principal es el de adelantarse a la jugada del enemigo que pretenda entrar al territorio que ya tenga en la mira el director. Para que el objetivo tenga éxito sin tropiezos, es necesario que se tenga claramente en la mente en todo momento y en toda la cadena de mando.

La acción ofensiva es necesaria para alcanzar resultados óptimos y para lograr el triunfo en cualquier acción que efectue la empresa. Al efectuar una jugada, la empresa debe poner en práctica su iniciativa y ejercer presión sobre la competencia sin perder libertad de acción y sin ceder ante el enemigo.

El uso de táctica de penetración, de movimiento de ataque frontal, queda determinado por las condiciones que prevalecen en el campo de la acción. La compañía puede avanzar determinadamente contra el segmento abierto de mercado, haciendo uso de la fuerza de un nuevo producto para romper el frente y consolidar una posición dominante.

Dado que se puede evaluar las fuerzas de las competencias, reduciendo las ventajas y desventajas que cuenta dentro del mercado.

La sorpresa se logra atacando a la competencia es un momento, en lugar y de forma totalmente inesperados.

Dado que la sorpresa absoluta es difícil de lograr, no esencial - tomar desprevenida a la competencia. Ya que la intención de cualquier sorpresa es obrar de tal forma que el enemigo no pueda reaccionar - eficazmente a la defensiva.

El impacto causado por la novedad puede operar muy bien a nivel mercado, un producto susceptible de hacer moda puede generar una ganancia inmediata.

El director debe ser cauteloso, para utilizar el mínimo de fuerzas - con que cuenta en la empresa, para preparar el camino del poder y - saber cuando se puede tomar una decisión fundamental.

La habilidad para efectuar movimiento de acción decisivos para obligar a la competencia a que efectúe contraofensivas costosas y peligrosas para ella.

148248

Un líder con fuerza inferiores bajo su mando, puede lograr la victoria mediante la cuidadosa selección del punto de decisión, y efectuando después la concentración superior de su propia unidad en el punto crucial del encuentro.

El principio de la unidad de mando asegura el adecuado control de una corporación sobre todo en épocas difíciles.

La unidad de mando asegura que existe la coordinación y el control - encaminados a lograr objetivos. Para evitar la confusión y malentend-

dados con respecto a las ordenes, deben ser directos, simples y bien ejecutados ya que casi siempre para obtener éxito. No hay descanso en el mundo empresarial, sólo pausas para respirar.

B I B L I O G R A F I A

EL ARTE DE LA GUERRA.

AUTOR: SUN TZU

ED. COLOFON

TEORIA Z. COMO PUEDEN LAS EMPRESAS HACER FRENTE
AL DESAFIO JAPONES.

AUTOR: WILLIAM OUCHI

ED. ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA

LA MENTE DEL ESTRATEGIA

AUTOR: OHMAE KENICHI

ED. MC GRAW-HILL

LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA

AUTOR: AL RIES y JACK TROUT

ED. MC GRAW-HILL

MANUAL DE TACTICA DE INFANTERIA. TOMO I
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

NOCIONES DE ESTRATEGIA. TOMO I
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

APUNTES DE CARACTERISTICAS.
MEDIOS Y MODOS DE ACCION DE LAS ARMAS Y SERVICIOS.

148248