



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES  
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO PRÁCTICO**

**“PROPUESTA PARA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE  
MERCADOTECNIA EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL ESTADO DE  
AGUASCALIENTES”**

Presenta:

Fabiola Monserrath Rodríguez Piña.

Para obtener el grado de:

Maestra en Administración.

Área: Gestión.

Tutor:

Dra. Silvia Mata Zamores

Integrantes del comité tutorial:

Mto. David Luján Hernández

Dra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez

Aguascalientes, 02 de febrero de 2019



UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES



**DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **RODRIGUEZ PIÑA FABIOLA MONSERRATH** con ID **65042** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"Propuesta para la creación de un departamento de mercadotecnia en una empresa constructora del Estado de Aguascalientes"**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 07 de Febrero de 2019.

**Dra. Silvia Mata Zamores**  
Tutor de Trabajo Práctico

**M.A. David Luján Hernández**  
Primer asesor de Trabajo Práctico

**Dra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez**  
Segundo asesor de Trabajo Práctico



c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración  
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA**  
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el caso práctico titulado **“Propuesta para la creación de un departamento de mercadotecnia en una empresa constructora del Estado de Aguascalientes”** de la estudiante **RODRIGUEZ PIÑA FABIOLA MONSERRATH** con ID **65042** egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
“SE LUMEN PROFERRE”  
Aguascalientes, Ags., a 12 de febrero de 2019.



DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar  
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos  
c.c.p. Estudiante  
c.c.p. Archivo

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por prestarme vida, a mis padres por darme educación e inculcarme grandes valores como la tenacidad y responsabilidad.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por haberme brindado la oportunidad para estudiar este posgrado.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes, mi alma mater que me permitió la oportunidad de ser estudiante una vez más y me proporcionó las herramientas educativas para ser mejor ciudadano.

A la Universidad del Valle y a la Dra. Adriana Aguilera Castro por la gran experiencia que tuve en Colombia y sus aportaciones de conocimiento a mi investigación.

A mis maestros y compañeros de clases que me aportaron nuevos conocimientos durante este posgrado y compartieron experiencias enriquecedoras en el aula y fuera de ella, gracias por su amistad y enseñanzas.

Un agradecimiento especial a mi tutora la Dra. Silvia Mata Zamores, por su dedicación, paciencia y conocimiento brindado en todo este proceso. Gracias por ser mi guía y un gran ejemplo de persona.

A mis lectores, Mto. David Luján Hernández y Dra. Rosa María Shaadi Rodríguez por sus valiosas aportaciones a mi trabajo.

A la Dra. Leticia Martell Campos por su colaboración para culminar este trabajo y ser un soporte en el proceso de titulación.

A el Ing. José Luis Piña Álvarez, por permitirme realizar este estudio en su empresa y tener su entera disposición en compartirme la información requerida.

## DEDICATORIA

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo.”  
Nelson Mandela.

Dedico este trabajo a mis padres, por ser un gran ejemplo de perseverancia y superación para mí y mis hermanos.

Gracias por apoyarme en cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida, incluidas las malas decisiones que me han ayudado a crecer y madurar para convertirme en lo que soy ahora.

Por creer en mi capacidad desde el principio de esta aventura apoyándome en los momentos dulces y amargos que brinda el proceso del aprendizaje.

Gracias a ustedes tengo el privilegio de cumplir un objetivo académico más. Soy afortunada de tener siempre su amor y comprensión.

**ÍNDICE**

**AGRADECIMIENTOS  
DEDICATORIA**

**RESUMEN.....1**

**ABSTRACT.....2**

**INTRODUCCIÓN .....3**

**ANTECEDENTES HISTORICOS .....5**

Antecedentes de la empresa .....7

Planteamiento del problema .....8

Objetivos específicos .....9

Preguntas de investigación .....9

Justificación .....9

Recolección de datos .....12

Alcance y delimitación.....12

**CAPITULO I**

**PROCESO ADMINISTRATIVO.....13**

**ASPECTOS GENERALES.....14**

**1.1 Definición de Administración .....14**

**1.2 Proceso administrativo .....16**

**1.2.1 Etapas del proceso administrativo. ....16**

**1.2.1.1 Planeación.....16**

**1.2.1.2 Tipos de planeación. ....17**

**1.3 Organización. ....19**

**1.3.1 Principios Generales de la organización.....18**

**1.3.2 Elementos de la organización.....20**

**1.3.3 Tipos de organización.....23**

**1.3.4 Organización en el sector de la construcción.....22**

**1.3.5 Etapas de la organización.....22**

**1.3.5.1 División del trabajo.....23**

**1.3.5.2 Tipos de departamentalización.....24**

**1.4 Áreas Funcionales .....29**

**1.5 Técnicas de organización.....32**

**1.5.1 Organigramas.....32**

**1.5.1.1 Finalidad.....33**

**1.5.1.2 Elementos fundamentales.....33**

**1.5.1.3 Clasificación.....34**

**1.5.1.4 Tipos de presentación .....34**

1.5.1.5 Simbología.....	33
1.6 Análisis de puestos .....	37
1.6.1 Definición.....	37
1.6.2 Descripción de funciones.....	38
1.6.3 Especificaciones de puestos.....	40
1.6.4 Diseño de puesto.....	42
1.6.5 Descripción de puestos.....	43
1.7 Dirección.....	44
1.8 Control.....	45

**CAPITULO II**

MERCADOTECNIA.....	46
--------------------	----

ASPECTOS GENERALES.....	47
-------------------------	----

2.1 Definiciones.....	47
2.1.1 Proceso de marketing.....	48
2.1.2 Misión de marketing.....	49
2.1.3 Enfoque.....	50
2.2 Entorno de Marketing.....	51
2.2.1 Clases de entorno.....	50
2.2.1.1 Macroentorno.....	51
2.2.1.2 Entorno operativo.....	51
2.2.1.3 Entorno interno.....	52
2.3 Fases de la mercadotecnia.....	55
2.3.1 Mezcla de marketing (4p´s).....	55
2.3.2 Segmentación.....	57
2.3.3 Demanda.....	58
2.3.4 Análisis de Marketing.....	58
2.4 Organización del departamento de marketing.....	59
2.4.1 Funciones del departamento de marketing.....	60
2.5 Dirección de marketing.....	61
2.5.1 Estrategias de marketing.....	62
2.5.2 Estrategias genéricas.....	63
2.5.3 Estrategias de crecimiento.....	63
2.6 Control de marketing.....	64
2.6.1 Funciones del gerente de marketing.....	65

**CAPITULO III**

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....	68
-----------------------------------	----

3.1 Análisis del problema.....	68
3.1.1 Hipótesis del trabajo.....	69
3.2 Tipo de investigación.....	69
3.3 Selección de la población.....	70

3.4 Recolección de datos.....70  
 3.5 Instrumento de medición.....71  
 3.6 Aplicación del instrumento de medición.....72  
 3.7 Preparación de las medidas obtenidas.....72

**CAPITULO IV**

**RESULTADOS .....73**

4.1 Resultados de encuestas.....74  
 4.1.1 Resultados del análisis de frecuencias por área y pregunta.....74

**CAPITULO V**

**METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.....88**

5.1 Estudio técnico .....89  
 5.2 Estudio de factibilidad financiera .....90  
 5.2.1 Interpretación de resultados.....94  
 5.3 Estudio administrativo .....95  
 5.3.1 Departamentalización Funcional.....95  
 5.4 Organigrama .....95  
 5.4.1 Organigrama actual de la empresa. ....96  
 5.5 Análisis de puestos del departamento de mercadotecnia .....99  
 5.5.1 Descripción de puestos.....99  
 5.5.2 Especificación de puestos. ....103

**DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....107**

**RECOMENDACIONES .....109**

**CONCLUSIONES .....110**

**ANEXOS.....116**

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 .....	11
Tabla 2 .....	15
Tabla 3 .....	30
Tabla 4 .....	38
Tabla 5 .....	39
Tabla 6 .....	41
Tabla 7 .....	71
Tabla 8 .....	91
Tabla 9 .....	91
Tabla 10 .....	91
Tabla 11 .....	92
Tabla 12 .....	92
Tabla 13 .....	92
Tabla 14 .....	93
Tabla 15 .....	93
Tabla 16 .....	100
Tabla 17 .....	102
Tabla 18 .....	104
Tabla 19 .....	105



**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 .....	56
Figura 2 .....	89
Figura 3 .....	97
Figura 4 .....	98



## RESUMEN

En la actualidad, el sector de la construcción necesita estar en constante actualización para tener presencia y conseguir un posicionamiento en el mercado, esto, con el fin de conseguir un mayor número de clientes y desarrollar proyectos económicamente rentables. Las empresas constructoras deben aplicar estrategias de mercadotecnia innovadoras y actuales para conseguir la atención de un mercado cada vez más exigente.

Una empresa que construye viviendas, pero no tiene difusión en el mercado adecuado puede perder credibilidad ante su competencia. Por ello, es importante contar con la organización departamental adecuada en la organización, y esto, a su vez tener el personal especializado en el área de mercadotecnia para buscar las necesidades del usuario y concretar ventas que generen mayor rentabilidad económica para la organización.

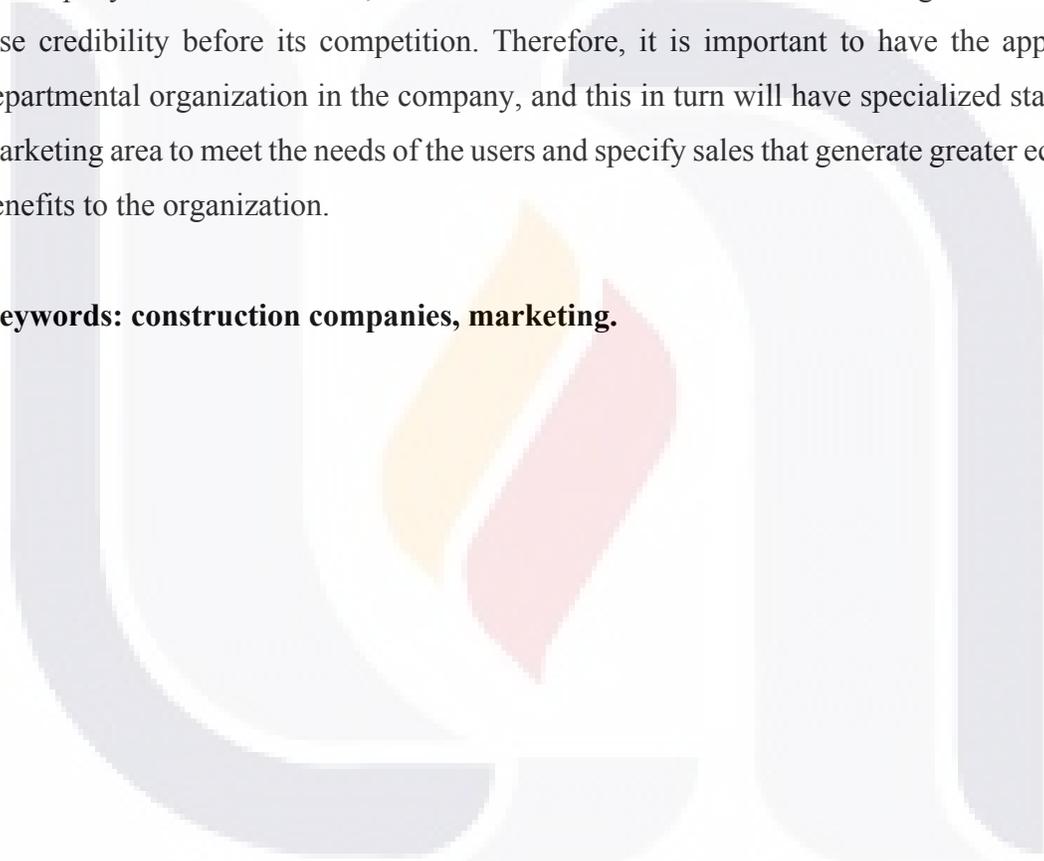
**Palabras clave: empresas constructoras, mercadotecnia.**

## ABSTRACT

Nowadays, the construction sector needs to be constantly updated to get a position in the market, this is in order to get a larger number of customers and develop economically profitable projects. The construction companies must apply innovative and current marketing strategies to get the attention of an increasingly demanding market.

A company that builds homes, but does not have dissemination in the right market, could lose credibility before its competition. Therefore, it is important to have the appropriate departmental organization in the company, and this in turn will have specialized staff in the marketing area to meet the needs of the users and specify sales that generate greater economic benefits to the organization.

**Keywords: construction companies, marketing.**



## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado en el que se vive ahora, existen diversas formas de atraer la atención de los consumidores, es por ello que la necesidad de sobresalir entre los competidores se vuelve cada vez más importante en las organizaciones lucrativas, por este motivo se debe conocer la mejor forma de lograrlo. En las empresas constructoras, la misión es el desarrollo de espacios habitacionales para mejorar la calidad de vida de los usuarios, así mismo uno de los objetivos principales es generar una utilidad.

En el mercado, existen una infinidad de compañías que representan opciones para los consumidores, es por esto que el principal reto es atraer clientes y lograr convencerlos para que adquieran los inmuebles. En el ámbito de la construcción se dice que un proyecto ha tenido éxito cuando se ha vendido un 80% antes de ser concluido, este resultado no es cuestión de suerte, se debe a las estrategias de mercadotecnia que se han implementado durante el proceso que se realizó previo a la venta.

En el mercado hispanoamericano solo dos de cada diez empresas de construcción invierten tiempo y presupuesto en estudios de mercado, promoción, publicidad y relaciones públicas para crear y difundir sus proyectos habitacionales, pues los gerentes no creen en el efecto positivo de las estrategias mercadológicas. La importancia que tiene un departamento de mercadotecnia en las empresas de construcción y el impacto positivo que puede llegar a tener en sus ventas, por ende, el incremento de sus utilidades.

Por tal motivo esta investigación tiene como propósito realizar un análisis de factibilidad técnica, financiera y administrativa, con la finalidad de ofrecer una propuesta para la creación de un departamento de mercadotecnia en una empresa constructora del estado de Aguascalientes. Se considera importante el desarrollo de un departamento de mercadotecnia en la organización, así como capacitar al personal para desempeñar las funciones de manera eficaz y eficiente, con la finalidad de desarrollar la mezcla de *marketing*.

El departamento de mercadotecnia se considera un departamento especializado que pone en práctica todos los recursos técnicos, tecnológicos y humanos para lograr conocer las necesidades y demandas del mercado actual, lo que ayudará a la empresa a desarrollar una ventaja competitiva en el sector de la construcción que le permitirá identificar nuevos nichos de mercado, definir su segmentación y con ello, identificar las estrategias que le permitirán sobresalir de la competencia, localizar clientes potenciales y por consecuencia, aumentar la rentabilidad deseada.



## ANTECEDENTES HISTORICOS

Según (Llanas, 2012) la construcción es una de las actividades más antiguas en la civilización, el hombre comenzó esta actividad por la necesidad de establecerse en un lugar fijo para vivir y protegerse de las inclemencias del tiempo, sin embargo, su administración, técnicas y procesos han ido evolucionando con el paso del tiempo para simplificar el trabajo y hacerlo más eficiente. Hoy en día, este sector es uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de cualquier país, ya que genera empleos de forma directa e indirecta activando la economía mundial.

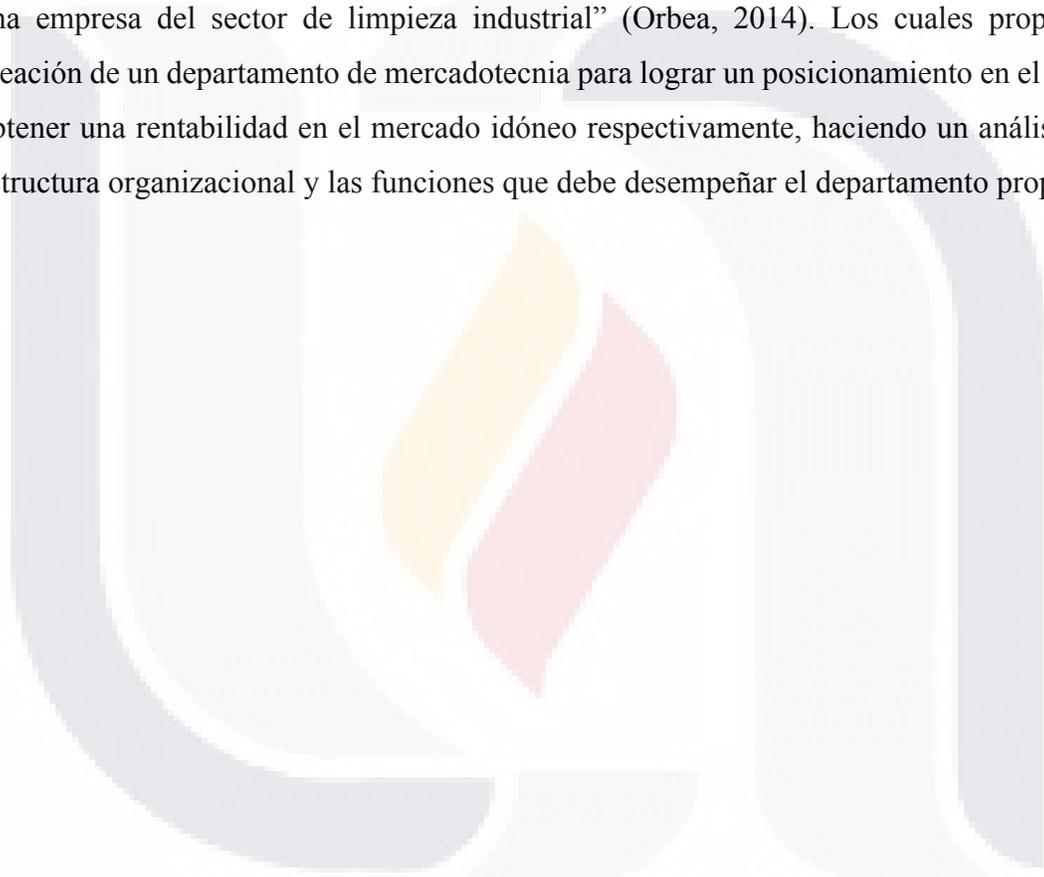
En México, diferentes culturas prehispánicas como la Maya, Tolteca, Azteca y Zapoteca dan inicio a esta actividad con la construcción de pirámides y acrópolis, posteriormente en la época colonial se hizo gran énfasis en la construcción de iglesias y monasterios con influencias europeas, conforme los asentamientos iban creciendo, la construcción se fue desarrollando hasta llegar a la época moderna, en la cual existe una gran variedad de construcciones públicas como de urbanización y privadas como edificios, corporativos y de vivienda familiar. (Llanas, 2012)

Por otro lado, (Llanas, 2012) dice que esta industria también forma parte del sector inmobiliario integrado por compra de terrenos, desarrollo de grandes proyectos de vivienda, proyectos comerciales y diseño arquitectónico. Sin embargo, el sector inmobiliario tiende a presentar cambios influenciados por factores externos como: el medio ambiente, cambios políticos, económicos y culturales. Lo que puede provocar el incremento en ventas o el decremento de las mismas, afectando la estabilidad y rentabilidad económica de la organización.

Tradicionalmente las obras de construcción han sido clasificadas en dos tipos: públicas y privadas. La obra pública contribuye al desarrollo económico y social del país, lo que implica la construcción de infraestructura para el transporte carretero, plantas hidroeléctricas, obras de riego, presas, puentes de paso vehicular y peatonal. Mientras que la obra privada se centra en la construcción y diseño de viviendas, locales y edificios de uso comercial. Esta industria

ha tenido una función social relevante para el desarrollo regional y local, así como de integración y progreso de las comunidades. En las últimas décadas la demanda en el sector privado ha ido creciendo de manera gradual. (CMIC, 2017)

Por otra parte, en la revisión de la literatura, se encontraron algunos trabajos similares tales como: “Creación de un departamento de marketing en una empresa del sector de construcción” (Murillo, 2013). También, “Creación de un departamento de mercadotecnia en una empresa del sector de limpieza industrial” (Orbea, 2014). Los cuales proponen la creación de un departamento de mercadotecnia para lograr un posicionamiento en el sector y obtener una rentabilidad en el mercado idóneo respectivamente, haciendo un análisis de la estructura organizacional y las funciones que debe desempeñar el departamento propuesto.



## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa constructora PIARQO S.A de C.V. está ubicada en la ciudad de Aguascalientes, cuenta con treinta años de experiencia en el sector de la construcción pública. Desde hace cinco años aproximadamente, esta empresa ha decidido enfocarse en la construcción privada, tales como complejos habitacionales y de uso comercial pues el crecimiento de la ciudad demanda mayor oferta en este rubro.

Piarqo S.A de C.V., es una empresa hidrocálida dedicada a la construcción pública como infraestructura de transporte y urbana, presas hidráulicas, edificación privada tipo habitacional y de comercio, oficinas, urbanización, proyectos arquitectónicos y ejecutivos, así como renta de maquinaria pesada para la construcción.

### **Misión**

Ser una empresa líder en el sector de la construcción y tener una relación de mutuo respeto con el entorno social, cultural y económico del país.

### **Visión**

Tener un liderazgo local en el sector como base primordial para su proyección a mercados más amplios para sostener un crecimiento nacional acorde con las condiciones de la demanda.

### **Objetivo general**

Para el año 2025, se pretende ser una empresa reconocida en Aguascalientes por su calidad, tecnología y eficiencia en la construcción, desarrollando complejos inmobiliarios y comerciales trabajando en equipo con el personal adecuado.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa constructora “Piarqo S.A de C.V” está enfocada en obra pública principalmente y ha colaborado en algunos proyectos de infraestructura y desarrollo urbano en el estado de Aguascalientes, sin embargo, su participación se ha visto disminuida en este rubro, debido a que los proyectos públicos se obtienen mediante contratación directa y licitaciones, por tal motivo, el gerente ha decidido ampliar el mercado y aumentar la rentabilidad incursionando en la obra privada ofreciendo servicios de diseño arquitectónico y construcción.

Durante veinte años, las grandes oportunidades de trabajo para esta empresa constructora, se derivaron de la obra pública ya que fue la mayor fuente de trabajo que tenía, lo cual fomentó una relación riesgosa y dependiente con el Gobierno del estado de Aguascalientes. Este hecho permitió que la empresa contribuyera en el desarrollo de infraestructura, aunque su participación en la obra privada no fue totalmente nula, sin embargo, se detectó la necesidad de incrementar la participación en la obra privada, principalmente en el desarrollo de casa habitación y locales comerciales.

Por otro lado, actualmente la empresa constructora no cuenta con un departamento de mercadotecnia ni el personal que se encargue de crear e implementar estrategias de marketing tales como la investigación de mercados, segmentación, publicidad, promoción y relaciones públicas en los proyectos de diseño y construcción, por lo cual, se propone la creación del mismo con el objetivo de brindar las estrategias de marketing adecuadas para mejorar la posición actual de la empresa en el mercado.

Como se menciona antes, la importancia de la mercadotecnia, radica en contar con un departamento adecuado en las empresas constructoras, pues de éste depende que el proyecto esté dirigido al consumidor adecuado para que se logre una venta exitosa. Sin este departamento especializado es imposible que un proyecto sea tomado en cuenta por los clientes y por consecuencia no será adquirido. Contar solamente con la publicidad de boca en boca no es suficiente estrategia mercadológica para darse a conocer en el sector de la construcción.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta para la creación del departamento de mercadotecnia en la empresa constructora PIARQO S.A de C.V.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Realizar un estudio administrativo, financiero y técnico para crear un departamento de mercadotecnia en la empresa.
- ✓ Proponer un nuevo organigrama para el departamento de mercadotecnia.
- ✓ Proponer un organigrama general para la empresa.
- ✓ Realizar un análisis y descripción de puestos que conformaran el departamento de mercadotecnia.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ✓ ¿Qué indicadores se necesitan para realizar el estudio administrativo, financiero y técnico en la empresa?
- ✓ ¿Cómo se estructura el departamento de mercadotecnia en la empresa?
- ✓ ¿Cómo se estructura el organigrama general con el nuevo departamento incluido?
- ✓ ¿Cuál es la descripción y el perfil de puesto necesarios para el departamento de mercadotecnia?

## **JUSTIFICACIÓN**

La industria de la construcción es un impulsor muy importante en la economía y en el desarrollo del país, constituye una fuente de empleo directo e indirecto, así como un gran consumidor de bienes y servicios para las empresas tanto nacionales como locales, pues al existir obras en construcciones la demanda de materiales propios para la misma y los servicios relacionados a esta, aumenta de manera considerable, por esta razón, impulsar su desarrollo y extensión provocará un impacto relevante en la economía del país,

específicamente en la región donde se lleve a cabo, generando utilidades económicas que se reflejan en un mejor nivel de vida de sus habitantes.

Para este trabajo, la empresa constructora PIARQO, S.A de C.V., será objeto de estudio, pues actualmente se encuentra con un perfil bajo en la industria de construcción privada, ya que no cuenta con el personal especializado para desempeñar las funciones de mercadotecnia adecuadas, por esta razón se necesita un departamento de mercadotecnia que se encargue de llevar a cabo actividades como estudios de mercado, segmentación, promoción, publicidad, relaciones públicas, comunicación interactiva en redes sociales y página web.

Algunos estudios destacan la importancia de un departamento de mercadotecnia en las organizaciones, y los beneficios en las ventas de la empresa. Establecer estrategias de *marketing* es necesario para este sector ya que se encuentra en constante innovación y su finalidad es asegurar la estabilidad de la empresa PIARQO S.A de C.V. a largo plazo, captar mayor cantidad de clientes, así como conseguir el posicionamiento en el sector de la construcción local y nacional.

Para la empresa es indispensable resolver el problema mediante la creación y consolidación del departamento de mercadotecnia, pues como se mencionó anteriormente, la única promoción que realiza es por medio de clientes referidos, generando inestabilidad laboral por el término de duración de los contratos, por consiguiente es necesaria la gestión del departamento, el cual brindará a la empresa un aumento de clientes potenciales, una mayor proyección de ventas y utilidad monetaria, la generación de nuevos empleos y el crecimiento sostenido de la industria en el ámbito local y nacional.

Por otro lado, se llevó a cabo la revisión de la literatura sobre la importancia de la mercadotecnia en las organizaciones, y según Gultinan (1998) señala que la efectividad de los programas de marketing puede mejorar la eficiencia con la que se hacen y se distribuyen los gastos. En ambos casos, las mejoras significarán que la misma cantidad de dinero producirá un mayor resultado de ventas.

Para Arcudia, Pech, Alvarez (2005), mediante la mercadotecnia se promueven los productos y servicios de las constructoras, así como su venta a los clientes. De esta función dependen gran parte de la subsistencia de la empresa. Considera necesario implementar planes y programas de promoción, buscar clientes y conocer sus necesidades para poder realizar los proyectos de construcción que las satisfagan. Al llevar a cabo esta función es importante conocer la capacidad de producción de la empresa, para evitar comprometerla en proyectos que excedan a sus posibilidades.

Tabla 1

**Metodología**

Por nivel de medición	Mixto	Cualitativo y cuantitativo
Por el manejo de variables	No experimental	Se obtendrán datos de la población a través de un instrumento aplicado.
Por el periodo de tiempo de la observación	Transversal	Se realiza en un solo momento, no será comparativo.
Por el universo a estudiar	Población	Se estudiará a todo el personal administrativo de la empresa.
Por el nivel de análisis	Descriptivo	Se selecciona el fenómeno y se describe lo que sucede.
Por la época de estudio	Actual	Se analiza el problema en tiempo presente
Por el objeto de estudio	Estudio de caso	Se realizará una propuesta que pueda solucionar el problema de la empresa.

Fuente: Elaboración propia. (2018)

## **RECOLECCIÓN DE DATOS**

La información primaria de la empresa es proporcionada directamente por el propietario y empleados de la empresa, y la información secundaria por medio de libros, revistas y artículos en bases de datos, los datos cuantitativos son obtenidos mediante las encuestas tipo escala de Likert.

## **ALCANCE Y DELIMITACIÓN**

El alcance que tendrá este estudio será para el área gerencial de la empresa PIARQO S.A. de C.V., por lo que se realizarán las propuestas que sirvan de ayuda al director general para crear el departamento de mercadotecnia y especificar sus funciones dentro de la organización, delimitando este proyecto a presentar solamente la propuesta del departamento, para que posteriormente, éste mismo se encargue de encontrar estrategias efectivas para buscar participación en el mercado de la construcción privada.

**CAPITULO I**

**PROCESO ADMINISTRATIVO**



## ASPECTOS GENERALES

La administración nace de la necesidad humana de organizarse para subsistir en un grupo social, desde que se empezaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían conseguir los individuos solos, la administración se convirtió en una actividad indispensable para cualquier grupo social, en la cual se plantean objetivos determinados y se trabaja en conjunto para ser alcanzados, su finalidad es la coordinación de los empeños individuales para lograr un objetivo en común.

### 1.1 Definición de Administración

“La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización” (Jones & George, 2010, p.18).

“La administración se aplica a cualquier tipo de organización, la meta de todos los gerentes es la misma, crear valor agregado. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia” (Koontz, Weihrich, Cannice, Díaz, & Staines, 2012, p.21).

Los autores citados destacan a la administración como uno proceso que es realizado por humanos dentro de un grupo social, y necesita varios recursos trabajando en conjunto para llevar a cabo este proceso de forma productiva. Por lo tanto, la administración es el proceso de organizar, planear y dirigir una organización que comprende un grupo de personas realizando funciones para lograr objetivos específicos y comunes. Según Koontz etl. (2012) algunas características que comprenden esta actividad son:

- ✓ La administración se aplica en todos los niveles de la organización.
- ✓ La buena administración conlleva a la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia.
- ✓ Un administrador desempeña las funciones gerenciales del proceso administrativo; planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Tabla 2

**Teorías de la Administración, autores y aportaciones.**

AUTOR	TEORÍA	APORTACIONES
<b>Administración Científica</b>		
(1912) Frederick Taylor	Fayolismo	Desarrollo de un método científico para el trabajo. Estableció el proceso científico para seleccionar y entrenar al personal Cooperación entre las gerencias y los obreros División del trabajo de los obreros con base en su especialización
(1913) Henry Ford	Fordismo	Principio de productividad Principio de intensificación Principio de economización
(1900) Henry L. Gantt		Gráfica de Gant para comparar el desempeño real con el planeado.
(1900) Frank & Lillian Gilbreth		Estudios de tiempo y movimiento, los aspectos humanos del trabajo y el conocimiento de la personalidad y necesidades del trabajador.
<b>Administración Moderna</b>		
(1916) Henri Fayol	Fayolismo	División del trabajo Autoridad y responsabilidad Disciplina Unidad de dirección Remuneración del personal Centralización Orden Equidad Estabilidad del personal en sus cargos Iniciativa Espíritu de equipo
(1927) Elton Mayo		Efecto Hawthorne, los cambios en la productividad se deben al sentido de pertenencia y una administración que favorezca la motivación y la comunicación
(1947) Max Weber	Burocracia	Especialización Estructura Previsibilidad Racionalidad Democracia
(1938) Chester Bernard	Sistemas	Enfoque de sistemas sociales de la administración

Fuente: Elaboración propia. (2018)

## **1.2 Proceso administrativo**

La administración es una actividad extensa y compleja, por lo que se divide en un conjunto de etapas y elementos que deben seguir un orden y cumplir con un fin específico, este proceso comprende cuatro etapas principales.

El economista Henry Fayol es considerado como el padre de la administración moderna, ya que sus teorías y principios realizados en la década de los noventa siguen siendo las bases para lograr una buena administración en las organizaciones. Él aseguraba que toda organización, sea de tipo comercial, industrial, político, religioso, militar y filantrópico necesita de la administración; en cualquier condición existe una función administrativa por desempeñar.

### **1.2.1 Etapas del proceso administrativo**

Fayol (1917) destaca en su teoría “*Enfoque del proceso administrativo*” las cuatro etapas del proceso administrativo que se mencionan a continuación: planeación, organización, dirección y control.

#### **1.2.1.1 Planeación.**

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los objetivos que se pretenden lograr, así como los elementos necesarios para llevarla a cabo. Esta etapa contiene una serie de elementos, como es la determinación de la misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias, formulación de políticas y reglas, así como el establecimiento de programas, presupuestos y procedimientos.

“El resultado de una planificación es una estrategia conglomerado de decisiones acerca de las metas que se deben perseguir en la organización, que actividades emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar esas metas” (Jones & George, 2010, p.23).

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.” (Reyes, 2007, p. 18).

Koontz (2012) define este proceso como una toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual, los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, el primer paso para llevar a cabo un proyecto nuevo o de mejora continua es planear, esto implica tener uno o varios objetivos en común junto con acciones requeridas para concluirse exitosamente. Esta etapa incluye establecer la misión, visión y objetivos de la organización, consecutivamente determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos. El objetivo de una buena planeación es facilitar el logro de los objetivos de la empresa esto con el fin de minimizar los posibles riesgos que se puedan presentar en el futuro.

#### **1.2.1.2 Tipos de planeación**

Con el fin de comprender este proceso administrativo se puede clasificar en estos tipos, de acuerdo a Lerma y Bárcena (2012).

- ✓ **Planeación normativa.** Es la que se enfoca hacia el interior de la organización encargándose de construir, modificar o adaptar el marco de las políticas, normas y reglas que habrán de regir a la empresa o institución con el fin de garantizar su funcionamiento de manera ordenada. Por consiguiente, este tipo se realiza para guiar, mantener el control, respeto y disciplina, para así poder realizar con el menor grado de contratiempos, resolviendo diferencias internas, los procesos primigenios y gerenciales de la organización.
  
- ✓ **Planeación operativa.** Para Stoner y Freeman (1996) la planeación operativa consta de acciones detalladas y bien definidas que tal vez no se reiteren posteriormente de la misma manera.

Se encarga de definir las acciones específicas que deberán desarrollarse para garantizar que las actividades cotidianas se realicen con eficiencia y que la organización se aproxime día con día a sus objetivos planteados a largo plazo. Su fin es alcanzar las metas del corto plazo, las cuales se irán incrementando acercando a la empresa a los objetivos estratégicos. Este nivel de planeación trata sobre cuestiones y decisiones necesarias para cumplir con las tareas diarias o a muy corto plazo, aproximadamente un año.

- ✓ **Planeación táctica.** Esta categoría de planeación se desarrolla a nivel gerencial, su ámbito temporal de aplicación es a mediano plazo y consiste en el diseño y programación secuencial de acciones con el fin de asegurar una mejor coordinación y optimización continua del desempeño de actividades, funciones y tareas de la organización.

Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y aspira a encontrar los mejores medios posibles para hacer más eficiente la realización de las funciones y resultados del área para la que se desarrolla, en el mediano plazo. Por lo tanto, se aplica a cada una de las áreas de las organizaciones, así como a los departamentos con la cual se busca optimizar y coordinar los recursos disponibles con la mejor estrategia.

- ✓ **Planeación estratégica.** Es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede hacer. Es una función gerencial cuya principal finalidad es determinar los distintos cursos de acción viables, por los cuales la empresa puede dirigirse a conseguir los objetivos generales que hubiesen sido establecidos. Esta planeación se anticipa al futuro mediante la formulación de objetivos, tareas y medios alternativos para lograrlos.

Steiner (1998) define la planeación estratégica como el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar estos objetivos.

### 1.3 Organización

En todas las culturas existe una extrema necesidad de organizarse para llevar a cabo diferentes tareas en un grupo social, es una actividad indispensable para lograr cualquier objetivo. En orden del proceso administrativo después de la planeación, la siguiente etapa es la organización, en la cual se establece la división de trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones y los deberes y las dependencias de los empleados o grupos de personas.

“La función de la organización conforma el conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas que diseñan la estructura organizativa y configuran los procesos para lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos” (Campos, 2007, p.36).

Para Koontz y Weihrich (1998) es indudable que las personas trabajan en conjunto de manera más efectiva si saben que parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización.

En este sentido es en que concebimos la organización como:

- ✓ La identificación y clasificación de las actividades requeridas
- ✓ El agrupamiento de las actividades necesarias, mediante las cuales se consiguen los objetivos.
- ✓ La asignación de cada grupo de actividades a una administración con autoridad para supervisarla.
- ✓ La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Por lo tanto, se entiende a esta etapa como la estructura fundamental de cualquier empresa para lograr que funcione de manera eficaz y eficiente contando los elementos fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente. Es aquí donde se involucran todos los recursos con los que cuenta la empresa, principalmente se requieren los elementos humanos

para llevar a cabo con éxito y eficacia los objetivos ya planteados anteriormente en la fase de planeación.

### **1.3.1 Principios generales de la organización**

Según Melinkoff (1990) los principios son declaraciones, que sirven para guiar al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa se pueden enumerar en orden jerárquico de la siguiente manera:

- ✓ Principio del Objetivo: la organización debe establecer los fines permanentes hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudaran a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación a fines más generales y permanentes.
- ✓ Principios de los canales de supervisión bien definida: en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.
- ✓ Principio del espacio control: se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre siete y ocho, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados, el medio ambiente físico.
- ✓ Principio del equilibrio dirección-control: a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.
- ✓ Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.
- ✓ Principio de fijación de responsabilidades: la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.

- ✓ Principio de la selección y adiestramiento del personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.
- ✓ Principio de la excepción: se enuncia afirmando que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjefes del nivel jerárquico correspondiente.
- ✓ Principio de identificación: los actos o hechos que se sucedan o que sea susceptibles de suceder en la institución y la cantidad de cosas que se manejen, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otros hechos o cosas semejantes.
- ✓ Principio de simplicidad: establece que dentro de cualquier organismo sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables para los fines del organismo.
- ✓ Principio de la moral interna: debe haber responsabilidad, colaboración y compromiso para el logro de los objetivos institucionales comunes, entre los integrantes de la empresa, tanto directivo como subalterno.
- ✓ Principio de la unidad de mando: afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.
- ✓ Principio de jerarquía o de escala jerárquica: establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad desde el directivo superior hasta el último subordinado y que ésta debe funcionar claramente a través de toda organización.
- ✓ Principio de especialización: establece que a medida que la empresa se amplía y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.
- ✓ Principio de centralización – descentralización: se enuncia diciendo que hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, la adopción de decisiones y la responsabilidad se distribuyen en instancias de dirección intermedias. Una buena descentralización distribuye las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo.

### 1.3.2 Elementos de la organización

Existen elementos básicos para entender cómo se conforma la organización, los cuales son:

“Estructura Organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que mediante la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos”(Sánchez, 2014, p.23).

- ✓ **Sistematización.** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ✓ **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- ✓ **Jerarquía.** La organización como estructura origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- ✓ **Simplificación de funciones.** Consiste en establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así pues, cada elemento es fundamental para lograr que la organización se implemente de manera efectiva en las áreas funcionales de la empresa.

### 1.3.3 Tipos de organización

Según Sánchez (2014), se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se puedan implementar en un organismo social. La determinación de la clase de organización más adecuada a cada empresa, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción.

En la industria de la construcción, es importante establecer los objetivos en la etapa de planeación, y para que estos se alcancen de forma coordinada, las actividades se deben agrupar en departamentos o secciones con una asignación clara de funciones, donde cada persona sepa el papel que debe cumplir y la forma en que sus tareas se relacionan con las restantes. Sin embargo, los tipos de organización más usuales dentro de una empresa son:

**Organización lineal.** La autoridad se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona, la autoridad disminuye conforme va descendiendo y la responsabilidad aumenta conforme asciende, regularmente se utiliza en pequeñas empresas. En este tipo, lo ideal es que el gerente sea quien tome la decisión y se la comunique a supervisor para que éste a su vez, ordene a los empleados.

**Organización staff.** Este tipo cuenta con ayuda de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Por lo general este tipo de organización se emplea en empresas medianas o gran magnitud.

**Organización por comités.** Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

**Organización matricial.** Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones, este tipo puede adoptarse en un área o en toda la empresa. La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de

desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos.

### **1.3.4 Organización en el sector de la construcción**

Generalmente la organización en una obra constituye una estructura jerarquizada, y consta de niveles funcionales establecidos en un organigrama, en el cual se determinan los estándares de interrelación entre los órganos y cargos, definidos por una serie de reglamentos internos necesarios para alcanzar objetivos planteados anteriormente.

Una buena organización en las obras de construcción supone ventajas económicas, de ejecución de plazos determinados y de seguridad e higiene. Además, los proyectos suelen presentar numerosos cambios a lo largo de su ejecución por imprevistos, deficiencias u otro tipo de circunstancias externas. Por lo tanto, una buena planeación y organización son las bases para el éxito.

Los proyectos de construcción suelen estar organizados de forma lineal, ya que es la estructura más simple caracterizada por el principio de autoridad lineal, donde las comunicaciones entre los miembros de la organización siguen la línea jerárquica establecida y la transmisión de responsabilidades es clara y precisa. Este tipo es propicio especialmente en proyectos pequeños y medianos, con tareas estandarizadas y con plazos de ejecución usuales.

### **1.3.5 Etapas de la organización**

Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las etapas, así como delimitar que tipo de organización es idónea para aplicar en el área que se requiere.

### 1.3.5.1 División del trabajo

Es el método más importante para dividir el trabajo en una empresa y el más usado es el de división por funciones. Esta etapa se entiende como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento, esta acción facilita la supervisión, porque disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente.

Por su parte Sánchez (2014) propone que para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia de etapas como:

**Jerarquización.** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio de centros de autoridad que se relacionan entre sí.

**Especialización.** Esta técnica consiste en fraccionar el trabajo, ya que cuanto más se divide el trabajo designado cada empleado a una actividad, más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza, con la especialización de una empresa, cada departamento, sección, proceso, operación y máquina depende de todos los demás. Esta técnica rinde enormes beneficios, pero exige un costo elevado para la obtención de estos resultados.

**Departmentalización.** El concepto de departamento designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que el administrador posee cierta autoridad para desempeñar funciones específicas. En consecuencia, el diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores.

Para Sánchez (2014) se refiere a agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama en el que mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.

Esta acción consiste en la subdivisión de tareas y la asignación de éstas a grupos especializados de una organización, así como en la creación de normas para el desempeño de esas tareas. Por lo tanto, la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas se pueden relacionar en grupos comunes.

Por otro lado, Koontz (2012) propone los tipos de departamentalización de la siguiente forma:

### **1.3.5.2 Tipos de Departamentalización**

**Departamentalización Funcional.** Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización, pues consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.

**Departamentalización por productos.** Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos y se hace con base a un grupo de producto relacionados entre sí. Permite que la administración de la cúpula delegue autoridad a producción, ventas, finanzas, es decir, en funciones relacionadas con determinado producto o línea de productos cuyos gerentes tienen la responsabilidad de conseguir utilidades.

**Departamentalización Geográfica.** Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas, ya que proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente y disperso en áreas muy grandes. Cada departamento opera en un territorio como si fuese independiente y se orienta de manera predominante al ambiente territorial, al mercado en términos físicos y no a los aspectos internos de la empresa o de sus productos o servicios.

**Departamentalización por clientes.** Consiste en crear unidades cuyo interés principal es servir a los distintos compradores o clientes. Las características de los clientes tales como;

edad, nivel socioeconómico, hábitos de compra, constituyen la base de esta estrategia que refleja el énfasis en el consumidor del producto o servicio. Constituye el enfoque más sensible al entorno, pues se orienta más al cliente que a la misma empresa.

**Departamentalización por procesos o equipo.** Se agrupan áreas en las cuales su actividad sea parecida o relacionada entre sí. Está restringida prácticamente a aplicaciones del nivel operacional de las empresas industriales y de servicios, en especial a las áreas productivas.

**Departamentalización por proyectos.** Implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados relativos a los proyectos de la empresa. Requiere una estructura organizacional flexible y cambiante capaz de adaptarse con rapidez y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto.

**Departamentalización por tiempo.** Generalmente usada en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar actividades con base en el tiempo, el uso de turnos es una técnica muy común.

**Departamentalización Matricial.** Consiste en la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional. En esta estructura un gerente de proyecto o de producto coordina los esfuerzos del personal cedido por las diversas áreas de la empresa, e integra las tareas y debe asegurar los servicios y recursos suministrados por el personal de apoyo, sobre los cuales tiene poca o ninguna autoridad formal.

Según Koontz (2012) la administración matricial puede ser más efectiva si se aplican las siguientes direcciones:

- ✓ Definir los objetivos del proyecto o la actividad.
- ✓ Aclarar las funciones, las autoridades y responsabilidades de los gerentes y miembros de los equipos.

- ✓ Asegurar que la participación se basa en los conocimientos y la información, y no en el rango.
- ✓ Equilibrar el poder y autoridad de los gerentes funcionales y de proyectos.
- ✓ Seleccionar un gerente experimentado que actúe como líder del equipo
- ✓ Resaltar el compromiso con la organización y el desarrollo de equipos.
- ✓ Definir los controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten las desviaciones de los estándares de manera oportuna.
- ✓ Recompensar equitativamente a los gerentes de proyecto y miembros del equipo.

Como conclusión, se puede decir que las empresas no utilizan un solo tipo de departamentalización, si no que usan y combinan varios tipos en un mismo nivel jerárquico o en diferentes niveles de la organización. Se puede tomar lo que se crea necesario de cada tipo de departamentalización para complementar y adecuar a las necesidades de la organización, esto con el fin de adecuarse a su estructura y a las demandas del mercado que buscan satisfacer.

**Unidades estratégicas de negocios.** Otra técnica organizacional que ha sido usada recientemente y ha funcionado es la unidad estratégica de negocio, se trata de pequeños negocios establecidos como unidades dentro de una compañía más grande para asegurarse de que cierto producto o línea se promueva como un negocio independiente.

Es necesario satisfacer ciertos criterios, por ejemplo:

- ✓ Contar como su propia misión.
- ✓ Contar con grupos definidos de competidores
- ✓ Preparar sus propios planes integradores.
- ✓ Administrar sus recursos en áreas clave.
- ✓ Tener un tamaño apropiado.

Koontz (2012) dice que se debe nombrar a un gerente con la responsabilidad para guiar y promover el producto desde el laboratorio de investigación a través de ingeniería,

investigación de mercados, producción, empaque y mercadotecnia, con la responsabilidad básica de rentabilidad. Así una unidad recibe sus propias misiones y metas, y un gerente con ayuda de un staff de medio o tiempo completo para desarrollar e implantar planes estratégicos y de operación para el producto.

#### **1.4 Áreas Funcionales**

En la teoría del Fayolismo, se dice que toda empresa requiere áreas primordiales para lograr el desarrollo funcional de ésta, y destacaba las siguientes:

- ✓ Técnicas
- ✓ Comerciales
- ✓ Financieras
- ✓ Seguridad
- ✓ Administrativas

La administración moderna hace énfasis en que las principales áreas para llevar a cabo una buena administración son estas principalmente. Actualmente las áreas funcionales se interrelacionan unas con otras, sin que exista una jerarquía que determine una mayor importancia de unas sobre las otras. Para Herrero y Sánchez (2014) las tareas para cada departamento son las siguientes:

Tabla 3

**Áreas Funcionales en las organizaciones.**

Áreas funcionales	Departamentos	Tareas
Dirección	Dirección	Definición de objetivos. Planificación, organización y control de los recursos. Coordinación del resto de departamentos.
Comercial	Compras	Análisis de ofertas Selección de proveedores Selección de artículos Pedidos Albaranes y facturas de compras Actualización de bases de datos de proveedores y artículos. Estudios de mercado Estrategias de ventas; precios, promociones, condiciones, condiciones de venta. Canales de distribución de los productos. Comisiones de los vendedores. Atención a clientes Facturas de compras Actualización de bases de datos de clientes.
	Almacén	Registro, organización y control de las entradas y salidas de mercancías. Valoración de existencias Gestión y mantenimiento de stock
Producción	Fabricación  Staff	Fabricación de bienes Prestaciones de servicios Investigación y desarrollo de nuevos materiales. Diseño de productos. Ensayos de cuestiones

		técnicas
Financiera	Tesorería	Cobros y pagos Control de dinero en cuentas bancarias Inversión de los excedentes de tesorería financiación
Administrativa	Administración	Gestión de la correspondencia Archivos de la documentación Comunicación interna y externa Apoyo administrativo a otros departamentos.
	Contable	Llevar la contabilidad Realización de informes
Recursos Humanos	Recursos humanos	Selección, contratación y formación personal. Nóminas y seguros sociales. Becas, ayudas, comedores Control de absentismo laboral.
	Staff	Seguridad e higiene en el trabajo Bajas médicas
Jurídico-legal	Servicios jurídicos	Supervisión de todo tipo de contratos asesoría legal en general
Comunicación	Comunicación	Atención al cliente visitas publicidad Relación con medios de comunicación

Fuente: Técnicas administrativas básicas. (Herrero y Sánchez 2014)

Cabe destacar que las empresas cuentan con las áreas básicas para su funcionamiento y en caso de detectar una necesidad específica, se puede implementar una nueva área para su crecimiento.

En la actualidad muchas empresas de tamaño pequeño no cuentan con estos departamentos internos, pues prefieren contratar los servicios profesionales independientes como consultores que les ayudan a cumplir asuntos de todo tipo, incluidas las técnicas de *marketing*, pues sus recursos financieros y humanos son restringidos para implementar un departamento nuevo en la empresa. Sin embargo, detectan la necesidad de poder contar siempre con un especialista en el tema que enfoque sus esfuerzos y tiempo en la organización únicamente.

## **1.5 Técnicas de organización**

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada departamento. Dentro de esta clasificación se encuentran los organigramas, los cuales son la forma más usual de representar a los miembros de la empresa, de manera simplificada y precisa.

### **1.5.1 Organigramas**

Son las representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad.

“Un organigrama es la gráfica que muestra la estructura de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.” (Benjamín Franklin, 2002, p.36).

### **1.5.1.1 Finalidad**

Un organigrama indica la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia. Sirve para descubrir posibles dispersiones, duplicidad de funciones, tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control. Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación en la jerarquía de las relaciones dentro de la organización. En general, en un organigrama se proporciona información sobre los siguientes aspectos importantes de la estructura de una organización:

- ✓ Tareas
- ✓ Subdivisiones
- ✓ Niveles administrativos
- ✓ Líneas de autoridad

### **1.5.1.2 Elementos fundamentales**

Los organigramas deben contener elementos imprescindibles para su fácil interpretación por los elementos de la organización. Estos son algunos de los más importantes.

- ✓ Funciones, decisiones y tareas específicas.
- ✓ Precisión, deben ser perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.
- ✓ Vigencia, se debe mantener actualizado en tiempo presente, por lo tanto, se debe incluir la fecha de actualización, así como el nombre de la persona responsable de su elaboración.
- ✓ Uniformidad, es conveniente simplificar el diseño de líneas y figuras utilizadas en el gráfico para hacerlo lo más entendible para todas las personas de la organización.
- ✓ Relaciones formales e informales que conectan y comunican en función del rol que a cada uno de los miembros les corresponden.
- ✓ Unidades o centros que realizan lo anterior, pero de forma diferenciada.

### 1.5.1.3 Clasificación

- ✓ Generales, consiste en presentar la estructura organizacional de una dependencia en todos los niveles hasta dirección general.
- ✓ Específicos consiste en presentar la estructura organizacional de una unidad administrativa hasta jefatura de departamento.
- ✓ Funcionales, indican las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que realizan los órganos representados estos pueden citarse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.
- ✓ De integración de puestos, plazas y unidades, señalan los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas ocupadas, vacantes y de honorarios.
- ✓ Analíticos, se emplea para mostrar una parte de la estructura organizacional en forma más detallada, dentro de una unidad administrativa pueden tener varias áreas como subdirección o departamentos. Deberán definirse las líneas de mando de forma analítica para cada uno de los diferentes puestos funcionales, con su correspondiente nivel jerárquico.

### 1.5.1.4 Tipos de presentación

- ✓ Verticales, en este tipo de presentación la ramificación de los órganos representa de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, en tanto que las demás jerarquías de la organización, se ubican en renglones cuyo distinto nivel traduce diferenciación en sus rangos. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente.

- ✓ Horizontales, representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el órgano superior al extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontales.
- ✓ Mixtos, se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo.
- ✓ De bloque, son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles.
- ✓ Circulares, son los organigramas que encierran la más alta autoridad en el centro de la globalidad de la gráfica, y sus relaciones parten del centro hacia afuera, de igual forma sus unidades, es decir, los diferentes niveles forman círculos concéntricos a la más alta jerarquía.

#### **1.5.1.5 Simbología**

Para facilitar su elaboración y comprensión se pueden emplear figuras geométricas comunes en los organigramas, y pueden ser los siguientes:

- ✓ Entegramas, es una representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción.
- ✓ Líneas de autoridad o dependencia jerárquica, son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ✓ Líneas de asistencia funcional, son aquellas que relacionan funcionalmente los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.
  - ✓ Líneas de asistencia técnica o asesoramiento o de staff, si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización pueden existir también relaciones funcionales, en razón de asistencia técnica, asesoramiento o staff, las cuales se grafican con línea punteada horizontal.

Dentro de las formas más comunes de graficar un organigrama son las siguientes:

- ✓ Disposición Piramidal Vertical, se utiliza la estructura formal como una pirámide con los cargos jerárquicos superiores ubicados en la parte superior.
- ✓ Disposición Piramidal Horizontal, se genera de izquierda a derecha, haciendo coincidir el vértice de la pirámide con el extremo izquierdo del diagrama.
- ✓ Disposición Circular, el gráfico se muestra en forma de círculos. Los niveles de autoridad se ubican por capas, siendo los de mayor rango los que se encuentran en el centro.

## 1.6 Análisis de puestos

Es una herramienta compuesta por un cuestionario que sirve para obtener información sobre los componentes del puesto y describe los requerimientos de este mismo.

### 1.6.1 Definición

Consiste en un procedimiento de obtención de información acerca del contenido de las tareas, los aspectos y condiciones que lo rodean. Recabar esa información suele ser una tarea muy ardua y se hace mediante la observación, cuestionarios, entrevistas, informes, consultas, etc.

“El análisis, descripción y especificación de los puestos de trabajo es la técnica que permite averiguar y describir las actividades y deberes que se realizan en un puesto, así como las cualidades mínimas que deberá poseer cualquier persona que aspire a desempeñarlo.” (Porret Gelabert, 2014, p. 283)

Según Porret (2014) las etapas a desarrollar para efectuar la valoración de los puestos de trabajo son las siguientes:

Tabla 4

**Hoja de análisis del puesto de trabajo.**

Sección:		Fecha:	
Departamento:		Centro de trabajo:	
Puesto de trabajo:			
Trabajo concreto:			
Pieza fabricada:		Categoría que requiere el puesto:	
Instrumentos que requiere el puesto:			
Elementos determinantes de la valoración:			
Factores	Grado	Puntuación	Notas
1. Formación e instrucción			
2. Experiencia			
3. Iniciativa			
4. Esfuerzo físico			
5. Esfuerzo mental y visual			
6. Responsabilidad			
7. Condiciones del entorno			
8. Riesgos laborales			
Puntuación.....			

Fuente: Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. (Porret Gelabert,2014)

**1.6.2 Descripción de funciones**

Esta etapa se basa en la descripción de los puestos, recoge en documento la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Además, deberá recoger también aspectos relativos al entorno y determinadas condiciones de tipo físico y organizativo.

Tabla 5

**Hoja de descripción de funciones.**

División	Dpto./Servicio	Sección	Centro:
Denominación del puesto de trabajo:			Código:
Trabajador/a:		Categoría profesional:	
Lugar que ocupa en el organigrama:			
Depende directamente del director o jefe de		Tiene a su mando n° de personas	
Equipo, utillaje, herramientas:			
Descripción de los trabajos más frecuentes:			% del tiempo invertido
Descripción de los trabajos periódicos:			
Descripción de los trabajos ocasionales o excepcionales:			
Información facilitada por:	Información comprobada por:	Información supervisada por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. (Porret Gelabert,2014)

### 1.6.3 Especificaciones de puestos

Para (Porret Gelabert, 2014) las especificaciones hacen referencia a los requisitos y cualidades personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas. Estos requisitos son el resultado del análisis y descripción del puesto, lo que conducirá al perfil profesiográfico. Los siguientes factores de especificación que son universales y adecuados:

- ✓ Esfuerzo físico y mental
- ✓ Requisitos físicos
- ✓ Requisitos de aptitud
- ✓ Conocimiento y capacidad
- ✓ Nivel intelectual
- ✓ Autonomía operativa
- ✓ Condiciones ambientales y riesgos
- ✓ Comportamiento con terceros

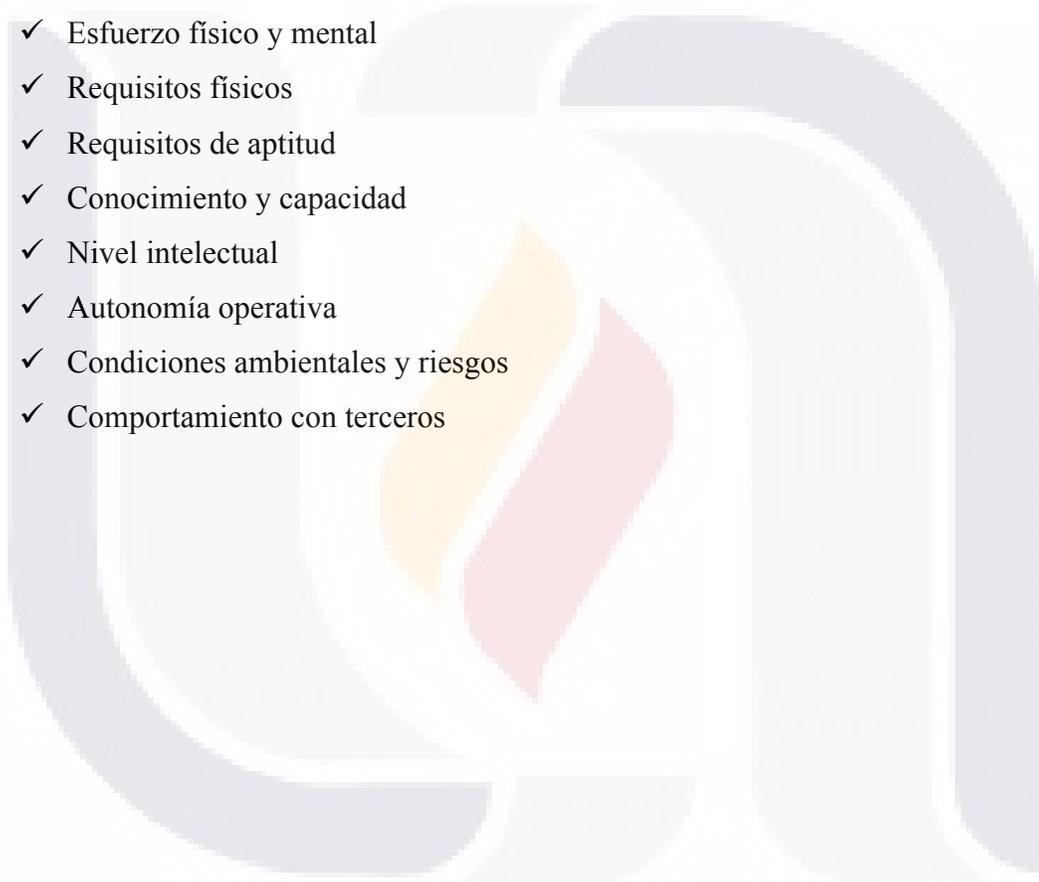


Tabla 6

*Ficha de especificaciones.*

Empresa: Centro de trabajo: Empleado:	
1. Denominación del puesto.	2. Posición del puesto en el organigrama. A quién reporta (de quién depende) A quién supervisa (puestos subordinados)
3. Dependencia emocional	4. Categoría laboral
5. Retribución mínima / máxima	6. Funciones básicas del puesto misión u objetivos específicos
7. Tareas o responsabilidades concretas más significativas	
8. Distribución de tareas en % de tiempo	9. Grado de dificultad en la adaptación al puesto. tipo de aprendizaje previsible tipo de habilidades requeridas grado de atención/concentración a mantener.
10. Límites de autonomía. Frecuencia de controles	11. Fatigabilidad sensorial manual postural
12. Toma de decisiones (complejidad y nivel de incidencia en la cuenta de resultados).	13. Responsabilidad de supervisión
14. Características aptitudinales	15. Formación exigida titulación mínima/máxima conocimientos complementarios temas específicos que debe dominar
16. Experiencia de trabajo requerida Total Específica en sector o en tareas similares	
Firma	Fecha
Observaciones	

Fuente: Gestión de personas. (Porret Gelabert,2014)

En muchas organizaciones, principalmente de tamaño pequeño, no tienen una idea clara de las labores que debe realizar cada empleado. La mayoría de las veces una sola persona realiza varias funciones a la vez, esto con la justificación de no crear un nuevo puesto y ahorrar el salario y prestaciones de un nuevo empleado. Por lo tanto, un análisis de puestos es una necesidad fundamental para cualquier persona que realice una actividad productiva, pues sirve para determinar las funciones que tendrá que desempeñar en cada área de trabajo.

#### **1.6.4 Diseño de puesto**

El puesto representa el punto de mediación entre el individuo y la empresa. Por un lado, el individuo con sus necesidades (motivaciones) y recursos personales (habilidades) y, por otro lado, la empresa con sus recursos y necesidades de talento humano. Entonces el puesto se convierte en el punto de contacto entre ambos, pues mediante éste, la empresa y el individuo establecen relaciones de intercambio para lograr las contribuciones del otro, a cambio de los incentivos que ofrece.

“El diseño del puesto es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto” (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2011, p. 47).

Usar una técnica para el diseño de puestos puede desempeñar un papel preponderante al intentar identificar las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades. Algunos beneficios son la orientación que proporcionan para la capacitación de nuevos gerentes, para definir las cualidades del candidato y establecer los niveles salariales. Así mismo ofrece un estándar en comparación con el cual juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuales debería ser si nivel de organización y su lugar exacto en la estructura.

Por lo tanto, la descripción del puesto debe proporcionar una idea clara de los requerimientos de desempeño para una persona en un puesto determinado, pero también debe permitir un poco de flexibilidad de modo que el patrón pueda aprovechar ciertas características y

habilidades individuales. Esta técnica sirve para clasificar las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

#### **1.6.5 Descripción de puestos**

Este proceso consiste en especificar las tareas o funciones que se realizan en el puesto de trabajo y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; trata de establecer que es lo que hace el ocupante, el periodo de tiempo tarda en volver hacerlo, la forma de hacerlo, los instrumentos o métodos para realizar el trabajo y los objetivos que tiene el trabajador al realizar sus funciones. No existe una manera correcta para redactarlo, aunque generalmente se suele tener en cuenta tres aspectos fundamentales: identificación del puesto, resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones.

De acuerdo con Dolan (2007) en la descripción del puesto se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y porqué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el mismo, así como el tipo de responsabilidad asignado. Las descripciones deben ser detalladas como para que quien las leyera pudiera entender, que se debe hacer, que productos deberán obtenerse, que criterios de trabajo se aplican, bajo qué condiciones se realizará el trabajo y las características de las tareas del puesto de trabajo.

Estos son los elementos que conforman la descripción de puestos:

- ✓ Identificación del puesto, es donde se recoge la información necesaria para localizar el puesto en la organización.
- ✓ Resumen del trabajo, contiene la misión del puesto y cuáles son los resultados esperados, así como las funciones desempeñadas.
- ✓ Obligaciones y responsabilidades del cargo; incluye lo que hay que hacer en el puesto, como se hace y porque se hace.
- ✓ Cometidos de los cuales es responsable una o varias personas.

## 1.7 Dirección

La etapa de dirección dentro de un proceso administrativo y en una organización, comprende el hecho de liderar, motivar, comunicar y trabajar en equipo para lograr los objetivos planteados en el principio. Esta actividad tiene que ser desarrollada por una o varias personas que llevan el mando en la empresa, para lograr su efectividad dentro de la misma. Su importancia radica en integrar todos los recursos con los que cuenta la empresa, tales como; humanos, técnicos, materiales y físicos, dando prioridad al recurso humano, ya que a través de éste se logran los proyectos y metas en común que tiene la empresa.

“La Dirección es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo” (Koontz & Weihrich, 2007, p.45).

Para Stoner (1996) dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Por lo tanto, la etapa de dirección consiste en ejercer influencia en las personas para que contribuyan a lograr los objetivos comunes de las organizaciones. Dentro de la dirección está incluido el liderazgo, pues es entendible que comprenda motivación y comunicación para ayudar a sus empleados a conseguir sus metas y deseos propios dentro de la organización. Este efecto se logra cuando el líder sabe ser un buen ejemplo a seguir y contagia su nivel de compromiso a todos los empleados, los hace sentir seguros e indispensables para llegar a la meta, pues cuando un elemento se siente motivado logra hacer su trabajo de manera exitosa.

## 1.8 Control

La tercera etapa del proceso administrativo comprende el control, el cual se encarga de evaluar y corregir las actividades de los empleados para asegurar que los objetivos de la organización se estén llevando a cabo correctamente. Su función principal en una organización es detectar errores, identificar responsables de éstos y corregirlos. Además, que es la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado.

“El control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (Robbins ,1996, p.67).

En síntesis, controlar facilita la realización de metas y planes, su labor es garantizar que los planes tengan éxito, mediante la detección de sus desviaciones y la ejecución de acciones diseñadas para corregirlas o prevenirlas. Por lo tanto, la principal responsabilidad del ejercicio del control yace en el administrador encargado del desempeño de los planes particulares implicados.

**CAPITULO II**

**MERCADOTECNIA**



## ASPECTOS GENERALES

La mercadotecnia es un proceso social y de gestión por el cual los individuos obtienen un bien que desean mediante la creación y el intercambio de productos y servicios de valor con otros. El objetivo de las compañías es atraer a los clientes, establecer relaciones sólidas con ellos y crear valor agregado con la finalidad de obtener un posicionamiento y aceptación por parte de los consumidores del bien y/o servicio. Es importante invertir en investigación de mercados, atención al cliente, así como, facilitar el crédito, la capacitación, canales de distribución y brindar un servicio postventa, como un valor agregado en el producto que se ofrece para dar como resultado la satisfacción a los clientes.

Actualmente, la mercadotecnia tiene gran importancia en el estilo de vida de los consumidores, pues no solo se trata de lanzar publicidad y promoción de artículos, ya que el *marketing* busca satisfacer las necesidades del cliente a largo plazo creando una experiencia de compra, es decir, pretender mantener a los clientes satisfechos con la compra mediante la entrega de promesas con valor que puede generar compras posteriores y una satisfacción total con el producto y/o servicio recibido anteriormente.

La información presentada en este capítulo se enfoca en identificar las estrategias y características que tienen las herramientas de mercadotecnia, tales como las estrategias de crecimiento y segmentación, investigación de mercados y posicionamiento, que en conjunto sirven para dar a conocer el producto y/o servicio en el mercado. Estas herramientas tienen que ser aplicadas por el personal del departamento de mercadotecnia.

### 2.1 Definiciones

“Es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad. El marketing identifica las necesidades y los deseos insatisfechos; define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad; determina con precisión cuáles segmentos puede atender mejor la compañía; y diseña y promueve los productos y servicios apropiados.” (Kotler, 2005, p.19).

“Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.” (Stanton, Etzel & Walker, 2004, p.23).

### **2.1.1 Proceso de marketing**

Para realizar un cambio y mejora dentro de cualquier organización, se requiere seguir un proceso que consiste en planeación de objetivos específicos, posteriormente se necesita aplicar una metodología para poder entender al cliente y sus necesidades de una forma efectiva y eficaz.

Según Kotler y Armstrong (2005) este proceso consta de cinco pasos que constituyen la estructura esencial del marketing.

1. Entender el mercado, las necesidades y los deseos de los clientes
2. Diseñar una estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente.
3. Elaborar un programa de marketing integrado que proporciones un valor superior.
4. Involucrar a los clientes, establecer relaciones redituables y lograr el agrado del cliente.
5. Captar el valor de los clientes para obtener utilidades y capital de clientes.

### 2.1.2 Misión de marketing

Una misión consiste en la esencia de la organización, responde a la pregunta, ¿para qué fue creada y cuál es su objetivo?, por lo tanto, la misión de la organización se enfoca principalmente en describir la esencia de la misma, declarar los objetivos generales y específicos y abordar la responsabilidad social. Entonces se puede decir que el marketing tiene como misión principal buscar la satisfacción del consumidor ofreciendo productos y servicios que sirvan para mejorar la calidad de vida de los usuarios, ofreciendo herramientas que faciliten su forma y estilo de vida.

Por su parte Kotler (2005) sostiene que se han dado por lo menos tres versiones diferentes para la misión del marketing, las cuales son:

- ✓ Vender todos y cada uno de los productos de una compañía a todas y cada una de las personas.
- ✓ Crear productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los mercados objetivo.
- ✓ Mejorar el nivel y la calidad de vida en todo el mundo.

De acuerdo con Stanton, Etzel y Walter (2004) afirman que el marketing en el desarrollo de su misión crea utilidad, es decir, ofrece, en un bien o servicio, beneficios al consumidor así el marketing participa en la transformación de las materias primas en productos terminados; coloca los productos en el punto de venta justo a tiempo en las cantidades, formas, estilos, modelos y presentaciones que el cliente requiere; ofrece los servicios de almacenamiento del producto hasta cuando el cliente lo necesite; también, promete más beneficios al comunicar sobre la existencia del producto y finalmente permite mediante el proceso de intercambio, que el consumidor sea el dueño, use y disfrute el producto.

Para Espinel (2014) el departamento de *marketing* será el encargado de realizar por lo menos un estudio de mercado interno y externo que permita contar con un buen sistema de enfoque al cliente, este estudio de mercado permitirá identificar posibles falencias en lo que se

respecta al servicio y oportunidades de mercado que puedan existir, en torno a estos datos se plantearán las diferentes campañas promocionales y estrategias para conseguir la satisfacción de los clientes.

### **2.1.3 Enfoque**

El enfoque está basado en la toma de decisiones donde se analizan los procesos involucrados, así como las tareas que se desarrollan dentro de los mismos, es importante definir las prioridades en el departamento de marketing para que apliquen las medidas necesarias, el objetivo se vuelve más claro y específico, por consecuencia, es más fácil lograrlo. Se debe identificar qué tipo de enfoque se requiere para cada proyecto, ya que los resultados pueden variar si se aplica el incorrecto, es indispensable aplicar las acciones para que el resultado sea favorable y el proyecto tenga el éxito deseado.

Según Kotler y Keller (2006) estos son cuatro componentes básicos para su efectividad:

- ✓ Marketing relacional, es una denominación de marketing que se centra en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes internos, externos, proveedores, distribuidores y demás clientes comerciales, para satisfacer necesidades mutuas que conllevan la creación de redes de marketing.
- ✓ Marketing integrado, se orienta hacia la combinación y ajuste de las actividades de marketing con la finalidad de maximizar los esfuerzos individuales y colectivos.
- ✓ Marketing interno, corresponde al conjunto de actividades dirigidas a los empleados, en un esfuerzo por informarlos y comprometerlos acerca de las ofertas de la empresa y su alta calidad. Por su parte, Solomon y Stuart (2001), recomiendan realizar esfuerzos para vender los propios empleados de la empresa la idea de que ellos trabajan para una compañía superior, de la cual pueden estar orgullosos.
- ✓ Marketing social, se orienta hacia un cambio de actitud al interior de la organización estableciendo un cambio de actitud al interior de la organización estableciendo motivaciones para la realización de obras sociales, posicionando la marca como un

promotor de bienestar para la comunidad, especialmente la más vulnerable. El marketing buscará alcanzar ganancia económica y social.

## **2.2 Entorno de Marketing**

Este aspecto se refiere a todos los sucesos que pasan alrededor de una situación y pueden afectar de manera directa e indirecta a la empresa y al mercado, este entorno debe ser contemplado desde una perspectiva global, debido a que los países son más dependientes y necesitan relacionarse entre sí para fortalecer sus economías, cualquier situación que esté ocurriendo en alguna parte del mundo puede afectar a la empresa de manera inmediata. Se deben tomar acciones preventivas y correctivas en el proceso de la mercadotecnia para minimizar los posibles riesgos que pueda haber.

De acuerdo a (Rivera y Garcillán, 2012) el entorno de marketing se puede definir como: un conjunto de fuerzas directas e indirectas controlables e incontrolables que son susceptibles de ejercer influencia tanto desde un ámbito macroeconómico como microeconómico en todas las decisiones, acciones y resultados del *marketing* de la empresa. Con esto quiere decir que el entorno además de influir en la estrategia, puede influir en las acciones que realizan la fuerza de ventas y las acciones de comunicación para satisfacer sus mercados.

## 2.2.1 Clases de entorno

Según (Rivera y Garcillán, 2012) el entorno está compuesto de muchas variables y con diversos tipos de influencia sobre la empresa, generalmente se le divide en tres clases:

### 2.2.1.1 Macroentorno

Está formado por las variables que están más lejos del control de la empresa y su influencia no es directa. Este tipo de entorno está compuesto por las condiciones internacionales y nacionales de tipo social, político, económico y tecnológico.

- ✓ Demográficas; tasa de mortalidad y natalidad, la estructura de edades, los cambios en composición familiar y los movimientos poblacionales.
- ✓ Económicas; el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la tasa de interés.
- ✓ Socioculturales; cambios en los valores, la incorporación de la mujer al trabajo, tendencias en la educación.
- ✓ Legales y políticas; tratados internacionales de comercio, el sistema político, las autonomías, garantías legales e influencia de los grupos políticos.
- ✓ Tecnológicos, los inventos y la difusión de innovaciones, las patentes, inversión en investigación y desarrollo.
- ✓ Presión medioambiental; precisiones ecológicas en las acciones contaminantes de las empresas.

### 2.2.1.2 Entorno Operativo

Está formado por aquellas variables que tienen una influencia inmediata en las acciones. Son las variables sobre las que se tiene mediano control y que ejercen una influencia directa y a corto plazo: proveedores, competidores, distribuidores y clientes finales. En este entorno están incluidas las variables que pueden afectar a las operaciones de la empresa por satisfacer a sus mercados.

**Proveedores.** Son quienes les proveen de estos recursos, y por eso se establece una relación de dependencia de las empresas.

**Competencia.** Todas las empresas deben considerar el ambiente competitivo en el que se desarrollan sus planes de marketing, porque en este componente del entorno se integran todas las empresas que pueden impedir sus acciones para satisfacer al mercado. Dentro de este apartado se consideran tres tipos de competencia, las cuáles son:

- ✓ Genérica: está formada por todas las empresas que rivalizan por el dinero de los compradores.
- ✓ Directa: está formada por las marcas de productos similares.
- ✓ Indirecta: está formada por productos sustitutos o aquellos que actualmente no son competidores, pero que pueden serlo en el futuro porque satisfacen las mismas necesidades.

**Intermediarios.** Son organizaciones o personas independientes de la empresa que facilitan el flujo de productos y servicios entre la empresa y sus mercados. Un tipo de intermediario son los distribuidores, que son quienes se encargan de vender los productos y servicios a los consumidores finales.

**Clientes.** Es el componente más importante del entorno, y existen los siguientes tipos de clientes:

- ✓ Consumo masivo: formado por las personas y familias que compran los bienes y servicios para atender sus necesidades individuales o familiares.
- ✓ Consumo industrial: está compuesto por las empresas que adquieren los productos y servicios para producir bienes.
- ✓ Instituciones gubernamentales: son las instituciones públicas que adquieren los bienes con objeto de alcanzar sus funciones.
- ✓ Clientes internacionales: formado por los compradores de otros países, bien sean consumidores masivos o industriales.

### **2.2.1.3 Entorno interno**

En este tipo de entorno se incluyen las diversas áreas funcionales de la empresa, así como los diversos niveles jerárquicos que forman la estructura organizativa. También se incluyen las acciones que desarrolla la empresa para satisfacer a sus mercados. Existen dos tipos de variables principalmente, las cuales son;

- ✓ Variables semicontrolables, son controladas por la alta dirección e incluye los objetivos generales de la empresa, los recursos humanos y financieros con los que funciona la empresa, la tecnología y la capacidad productiva de la empresa.
- ✓ Variables controlables, son aquellas sobre las que el directivo de marketing puede influir directamente para obtener una reacción de los diversos tipos de clientes.

Para Frey (2012) las variables controlables podían dividirse en dos grupos principalmente:

- ✓ La oferta (producto, envase, marca, precio y servicio)
- ✓ Métodos e instrumentos (canales de distribución, venta personal, anuncios, promoción de ventas y publicidad).

## 2.3 Fases de la mercadotecnia

Con el fin de entender la actividad mercadológica, se puede dividir en tres grandes áreas. Éstas, engloban de manera general las actividades fundamentales de la mercadotecnia. Debido a que las actividades de la mercadotecnia se desarrollan en cualquier ámbito, hay funciones que, para su estudio, se deben dividir en 3 fases o etapas que son: el medio, el proceso y la estrategia. A continuación, se detallan de manera específica, cada una de las fases.

- ✓ Primera fase, donde se agrupan las actividades relacionadas con el lugar en donde se desarrolla la mercadotecnia. La información se obtiene de dos fuentes: el mercado y el consumidor.
- ✓ Segunda fase, donde se desarrollan la mezcla de mercadotecnia. En la actualidad se reconocen 5p's: producto, plaza, promoción, precio y posventa.
- ✓ Tercera fase, se integra por la administración y el plan de mercadotecnia. Aquí se elabora una estructura que agrupe a las diferentes funciones de la mercadotecnia, asigne responsabilidades, fije objetivos, determine su alcance y sus limitaciones.

### 2.3.1 Mezcla de marketing (4p's)

El economista McCarthy, (1970) popularizó una lista de variables que son conocidas como la mezcla de marketing o 4 p's; producto, precio, promoción y plaza. Actualmente la mezcla de *marketing* es la estrategia comercial más usada para dar a conocer un producto y/o servicio en el mercado.

**Producto.** Es todo aquello que es susceptible satisfacer una necesidad del cliente. Se entiende por producto cualquier bien, servicio o idea con suficiente valor para estimular que el cliente desee establecer una relación de intercambio. En términos de marketing, el producto es algo más que el resultado del proceso de fabricación, pues el cliente no solamente compra los atributos tangibles, sino también los beneficios intangibles que se derivan de su compra y uso.

**Precio.** Es la relación entre lo que el cliente está dispuesto a entregar por aquello que va a recibir. Es decir, es la expresión económica del intercambio que se manifiesta en dinero.

**Plaza o distribución.** Es el lugar físico y concreto donde se realiza la relación de intercambio. El objetivo de la distribución es facilitar el acceso del cliente al producto.

**Publicidad.** Es la variable que integra todas las acciones de comunicación que usa la empresa para influir en sus clientes, aquí también se incluyen la promoción de ventas, la venta personal y las relaciones públicas.



Fuente: Elaboración propia (2018)

### 2.3.2 Segmentación

Es el proceso desarrollado por la empresa para dividir su mercado total en varios grupos o mercados más pequeños. Esta división es en base a diversos criterios de compra y/o uso del producto, su principal objetivo es que trata de encontrar submercados que son homogéneos al interior de los mismos, pero diferentes entre ellos. La esencia de la segmentación es el conocimiento profundo de los clientes y consumidores, este proceso se basa en la optimización de recursos: permite que la empresa pueda satisfacer la mayor cantidad de demanda, con la misma mezcla de marketing.

“Segmentación es la subdivisión del mercado en una serie de grupos homogéneos internamente, pero heterogéneos entre sí, a base a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas a los objetivos de la empresa.” (Rivera y Garcillán, 2012)

Por lo tanto, se puede concluir que, para segmentar un mercado, primero identificamos los deseos actuales y potenciales de los clientes en un submercado, después se identifican las características que distinguen unos segmentos de otros y finalmente se debe determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen. Sin embargo, para que los resultados de la segmentación sean útiles para los vendedores, se deben cumplir las condiciones tales como; edad de los consumidores debe ser medible y asequible, el segmento debe ser accesible a través de las instituciones comercializadoras actuales, cada segmento debe ser bastante grande para ser rentable.

### 2.3.3 Demanda

Cualquier persona, familia, empresa y consumidor en general tiende a solicitar un determinado producto y/o servicio en algún momento, este fenómeno de oferta y demanda se da cuando se reconoce la necesidad de poseerlo y es entonces cuando el consumidor busca satisfacerla exigiendo el producto y/o servicio al proveedor. Cuando una persona elige comprar un bien, para cumplir sus necesidades, lo hace de manera consciente en base a sus criterios tanto objetivos como subjetivos, sin embargo, existen muchos factores como sus hábitos, preferencias, poder adquisitivo de compra, nivel educativo y socioeconómico, sexo, edad entre otros factores.

“Es una cuantificación de los deseos del mercado y está condicionada por los recursos disponibles del consumidor y por los estímulos del marketing de nuestra firma y de la competencia.” (Rivera y Garcillán, 2012)

### 2.3.4 Análisis de Marketing

Es importante realizar un análisis en la empresa y su entorno, para poder encontrar sus fortalezas y debilidades en comparación con otras empresas dedicadas al mismo sector, a su vez debe buscar oportunidades y amenazas posibles que puedan interferir en su crecimiento. Esta información es útil para el departamento de *marketing*, ya que ayuda a conocer el mercado e identifica sus necesidades para poder ofrecer un producto y/o servicio útil al consumidor.

Según Kotler (2017) la administración de la función inicia con un análisis completo de la situación de la compañía, conocido como FODA el cual incluye Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas generales de la compañía. Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y factores situacionales negativos, también internos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el ambiente externo que la compañía podría ser capaz de aprovechar para obtener una ventaja. Y las amenazas son tendencias o factores externos desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.

#### **2.4 Organización del departamento de marketing**

La organización es una de las partes fundamentales en cualquier empresa, es aquí donde se definen y especifican las actividades correspondientes para el personal que labora en el área. Sin embargo, la empresa debe adecuar el tipo de organización que se crea más conveniente para el producto y/o servicio que se ofrece, ya que existen varios tipos, como; geográfica, por gerencia de producto y mercado, gerencia de atención al cliente, entre otras. Es conveniente que el departamento de mercadotecnia se organice en torno a las necesidades de segmentos específicos de clientes. Algunas empresas pueden hacer una combinación de los tipos de organización si así lo requiere el mercado.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2017) la compañía debe contar con un departamento de mercadotecnia que ponga en práctica las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, un solo individuo podría realizar toda la investigación, vender, contratar la publicidad, brindar servicios al cliente y efectuar otros trabajos de marketing. La forma más común es la organización funcional, donde un especialista en ventas, publicidad, investigación de mercados y de servicios al cliente o de un nuevo producto, encabeza distintas actividades de marketing.

### 2.4.1 Funciones del departamento de marketing

En una organización existen departamentos especializados con el fin de tener personal enfocado en un área para ejecutar actividades específicas y lograr objetivos comunes. Estas son las principales funciones que se deben ejecutar en un departamento de mercadotecnia tradicional, con el objetivo de conocer el mercado, la competencia, y los clientes potenciales, para poder diseñar las herramientas con las cuales realizar la adecuada publicidad del producto y servicios que ofrece la empresa.

- ✓ Investigación de mercado; estudio del tipo de consumidor, sus necesidades, motivaciones, hábitos de compra y deseos.
- ✓ Producto/servicio; atributos del producto y servicio, imagen de la marca.
- ✓ Precio; influencia del precio en la decisión de compra, formas de pago convenientes.
- ✓ Promoción; hace todo lo posible para que el consumidor obtenga el producto en el menor tiempo posible; su función principal es acercar el producto al consumidor.
- ✓ Publicidad; hace llegar al consumidor la información relacionada con el producto, los sitios en donde lo encontrará y su precio; acerca del cliente al producto.
- ✓ Distribución; lleva al producto hacia los mercados y los segmentos de mercado, donde se espera que el producto se venda.
- ✓ Competencia; situación actual de la industria, tendencias actuales, precios de competencia.
- ✓ Comunicación; publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.
- ✓ Elaboración de plan de marketing anual y periódico, sistematizado y estructurado, normativo pero flexible.
- ✓ Diseño de las estrategias de marketing; posicionamiento, diferenciación.
- ✓ Nombramiento de responsables, coordinación de actividades e implementación de las estrategias.
- ✓ Control, consiste en asegurar de que las estrategias se estén implementando correctamente, de acuerdo a los pasos establecidos y dentro de los plazos acordados.

- ✓ Evaluación, consiste en comprobar que los resultados obtenidos concuerden con los esperados anteriormente, para que en caso contrario se tomen las medidas correctivas, o se diseñen nuevas estrategias de *marketing*.

## **2.5 Dirección de marketing**

Las organizaciones son entidades creadas por un grupo de individuos persiguiendo objetivos similares para lograr metas en común, en cualquier momento se deben tomar las decisiones cruciales que permitan hacer grandes cambios y guíe a la empresa de manera adecuada para lograr sus objetivos satisfactoriamente, es la gerencia de marketing el nivel encargado de llevar a cabo esta función de forma eficaz y eficiente ejecutando las mejores estrategias, que puedan conducir al éxito.

“La gerencia de marketing es el proceso de planear, organizar, implementar y controlar las actividades de marketing para facilitar intercambios de manera efectiva y eficiente. La efectividad es el grado hasta el cual un intercambio ayuda al logro de los objetivos de una organización. La eficiencia es el mínimo de recursos que una organización debe emplear para lograr un nivel específico de intercambio deseado.” (Pride & Ferrell, 1997, p.54).

Para Kotler (2005) la dirección de mercadotecnia se identifica históricamente con la tarea especializada de tratar con el mercado al que se pretende atender. La dirección de la mercadotecnia es la tarea de regular el nivel, el momento adecuado y el carácter de la demanda, en tal forma que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. Dicho en forma sencilla: la administración de la mercadotecnia es el manejo de la demanda y es en esta área donde se toman las decisiones cruciales para la organización.

La función principal de este departamento consiste en establecer relaciones con los clientes y consumidores para crear valor y satisfacción para ellos. Este departamento establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa en el aspecto de mercadotecnia. Los directores de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y los planes diseñados por la alta dirección. Se pueden considerar varias estrategias para posicionar el producto y servicio en la mente del cliente, así como para lograr diferenciar el producto de los competidores dentro de un mismo nicho de mercado. Algunas estrategias pueden ser las siguientes:

### **2.5.1 Estrategias de marketing**

De acuerdo con Kotler & Armstrong, (2012) durante la etapa de planeación estratégica se deciden que estrategias de marketing son las adecuadas y ayudarán a la compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y niveles de los gastos de *marketing*. Describe la forma en la que la compañía busca atraer a los clientes meta, crear valor para ellos y obtener valor a cambio. En esta sección quien realiza la planeación explica la manera en que cada estrategia responde ante las amenazas, las oportunidades y los asuntos críticos planteados con detalle anteriormente en el plan.

Para Kotler (2005) la clave para un marketing con estrategia exitosa consiste en concentración, posicionamiento y diferenciación, sin embargo, las compañías pequeñas pueden superar a las grandes de cuatro maneras;

- ✓ Especializándose en un mercado concreto
- ✓ Siendo más flexibles al diseñar sus ofertas
- ✓ Proporcionando un servicio superior
- ✓ Personalizando su relación con los compradores

### **2.5.2 Estrategias genéricas**

Según Porter (2005) y su teoría de la ventaja comparativa, en la que menciona tres tipos de ventajas competitivas a las que se puede aspirar en una organización de cualquier tipo y buscan destacar en el mercado para diferenciarse de sus competidores, son las siguientes:

Estrategia de liderazgo en precios bajos. Se basa en políticas de distribución masiva y busca desarrollar y mantener un posicionamiento de accesibilidad y amplia cobertura. Es adecuada para productos de débil implicación emocional, por lo que es propia para productos estandarizados.

Estrategia de diferenciación. Se basa en políticas de distribución selectiva para desarrollar un posicionamiento de accesibilidad difícil, a su vez demanda mayor inversión en producción e investigación que los líderes en costes, pues sus diseños de productos pueden ser mejores. Es adecuada para productos de alta implicación emocional, pues el producto que ofrece esta estrategia tiene muy pocos sustitutos y por lo tanto, los clientes tienen menos opciones y su poder de negociación es menor.

Estrategia de concentración. Cuyo objetivo principal es satisfacer solamente las necesidades propias de un segmento o de un grupo específico de compradores sin pretender dirigirse al mercado total.

### **2.5.3 Estrategias de crecimiento**

Actualmente existen estrategias de crecimiento enfocadas principalmente en el producto y el desarrollo del mismo, así como, para lograr la penetración y aceptación en el mercado. Por otra parte (Ansooff, 1957) plantea la matriz de estrategias de crecimiento intensivo, en la que clasifica las estrategias en función del producto que ofrece la empresa y del mercado sobre al que se dirige y se basa en las siguientes:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estrategia de penetración en el mercado. La empresa considera la posibilidad de crecer e incrementar sus ventas con los productos que actualmente posee y en los mercados en los que ya está trabajando, resulta adecuada para productos en crecimiento y madurez, las herramientas que utiliza son: precios más bajos, promociones, visitas, condiciones de venta o de pagos más flexibles.

Estrategia de desarrollo del mercado. El objetivo principal es captar otros segmentos del mercado distintos de los actuales, también puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto y/o servicio en otras áreas geográficas.

Estrategia de desarrollo del producto. Es útil para el lanzamiento de nuevos productos para sustituir a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales. Resulta adecuada para aplicar a productos en la fase de introducción.

Estrategia de diversificación. Es la estrategia que supone mayor riesgo al aplicarse, pues se deben desarrollar sistemas nuevos de administración, producción y comercialización y ocurre cuando se busca desarrollar de manera simultánea nuevos productos y/o mercados.

## **2.6 Control de marketing**

Después de implementar las estrategias y el plan de marketing, se debe realizar una evaluación periódica para medir el impacto que se está obteniendo y los posibles errores resultantes para aplicar medidas correctivas y asegurar que se alcancen los objetivos. Este proceso comprende medir y evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing, así como de tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing establecidos anteriormente.

Para Kotler y Armstrong, (2017) el control de marketing incluye cuatro pasos:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ✓ La gerencia establece metas específicas de marketing.
  - ✓ Mide su desempeño en el mercado.
  - ✓ Evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real.
  - ✓ Toma medidas correctivas para reducir la brecha entre las metas y su desempeño.

### 2.6.1 Funciones del gerente de marketing

El ejecutivo encargado del marketing en la organización debe cumplir funciones específicas para poder cumplir los objetivos y conseguir el éxito deseado. Para Mintzberg (1993) dentro de las funciones del gerente de marketing existen tres categorías a saber; funciones de relaciones interpersonales, funciones de información y funciones de decisión, esta propuesta puede ser ampliada a siete grupos de funciones; sociales, inteligencia, innovación, planeación, organización, dirección y finalmente las funciones de control.

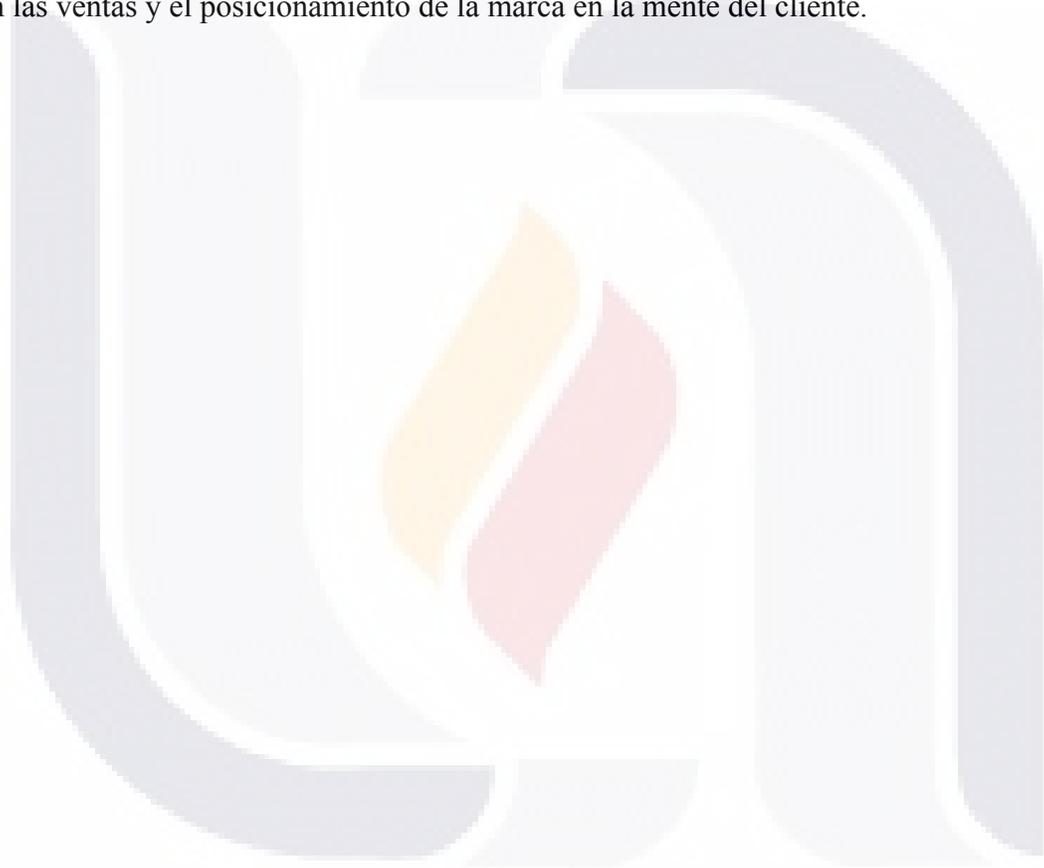
Según Hoyos (2007) el trabajo del gerente de marketing se puede situar en el plano táctico y en el plano estratégico, en el primero su principal función es definir dependiendo del tamaño de la empresa y de su apertura hacia el marketing, los mercados que va a cubrir, o por lo menos segmentos específicos que se van a abordar, debe también definir productos con los cuales se van a cubrir estos mercados. También es su deber construir ventajas competitivas para los productos a su cargo y generar posiciones distintivas frente a la competencia en lo que se conoce como el posicionamiento y sobre todo construir marcas poderosas.

Entre las responsabilidades del Director de Marketing destacan las siguientes:

- ✓ Planificar estrategias a corto, medio y largo plazo, dirigir y supervisar todo lo que compete a servicios, precio, promoción y distribución.
- ✓ Crear, definir e implementar el plan de *marketing* de la compañía, asegurando su compatibilidad y sinergia con la estrategia de *marketing* corporativo del grupo.
- ✓ Definir, junto con la dirección general y comercial, la estrategia de *marketing* para todos los servicios de la compañía.

- ✓ Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo.
- ✓ Reunirse con la dirección general para definir los objetivos referentes a la mercadotecnia de sus productos y servicios.
- ✓ Transmitir los objetivos y prioridades a todos los departamentos y miembros de su equipo.
- ✓ Reunirse mensualmente con la dirección general y el resto de los departamentos para discutir los planes, presupuestos, analizar la situación de la empresa y buscar soluciones.
- ✓ Analizar y medir la rentabilidad y eficacia de todas las acciones de *marketing*.
- ✓ Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, *merchandising*.
- ✓ Estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado (Análisis F.O.D.A.).
- ✓ Analizar y conocer a la competencia.
- ✓ Orientar cada servicio que tiene la compañía a nivel de marketing mix.
- ✓ Reportar directamente al director general y al director financiero.
- ✓ Trabajar en colaboración con agencias de publicidad, de medios y de marketing (directo, promocional, digital)
- ✓ Hacer investigaciones comerciales sobre nuevos mercados, nuevas necesidades del mercado que puedan cubrir servicios de la empresa.

Para concluir este capítulo, la relevancia que tiene la mercadotecnia en una empresa de construcción es fundamental en el momento que se planea realizar un proyecto de construcción, para dar a conocer el producto y los servicios al mercado adecuado, por lo tanto, el departamento de *marketing* en la empresa será el encargado de analizar cada una de las estrategias y posteriormente consultar con la gerencia cuáles serán las más aptas para poder lograr los objetivos planeados. Conocer el mercado y saber cómo llegar a él en el momento preciso garantiza el éxito en los proyectos de construcción, lo cual se verá reflejado en las ventas y el posicionamiento de la marca en la mente del cliente.



**CAPITULO III**

**METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**



### **3.1 Análisis del problema**

En el año 2015, la empresa cambio de nombre fiscal a PIARQO S.A de C.V, integrando nuevos integrantes a la plantilla laboral, con el fin de especializarse en el diseño personalizado para los clientes, ofreciendo servicios como planeación, diseño y construcción de viviendas y locales comerciales, así como oficinas y edificios. Decide apostar al mercado de bienes raíces, principalmente casas tipo residencial en el municipio de Jesús María y Aguascalientes.

Actualmente la empresa presenta la falta de un grupo de personas enfocadas en la mercadotecnia para mejorar sus técnicas de venta, publicidad y promoción principalmente, así como la investigación de mercados y relaciones públicas con el cliente potencial. Trayendo como consecuencia problemas en ventas y posicionamiento en el mercado adecuado.

#### **3.1.1 Hipótesis del trabajo**

El departamento de mercadotecnia en una empresa constructora proporciona técnicas mercadológicas adecuadas para realizar las ventas.

### **3.2 Tipo de investigación**

La presente investigación es:

- ✓ Según la fuente de obtención de la información será documental y viva.
- ✓ Según la extensión será poblacional.
- ✓ Según el control de las variables será experimental.
- ✓ Según el nivel de medición será mixto. (cualitativo y cuantitativo)
- ✓ Según el nivel de análisis será descriptivo.

### **3.3 Selección de la población**

El proceso que se utilizó para obtener la población fue el siguiente:

- 1) Primeramente, se tuvo una entrevista no estructurada con el gerente para conocer su perspectiva acerca de la problemática.
- 2) Posteriormente, se realizó un *focus group* con la población de personal administrativo.
- 3) Finalmente se tuvo un acercamiento con el gerente de la empresa PIARQO, S.A de C.V., para determinar las preguntas y el valor que tendrían cada una de ellas.

Se decidió aplicar el instrumento de medición a toda la población, la cual está conformada del personal administrativo entre gerente, arquitectos y asistente administrativa, esto es porque se considera su perspectiva y punto vista con respecto a integrar más personal en la organización.

Se estudió cuidadosamente a las personas que formarían la muestra y se determinó que para esta investigación y fines prácticos lo ideal sería el personal administrativo, pues éstas están en contacto con el cliente de manera personal y frecuente.

Entonces la población a estudiar está conformada por 4 personas de diversos puestos y actividades en la empresa.

### **3.4 Recolección de datos**

La etapa de recolección de datos, estuvo conformada por tres etapas, la primera de ellas fue la planeación en la que se realizó la selección del instrumento adecuado, el cual dio como resultado un cuestionario. La segunda etapa fue la aplicación del cuestionario y la última etapa fue la interpretación de los resultados obtenidos.

En la aplicación del instrumento de medición se consideró el lugar, fecha y horario. Las respuestas fueron de manera personal.

### 3.5 Instrumento de medición

La encuesta fue elaborada por el autor de esta investigación, basándose en la escala de Likert elaborada por Rensis Likert, una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios de investigación donde se quiere medir la aceptación de un tema en la cual se solicita a las personas que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada enunciado. El cual está dividido en cuatro secciones; factibilidad, funcionalidad, rentabilidad y funciones de mercadotecnia, consta de 27 enunciados.

Referente al instrumento que se aplicó al personal administrativo se considera que la factibilidad está conformada por cuatro rubros, es por ello que el cuestionario está compuesto por secciones, en las cuales se asignó un valor ponderado a cada una, quedado de la siguiente forma; cinco preguntas (1 a 5 ) corresponden a la factibilidad con 18.52%, ocho preguntas (6 a 13) con 18.62%, siete preguntas (14 a 20) corresponden a rentabilidad con 25.93%, siete preguntas (21 a 27) corresponden a funciones de la mercadotecnia con 25.93%.

El director general consideró un mayor peso al área de funcionalidad con un 35%, posteriormente a el área de funcionalidad y mercadotecnia con un 25% y al área de factibilidad con 15%, esta ponderación se asignó por fines de prioridad en la empresa.

Tabla 7

**Contenido de cuestionario.**

Rubro	Preguntas	Total de ítems por rubro	Ponderación asignada	Ponderación
Factibilidad	1-5	5	15%	18.52%
Funcionalidad	6-13	8	35%	29.62%
Rentabilidad	14-20	7	25%	25.93%
Mercadotecnia	21-27	7	25%	25.93%
Totales		27	100%	100%

*Ver anexos*

### **3.6 Aplicación del instrumento de medición**

El instrumento de medición se aplicó en la misma fecha, hora y lugar a todo el personal administrativo de la empresa, brindando un cuestionario de manera personal, explicando cada pregunta y dando un tiempo para su respuesta. Las respuestas se consideraron de manera subjetiva por cada individuo, esto es porque el cuestionario se basa en su perspectiva acerca de la factibilidad, funcionalidad, rentabilidad y mercadotecnia respecto a la creación de un nuevo departamento en la empresa.

### **3.7 Preparación de las medidas obtenidas**

Los cuestionarios fueron revisados en su totalidad y se procedió a realizar la captura de la información de manera electrónica con la herramienta Excel de Microsoft en su versión 2017, generándose como resultado una base de datos, garantizando la confiabilidad y disposición para la manipulación de los datos, y posteriormente se realizaron las gráficas que muestran en porcentaje los resultados obtenidos por cada pregunta.

Se utilizó el alfa de Cronbach, el cual calcula la correlación de cada reactivo con los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación para evaluar la confiabilidad del instrumento de medición. El valor de  $\alpha$  es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Cozby, 2005). Como resultado de nuestro análisis de datos se obtuvo  $\alpha = 0.7$ , lo cual indica una buena confiabilidad en los resultados del cuestionario.

**CAPITULO IV**

**RESULTADOS**



#### 4.1 Resultados de encuestas

##### 4.1.1 Resultados del análisis de frecuencias por área y pregunta

Factibilidad (preguntas 1 a 5)

Pregunta 1.

Un estudio previo demuestra la factibilidad financiera y técnica de crear un departamento nuevo en la empresa



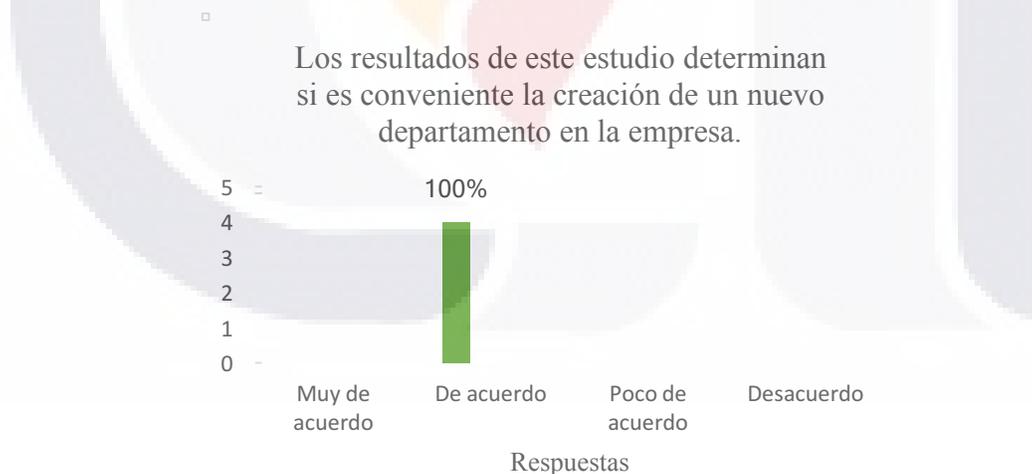
El 75% del personal administrativo muestra que está de acuerdo en que un estudio previo es necesario para demostrar que la empresa cuenta el recurso económico y el espacio técnico para instalar un departamento nuevo, mientras que el 25% está totalmente de acuerdo en utilizar este instrumento.

Pregunta 2.



El 75% del personal encuestado está de acuerdo en que la situación económica actual de la empresa es el indicador principal para definir la posibilidad de crear un nuevo departamento. Mientras que el 25% restante está en desacuerdo en esta afirmación, pues la situación económica no es el factor definitivo para tomar la decisión de crear un departamento de mercadotecnia.

Pregunta 3.



La totalidad del personal administrativo encuestado está de acuerdo en que los resultados que arrojaría el estudio de factibilidad financiera y técnica determinan si es conveniente crear un nuevo departamento de mercadotecnia en la empresa.

Pregunta 4.

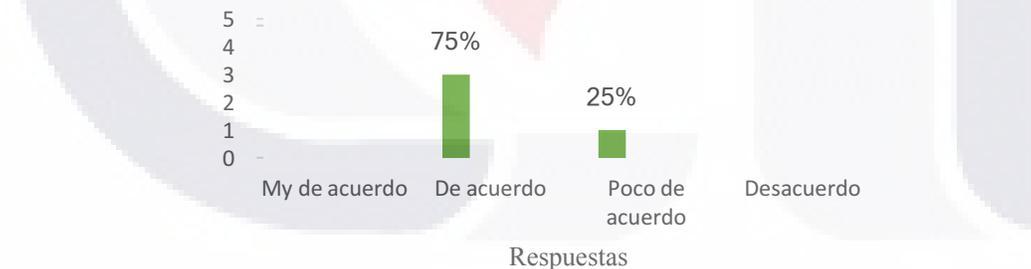
La finalidad de este estudio es conocer la viabilidad de un proyecto y se debe tomar la decisión final con base al resultado.



El 50% de los encuestados está de acuerdo, mientras que el 50% restante está muy de acuerdo en que la decisión final de crear un departamento de mercadotecnia nuevo, debe tomarse con base a los resultados de un estudio de factibilidad financiera y técnica.

Pregunta 5.

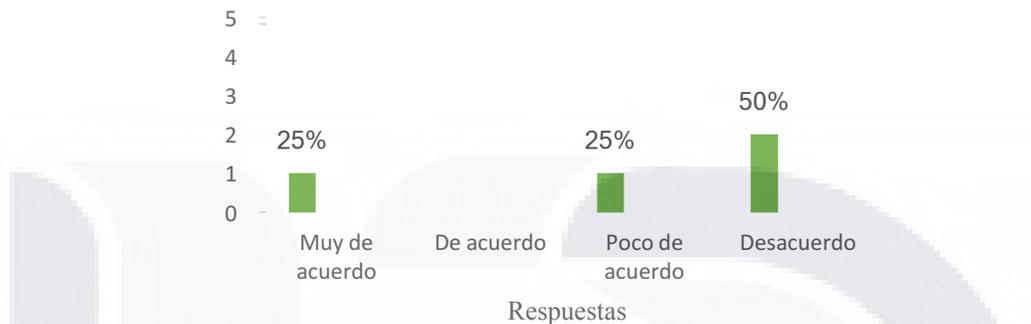
La creación de un departamento nuevo en la empresa requiere siempre de una fuerte inversión económica.



El 75% del personal administrativo encuestado está de acuerdo en que un nuevo departamento en la empresa requiere una gran inversión económica, mientras que el 25% está poco de acuerdo en esta afirmación, pues la empresa ya cuenta con varios elementos técnicos que se necesitan en un departamento de mercadotecnia.

Pregunta 6.

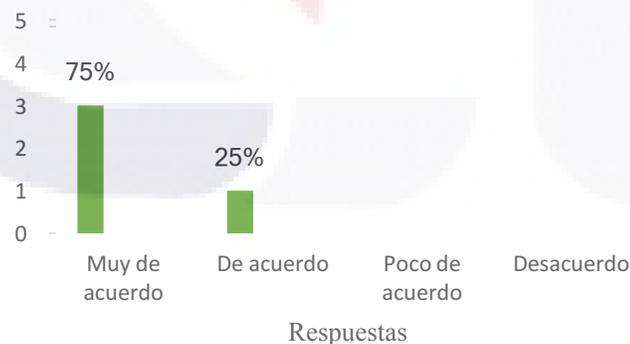
La decisión de crear un nuevo departamento en la empresa corresponde únicamente al gerente.



El 75% del personal administrativo encuestado muestra poca concordancia en que la decisión de crear un departamento corresponde solamente al gerente de la empresa, mientras que el 25% cree que solamente el gerente puede tomar este tipo de decisiones.

Pregunta 7.

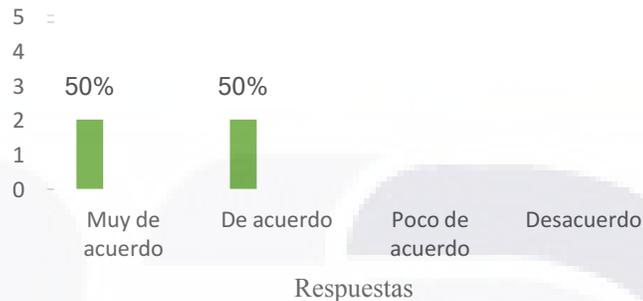
Para el correcto funcionamiento de un departamento se deben plantear y describir sus funciones.



El 75% del personal administrativo encuestado está muy de acuerdo en que se debe contemplar una descripción de funciones del departamento para que funcione correctamente. Mientras que el 25% muestra concordancia con esta afirmación.

Pregunta 8.

Se debe adquirir los recursos materiales necesarios para que el departamento funcione correctamente.



El 100% del personal administrativo encuestado está de acuerdo en la necesidad de adquirir los elementos materiales necesarios para que el departamento de mercadotecnia funcione correctamente y el personal de éste se desempeñe de manera satisfactoria en su lugar de trabajo.

Pregunta 9.

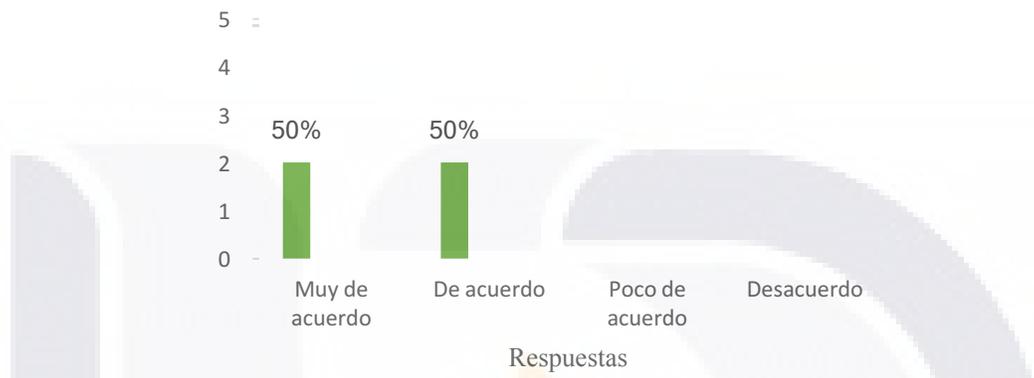
Con la creación de un nuevo departamento se debe contratar nuevo personal.



El 100% del personal administrativo está de acuerdo en que se debe contratar nuevo personal para el departamento de mercadotecnia, con el perfil adecuado desempeñar las funciones.

Pregunta 10.

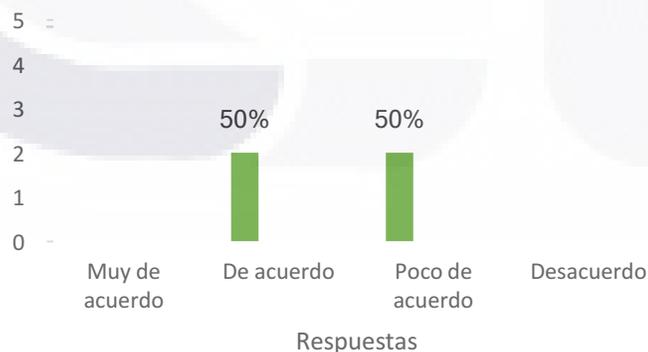
Describir las funciones de cada puesto en el departamento facilita la tarea e incrementa la eficiencia de los empleados.



El 100% del personal administrativo encuestado está de acuerdo en la importancia de tener un documento donde se describan las funciones de cada puesto para el correcto desempeño de los puestos de trabajo.

Pregunta 11.

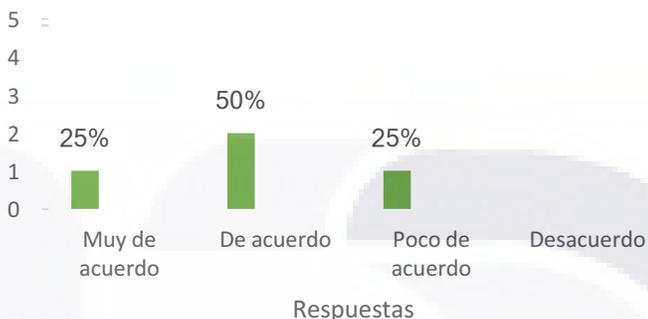
Se deben contratar personas que solamente cumplan con el perfil deseado.



El 50% del personal administrativo encuestado está de acuerdo en que se deben contratar personal nuevo con el perfil necesario para el departamento de mercadotecnia, mientras que el 50% restante no está de acuerdo en que sea necesario contratar personal con un solo perfil.

Pregunta 12.

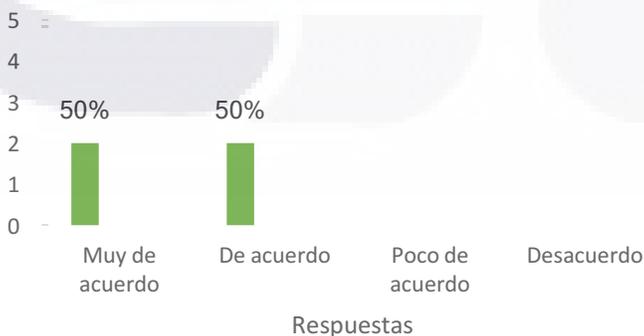
Plantear un perfil de requisitos para cubrir una vacante es indispensable para captar mejor talento.



El 75% del personal administrativo encuestado está de acuerdo en que se debe plantear una descripción de puestos para que se pueda contratar personal que cumpla con los requisitos ahí solicitados. Mientras que el 25% restante no cree indispensable contar con esta herramienta.

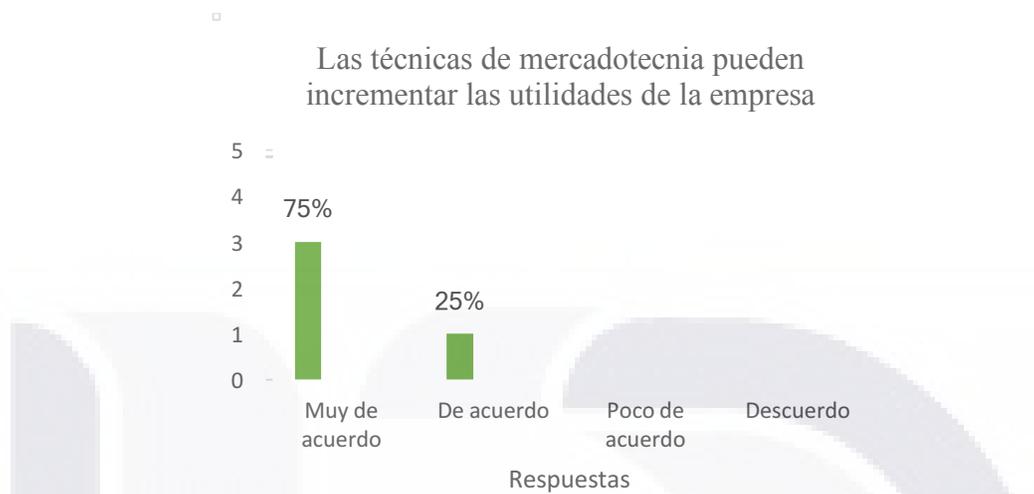
Pregunta 13.

Contar con el personal de mercadotecnia adecuado representa una ventaja para la empresa.



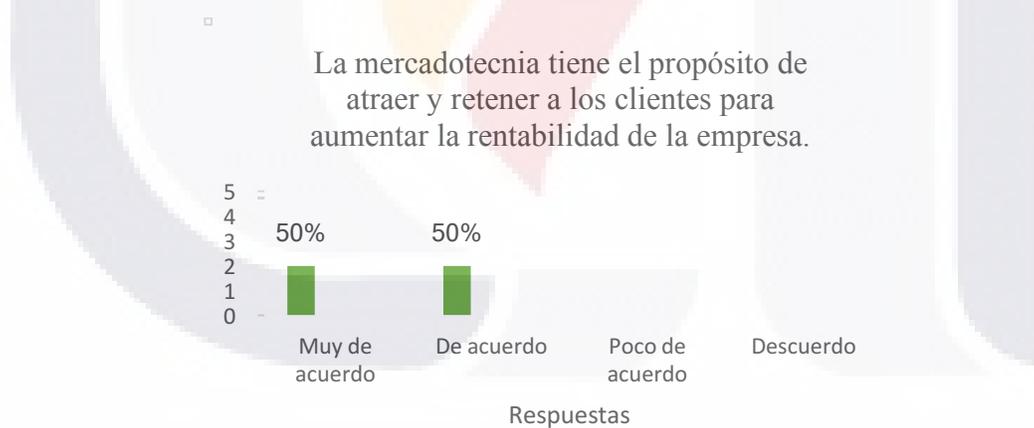
El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que contratar al personal de mercadotecnia adecuado es una gran ventaja para la empresa constructora.

Pregunta 14.



El 100% del personal administrativo concuerda en que las técnicas mercadológicas pueden incrementar la rentabilidad económica de la empresa.

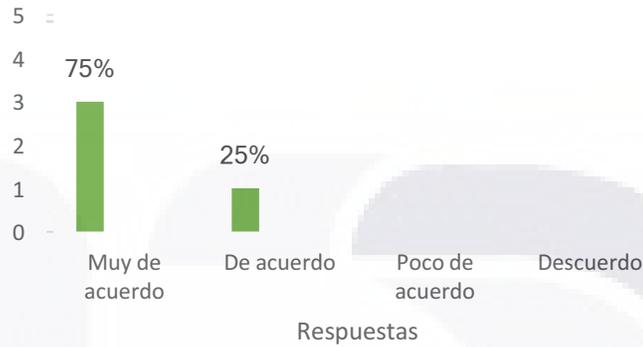
Pregunta 15.



El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que utilizar la mercadotecnia sirve para atraer clientes potenciales y como consecuencia, aumentar la rentabilidad de la empresa.

Pregunta 16.

La mercadotecnia aplicada a servicios de construcción aumenta el éxito de las ventas.



El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que la mercadotecnia en el sector de la construcción.

Pregunta 17.

La publicidad y promoción aplicada a un proyecto de construcción capta mayor número de clientes



El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que las herramientas de la mercadotecnia como la promoción y publicidad atrae una gran mayoría de clientes potenciales.

Pregunta 18.

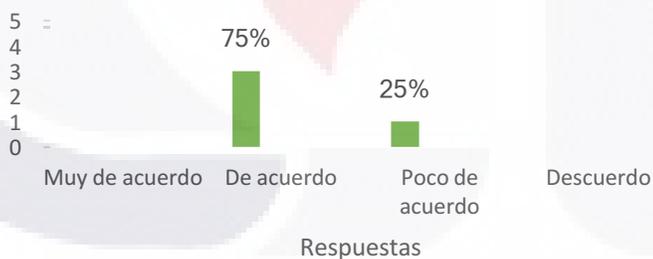
Es indispensable hacer una campaña de publicidad antes de lanzar un proyecto de construcción a la venta.



El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que es muy indispensable realizar una campaña de promoción y publicidad, antes de vender un proyecto de construcción.

Pregunta 19.

Una venta siempre es consecuencia de unas estrategias de mercadotecnia aplicadas correctamente



El 75% del personal administrativo encuestado está de acuerdo en que las ventas generadas son consecuencia de las estrategias de mercadotecnia aplicadas correctamente. Mientras que el 25% se muestra poco de acuerdo a esta afirmación pues existen otros factores que influyen en el proceso de venta.

Pregunta 20.



El 100% del personal concuerda en que realizar una campaña de mercadotecnia para el proyecto de construcción tienden a aumentar los clientes potenciales y como consecuencia conseguir más ventas.

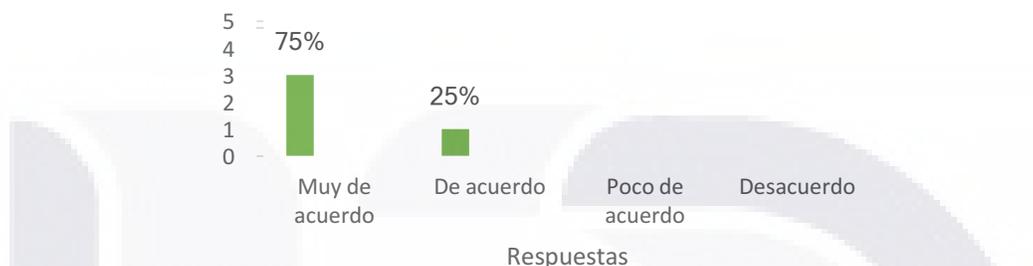
Pregunta 21.



El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que utilizar las 4p's de la mercadotecnia son útiles para dar publicidad.

Pregunta 22.

La mercadotecnia es una herramienta que ayuda a enfocar los esfuerzos de la empresa en satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes



El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que la mercadotecnia es una herramienta que se enfoca en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes con el propósito de ofrecer lo que el cliente está buscando.

Pregunta 23.

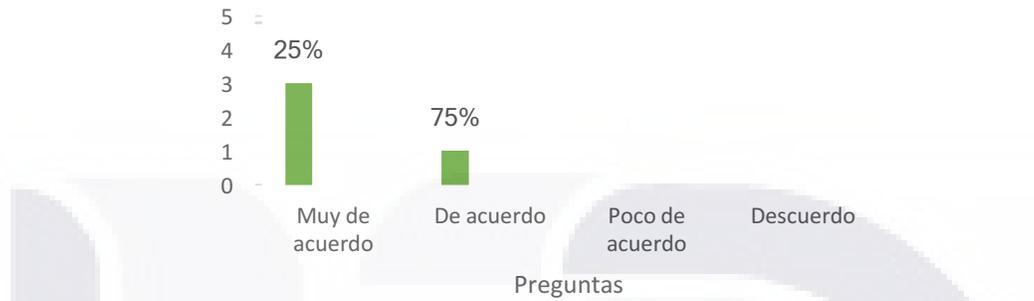
Segmentación, investigación de mercados, publicidad, relaciones públicas son funciones que competen directamente al departamento de mercadotecnia.



El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que el departamento de mercadotecnia tiene funciones específicas como investigación de mercados y segmentación, así como relaciones públicas.

Pregunta 24.

Las estrategias de mercadotecnia son útiles para lograr el posicionamiento de la empresa.



El 100 % del personal administrativo encuestado está de acuerdo en que las estrategias de mercadotecnia son de gran ayuda para lograr el posicionamiento de la empresa.

Pregunta 25.

La investigación de mercados es esencial para que un proyecto llegue al mercado potencial correcto.



El 100% del personal administrativo concuerda en que la investigación de mercados es una herramienta de la mercadotecnia, de vital importancia para que el proyecto de construcción este dirigido al mercado correcto.

Preguntas 26.

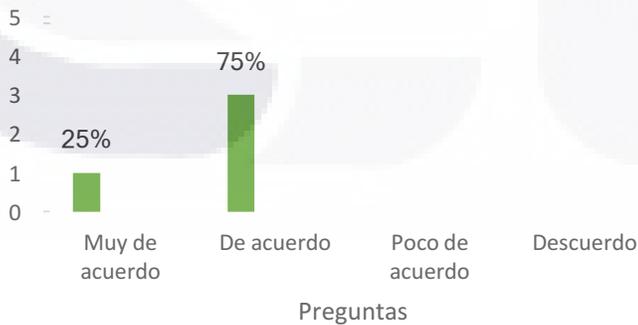
Las actividades como eventos públicos en ferias y exposiciones son una forma de atraer clientes potenciales.



El 100% del personal administrativo encuestado está de acuerdo en que realizar eventos públicos y exposiciones correspondientes al departamento de mercadotecnia son una forma efectiva de atraer clientes potenciales para la empresa.

Pregunta 27.

Las relaciones públicas y el trato directo con los clientes garantizan una venta.



El 100% del personal administrativo encuestado concuerda en que utilizar las relaciones públicas y el trato directo con los clientes garantizan una venta en el sector de la construcción.

**CAPITULO V**

**METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN**



### 5.1 Estudio técnico

El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. (Baca, 2010)

La planta donde se encuentran las oficinas administrativas de la empresa PIARQO S.A de C.V., cuenta con áreas desocupadas como el cubículo 2 y 3 con las siguientes medidas 3 x 5.5 mts., el espacio está equipado con mobiliario, como un escritorio, librero y sillas. Este espacio es factible para instalar el departamento de mercadotecnia. Además, existe un espacio designado como archivo que puede ser utilizado para almacenar material.

El objetivo de realizar este análisis fue para conocer la factibilidad de convertir un espacio desocupado en una oficina equipada y cómoda. A continuación, se muestra el plano con la distribución de la planta y los espacios señalados para la instalación del nuevo departamento.

Figura 2

*Distribución de planta.*

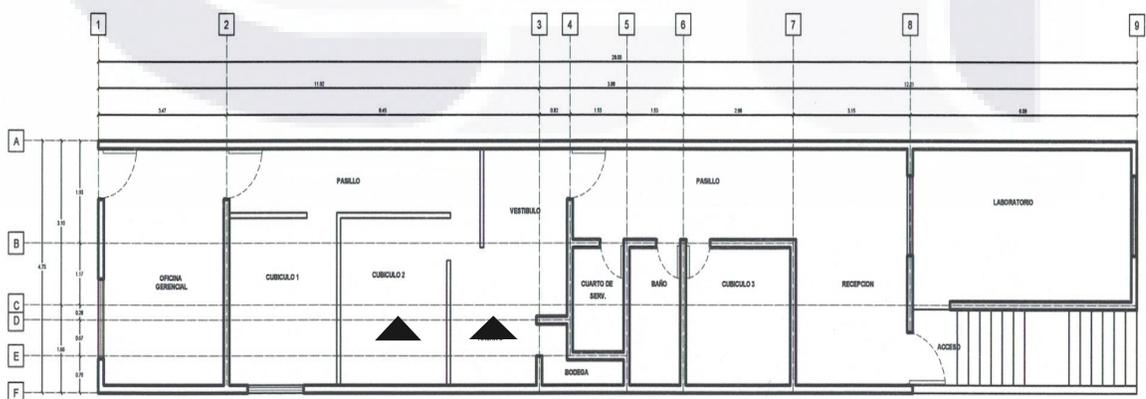


Diagrama: Arq. Luis Jiménez  
 Fecha: 20 de septiembre de 2018  
 Escala 1:100

SIMBOLOGIA  
 ▲ Oficinas disponibles

## 5.2 Estudio de factibilidad financiera

Para la realización del estudio y análisis de pre factibilidad financiera fueron utilizados los estados de resultados y balance general de la empresa constructora PIARQO, S.A de C.V. correspondientes a los meses del año 2017-2018, con el fin de proyectar las ventas futuras a cinco años y los gastos que implica el nuevo departamento de mercadotecnia. El objetivo de realizar este estudio fue para conocer la posible demanda que tendría la empresa en el sector privado de la construcción y si, la inversión total del departamento se recuperaría a lo largo del tiempo, una vez que los inmuebles sean vendidos.

Los indicadores financieros que se tomaron en cuenta para realizar el estudio son los siguientes:

- ✓ La población económicamente activa y correspondiente la segmentación del mercado en la ciudad de Aguascalientes.
- ✓ La participación de la empresa constructora en el mercado será prevista en un 3%.
- ✓ El incremento de la participación anual es de 15%.
- ✓ La depreciación de la maquinaria y equipo nuevo adquirido será de cinco años.
- ✓ Se pretende pedir un préstamo por 2'000,000 MXN, con una tasa anual de 16% y pagarlo de manera mensual en un año.
- ✓ El promedio de la inflación anual será de 6%.
- ✓ Tasa anual de descuento del banco 6%
- ✓ El incremento de salario anual será de 4%
- ✓ Inversión Inicial: \$ 871,564.00 MXN.

Tabla 8

**Inversión en activos fijos.**

ACTIVOS FIJOS	VALOR	% Depreciación	\$ Depreciación
Equipo de computo	8,000	10%	800
Tablet	5,000	10%	500
Camara de video/fotos	10,000	10%	1000
Total	23,000		2300

Se contempla invertir en activos que aún no se cuentan en la empresa, y serán usados específicamente en el departamento de mercadotecnia exclusivamente.

Tabla 9

**Inversión en gastos administrativos.**

PERSONAL	MENSUAL	PRESTACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arquitecto	13000	562	162744	173146	184175	195869	208267
Gestor	6000	530	78360	83644	89246	95185	101483
Asistente admon	7,000	525	90300	96298	102657	109399	116548
Diseñador Grafico/web	9000	535	114420	121882	129793	138181	147075
Mercadologo	9000	535	114420	121882	129793	138181	147075
Perito Valuador	15,000	0	180000	190846	202346	214539	227466
Contador Externo	2,500	0	30000	31808	33724	35756	37911
Depreciaciones			23,000	23,000	23000	23000	23000
TOTAL			793244	842505	894735	950111	1008824

El personal adquirido para desempeñarse en el departamento de mercadotecnia consistirá en dos personas, un diseñador creativo y un mercadólogo, con sueldos mensuales y prestaciones de ley.

Tabla 10

**Gastos indirectos.**

GASTOS INDIRECTOS	MENSUAL	DEPTO M	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento	1000	333	4000	4159	4325	4497	4676
Energía eléctrica	500	167	2000	2080	2162	2248	2338
Agua	200	67	800	832	865	899	935
Telefono/Internet	500	167	2000	2080	2162	2248	2338
Papeleria	1000	333	4000	4159	4325	4497	4676
Software	1060	1060	12720	13226	13753	14300	14869
Publicidad Web	1,000	1,000	12000	12723	13490	14303	15164
Publicidad redes sociales	1000	1000	12000	12723	13490	14303	15164
Software	400	400	4800	4991	5190	5396	5611
Combustibles	2000	2000	24000	24955	25948	26981	28055
TOTAL GASTOS IND			78320	81928	85709	89673	93827

Los gastos indirectos contemplados en la empresa, en los cuales se incluyen los gastos directos del nuevo apartamento, así como las herramientas específicas para su desarrollo.

Tabla 11

**Demanda proyectada.**

DEMANDA DE MERCADO	1	2	3	4	5
Mercado potencial	387.00	431.00	480.00	534.00	594.00
% De participación	0.03%	0.03%	0.04%	0.05%	0.05%
Uso/ Mensuales	1	1	1	1	1
Año (meses)	12	12	12	12	12
Precio	3000000	3124900	3255001	3390518	3531677
Unidades a producir	2	2	3	3	4

La demanda del mercado en la ciudad de Aguascalientes está representada por el porcentaje de personas que pertenecen al NSE AB, C+ y C.

Tabla 12

**Demanda de mercado.**

DEMANDA DE MERCADO	1	2	3	4	5
Mercado potencial	387.00	431.00	480.00	534.00	594.00
% De participación	0.03%	0.03%	0.04%	0.05%	0.05%
Uso/ Mensuales	1	1	1	1	1
Año (meses)	12	12	12	12	12
Precio	3000000	3184900	3381197	3589592	3810831
Unidades a producir	2	2	3	3	4

Tabla 13

**Ventas proyectadas.**

VENTAS	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Unidades	2	2	3	3	4
Precio	3000000	3184900	3381197	3589592	3810831
Venta	6000000	6369800	10143591	10768776	15243324

Las proyecciones de ventas se realizaron a cinco años consecutivos, con la demanda del mercado potencial que se proyectó anteriormente.

Tabla 14

**Financiamiento.**

Tasa anual	16%	1.33%
------------	-----	-------

MES	SALDO CAPITAL	PAGO CAPITAL	INTERESES	PAGO
1	2,000,000	154,795.05	26,666.67	181,461.72
2	1,845,204.95	156,858.98	24,602.73	181,461.72
3	1,688,345.97	158,950.44	22,511.28	181,461.72
4	1,529,395.53	161,069.78	20,391.94	181,461.72
5	1,368,325.76	163,217.37	18,244.34	181,461.72
6	1,205,108.38	165,393.60	16,068.11	181,461.72
7	1,039,714.78	167,598.85	13,862.86	181,461.72
8	872,115.93	169,833.50	11,628.21	181,461.72
9	702,282.42	172,097.95	9,363.77	181,461.72
10	503,184.47	174,392.59	7,069.13	181,461.72
11	355,791.89	176,717.82	4,743.89	181,461.72
12	179,074.06	179,074.06	2,387.65	181,461.72
		0.00		

La empresa requerirá pedir un préstamo a la entidad Nacional Financiera Banca de Desarrollo es una opción favorable, pues ofrece con un crédito para el sector de la construcción con una tasa de interés aceptable.

Tabla 15

**Evaluación financiera**

INDICADORES FINANCIEROS	
TIR	148%
VPN	5´603,081.89
PRI	10 meses 24 días
WACC	21%
Costo beneficio	2.65

Después de realizar el análisis de factibilidad financiera se puede deducir que el proyecto es factible con base en los indicadores financieros obtenidos.

Según (Serrano, 2005) los indicadores para evaluar un proyecto de inversión son los siguientes:

- ✓ TIR: Tasa interna de retorno, es la rentabilidad de los fondos que realmente se encuentran invertidos en el proyecto, así como la rentabilidad que el proyecto le permite generar a un peso, mientras el mismo se encuentre invertido en el proyecto.
- ✓ VPN: Valor presente neto corresponde a una cifra relativa adicional a lo que se obtendrá al haber invertido en las oportunidades convencionales.
- ✓ PRI: Periodo retorno de inversión, permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su inversión inicial.
- ✓ WACC: indicador que determina el costo de la inversión independientemente de las fuentes de financiación.
- ✓ Costo/beneficio: es la relación entre los ingresos y los costos traídos a valor presente neto.

### **5.2.1 Interpretación de resultados.**

Después de realizar el análisis financiero, los resultados obtenidos son los siguientes:

- ✓ TIR, 148% es un porcentaje mayor que el costo de la deuda, lo que indica que es un proyecto viable y rentable en el ámbito económico.
- ✓ VPN, es mayor que 0 y positivo, lo que significa que el proyecto generará una ganancia neta con respecto al costo de financiación.
- ✓ PRI, periodo de retorno de la inversión es de 10 meses con 24 días.
- ✓ WACC, el costo de las fuentes de financiamiento que usará la empresa para cubrir el costo del proyecto es 21%, menor al indicador de rentabilidad.
- ✓ Relación beneficio/costo, es de 2.65, mayor que 1 por lo que se acepta el proyecto debido a que es rentable y por cada \$1 que se invierte, se recupera \$1.65

## **5.3 Estudio administrativo**

### **5.3.1 Departamentalización Funcional**

“Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización, pues consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.” (Koontz, 2012)

La empresa PIARQO, S.A de C.V., emplea la departamentalización funcional, que consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa en departamentos de producción, administración y diseño. Al crear un departamento con este criterio la empresa estimula la especialización, bien sea establecida en carreras para los especialistas dentro de su área, lo cual permite distinguir y mantener el poder y prestigio de las funciones principales y simplifica el entrenamiento personal.

## **5.4 Organigrama**

Un organigrama según Franklin (2002), es la gráfica que muestra la estructura de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

De acuerdo con Mintzberg (1984), con la agrupación en unidades se crea el sistema de autoridad formal del cual emerge la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones, por procesos o por hibridación. Aunque pueden ser múltiples los estadios esperados de la departamentalización, para Thompson (1967) la agrupación del trabajo busca esencialmente minimizar los costos de coordinación y comunicación que surgen de las interdependencias reciprocas entre los agentes de la organización.

El organigrama debe ser actual y real, así como básico y general, en función de la magnitud de la organización, su realización ayuda a constatar la existencia de duplicidades o carencias que la organización deba solventar. Es recomendable realizarse por secciones, divisiones o departamentos, y con el nombre del cargo en cada caja, las líneas son enteras cuando representan dependencia de algún tercero y líneas punteadas para indicar el personal de staff.

Estructura Lineal, cuenta con un jefe que dirige y controla las actividades de las personas que están bajo su supervisión y cumplimenta las órdenes que recibe de su inmediato superior, está estableciéndose la llamada cadena de mando, de forma que las órdenes se desplazan de uno a otro escalón del organigrama en forma descendente. Se opta por esta estructura pues las ventajas son sencillez, delimitación clara y concreta de la autoridad, rapidez de acción y disciplina fácil de mantener y cada uno de los miembros saben cuáles son sus responsabilidades.

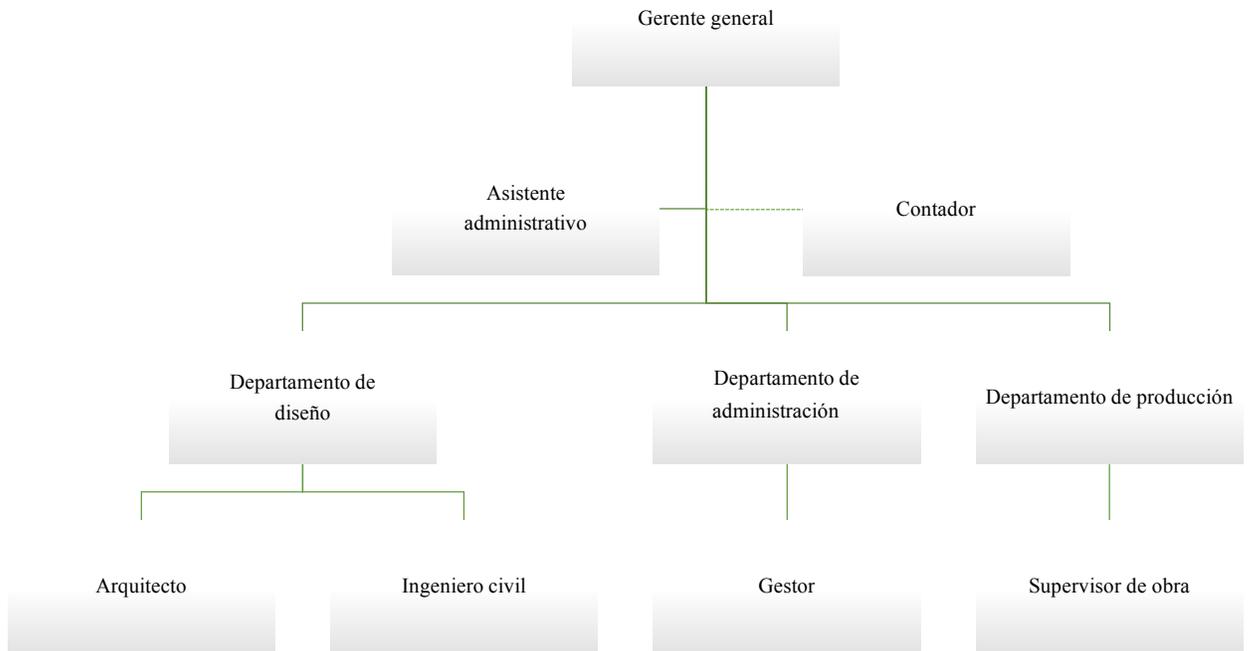
Staff, es una forma de incorporar especialistas que ofrecen asesorías, recomendaciones, aclaración de dudas, pero, en un principio, no tienen mando sobre la línea, incluso tienen las dos funciones; staff y línea. Esta forma de organizar a la empresa resulta conveniente cuando solamente se requiere el apoyo en ciertas áreas y por periodos de tiempo cortos, también resulta una forma más práctica para la empresa en cuestiones financieras.

#### **5.4.1 Organigrama actual de la empresa.**

La empresa PIARQO, S.A de C.V., cuenta con un organigrama vertical el cual representa las jerarquías de la organización, éstas se ubican en renglones cuyo distinto nivel traduce diferenciación en sus rangos. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente. El staff se representa con líneas punteadas.

Figura 3

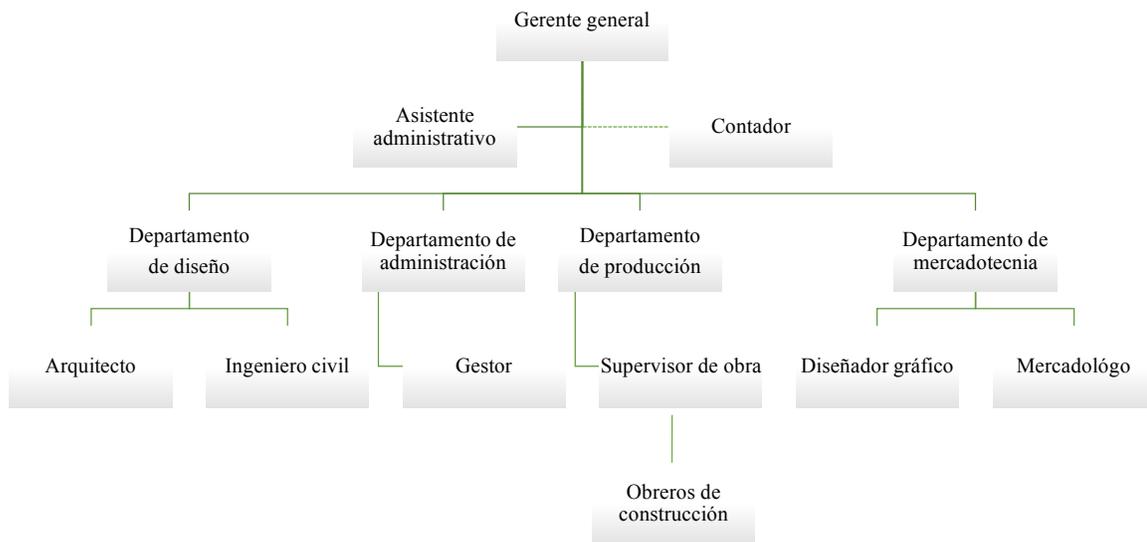
**Organigrama actual de empresa PIARQO S.A. de C.V.**



Fuente: Recuperado de manual de administración "Piarqo S.A de C.V" (2008)

Figura 4

**Organigrama propuesto para empresa PIARQO. S.A. de C.V.**



Fuente: Elaboración propia (2018)

La nueva propuesta es un organigrama de forma vertical para seguir con la estructura funcional actual en la organización. El departamento de mercadotecnia se añade al final de la cadena, así como con los puestos vacantes los cuales serían dos; diseñador creativo y mercadólogo. Estos puestos no tendrán un supervisor directo pues dependerán directamente del gerente general para tomar decisiones en cualquier proyecto de diseño y mercadotecnia. Los empleados del nuevo departamento trabajarán de manera co-dependiente, si cada uno efectuará labores diferentes, se necesitarán para complementar los proyectos.

## **5.5 Análisis de puestos del departamento de mercadotecnia**

“El análisis, descripción y especificación de los puestos de trabajo es la técnica que permite averiguar y describir las actividades y deberes que se realizan en un puesto, así como las cualidades mínimas que deberá poseer cualquier persona que aspire a desempeñarlo.” (Porret Gelabert, 2014, p. 283)

Para crear una buena descripción de puesto, es necesario obtener información sobre la categoría profesional, horario de trabajo, nivel salarial, tareas que realizar, esfuerzo físico o mental requerido, factores de riesgo, grado de responsabilidad, capacidad de decisión, posibilidades de promoción. Una vez obtenida esta información se puede crear el perfil de puesto, que incluyen las características exigidas para el puesto: requisitos intelectuales, físicos, de personalidad, profesionales, formación, etc.

### **5.5.1 Descripción de puestos**

De acuerdo con (Porret, 2014) en esta etapa se basa la descripción de los puestos, recoge en documento la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo el contenido de puestos, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Además, deberá recoger también aspectos relativos al entorno y determinadas condiciones de tipo físico y organizativo en la organización. Así como, el tiempo que debe asignarse a cada actividad en forma periódica.

Para realizar la descripción de los dos puestos que se integrarán al nuevo departamento propuesto se realizaron consultas en literatura relacionada al campo y a profesionales expertos en el área, así como entrevistas al gerente general para conocer su exigencia en requerimientos. Este tipo de consulta fue necesaria, ya que son puestos de nueva creación y no existe un antecedente en la empresa para obtener la información y descripción de funciones, por lo que la técnica de observación directa no fue posible realizarse.



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar investigaciones de mercado e inteligencias comerciales con el propósito de desarrollar nuevos productos, servicios y mejorar los actuales.</li> <li>▪ Establecer el perfil del cliente para realizar la segmentación.</li> <li>▪ Lograr el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.</li> <li>▪ Diseñar un plan de marketing adecuado para el producto/servicios que ofrece la empresa al consumidor.</li> <li>▪ Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.</li> </ul>			
<p>Actividades periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar informes sobre pronósticos de ventas con la aplicación de estrategias mercadológicas.</li> <li>▪ Realizar reuniones periódicas con el equipo del departamento de mercadotecnia y el gerente general para discutir los planes e ideas sobre los nuevos proyectos de la empresa.</li> <li>▪ Elaborar el presupuesto de gastos de campañas de publicidad y promoción, realizando el seguimiento y control sobre la ejecución de los mismos.</li> <li>▪ Realizar exposiciones, asistir a ferias y congresos.</li> <li>▪ Realizar y mantener relaciones públicas con los clientes.</li> </ul>	Bimestral		
<p>Actividades excepcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar indicadores para medir la eficacia y eficiencia del plan de mercadotecnia.</li> <li>▪ Brindar soluciones e iniciativas para los posibles problemas e imprevistos que se presenten en el plan de mercadotecnia.</li> </ul>	Trimestral		
<p>Información facilitada por: L.M. Claudia Ramírez</p>	Firma	<p>Información supervisada por: Ing. Luis Álvarez</p>	Firma

Fuente: Elaboración propia con base en formato propuesto por (Porret Gelabert, 2014)

Tabla 17

**Descripción de puesto: Diseñador creativo.**

Nombre del cargo: Diseñador gráfico/web	Responsable de elaboración: Fabiola Rodríguez Piña.	Fecha de elaboración: 15/10/2018	
Departamento: Mercadotecnia			
Objetivo del cargo: Construir mensajes de comunicación con elementos visuales, para lograr una percepción y proyectarla al consumidor haciendo énfasis en tres aspectos; diferenciar, integrar y transformar.			
Depende directamente de: Mercadólogo			
Equipo y herramientas a utilizar: computadora, internet, office, adobe,			
Instrumentos que requiere el puesto: Plataformas digitales, redes sociales.			
Actividades que requiere el puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar, presentar y producir elementos visuales para los proyectos de construcción.</li> <li>▪ Diseño y actualización de páginas web y aplicaciones multimedia.</li> <li>▪ Diseño de stands o puntos de promoción.</li> <li>▪ Diseño de carteles, anuncios, folletos, revistas.</li> </ul>	Tiempo invertido  Mensual		
Actividades periódicas: Crear oportunidades comerciales para mejorar la capacidad de la empresa. Elegir el diseño más apropiado para gestionar el proyecto. Estimular la innovación para crear oportunidades que repercutan a la productividad, el rendimiento y los beneficios.		Bimestral	
Actividades excepcionales: Buscar tendencias actuales e innovadoras para la publicidad directa y en redes sociales.		Anual	
Información facilitada por: L.D.G. Daniel Salas	Firma:	Información supervisada por: Ing. Luis Álvarez	Firma:

Fuente: Elaboración propia con base en formato propuesto por (Porret Gelabert, 2014)

### 5.5.2 Especificación de puestos

Para (Porret Gelabert, 2014) las especificaciones hacen referencia a los requisitos y cualidades personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas. Estos requisitos son el resultado de del análisis y descripción del puesto, lo que conducirá al perfil profesiográfico. Existen factores de especificación que son universales y adecuados, son los siguientes:

- ✓ Esfuerzo físico y mental
- ✓ Requisitos físicos
- ✓ Requisitos de aptitud
- ✓ Conocimiento y capacidad
- ✓ Nivel intelectual
- ✓ Autonomía operativa
- ✓ Condiciones ambientales y riesgos
- ✓ Comportamiento con terceros

En la realización de la hoja de especificaciones para cada puesto nuevo se utilizó plataforma web como; páginas de empleo, bolsa de trabajo local y la información recabada de entrevistas con el gerente general, así como, información recabada de profesionales en el área. Se utilizó el formato propuesto por (Gelabert, 2014) con ciertas modificaciones para adaptarlo a las necesidades del puesto y la organización

Tabla 18

**Ficha de especificaciones para puesto: Diseñador Creativo.**

Empresa: PIARQO, S.A de C.V. Centro de trabajo: Oficina corporativa	
17. Denominación del puesto.  Diseñador creativo	18. Posición del puesto en el organigrama.  Mercadólogo
19. Retribución mínima / máxima  7,000-9,000 MXN	20. Funciones básicas del puesto Diseñar, presentar y producir elementos visuales para los proyectos de construcción.
21. Tareas o responsabilidades concretas más significativas  Diseño de páginas web y aplicaciones multimedia.	
22. Distribución de tareas  Semanal, mensual, bimestral.	23. Grado de dificultad en la adaptación al puesto.  Fácil adaptación
24. Límites de autonomía.  Criterio propio Poder de decisión. Poder de liderazgo.	25. Fatigabilidad  sensorial 40% manual 30% postural 30%
26. Toma de decisiones  Decidido, analítico, ético	27. Responsabilidad de supervisión  Mercadólogo
28. Características aptitudinales  Destreza manual y visual Memoria visual Organización, proactivo, integración y trabajo en equipo.	29. Formación exigida  Licenciatura terminada especialidad en analítica y diseño web dominio en lenguaje de programación
30. Experiencia de trabajo requerida  Mínimo 3 años como diseñador gráfico Mínimo 1 año en diseñador web	
Firma:  Fecha: 15/10/2018	Observaciones: Se recomienda actualizar hoja de manera anual.

Fuente: Elaboración propia con base en formato propuesto por (Porret Gelabert, 2014)

Tabla 19

***Ficha de especificaciones para puesto: Mercadólogo.***

Empresa: PIARQO, S.A de C.V. Centro de trabajo: Oficina corporativa	
1. Denominación del puesto. Mercadólogo	2. Posición del puesto en el organigrama. Gerente general
3. Retribución mínima / máxima 10,000 -12,000 MXN.	4. Funciones básicas del puesto Desarrollo y organización de campañas publicitarias, eventos, exposiciones.
5. Tareas o responsabilidades concretas más significativas Diseñar un plan de marketing adecuado para el producto/servicios que ofrece la empresa al consumidor.	
6. Distribución de tareas en tiempo Semanal, mensual y bimestral.	7. Grado de dificultad en la adaptación al puesto. fácil adaptación
8. Límites de autonomía. Criterio propio Poder de decisión. Poder de liderazgo	9. Fatigabilidad Sensorial 30% Manual 30% Postural 40%
10. Toma de decisiones Decidido, ético y analítico	11. Responsabilidad de supervisión Gerente general
12. Características aptitudinales Analítico Innovador Creativo Abierto Visionario Sociable y extrovertido.	13. Formación exigida Licenciatura terminada Conocimiento en bienes raíces y proyectos inmobiliarios.
14. Experiencia de trabajo requerida Mínimo 3 años en área de mercadotecnia y relaciones públicas. Mínimo 1 año como encargado de proyectos inmobiliarios.	
Firma: Fecha: 15/10/2018	Observaciones: Se recomienda actualizar hoja de manera anual.

Fuente: Elaboración propia con base en formato propuesto por (Porret Gelabert, 2014)

Con los formatos anteriores propuestos se puede tener una idea clara de los requerimientos físicos y aptitudinales que se necesitan para cubrir las vacantes que tendrá el departamento de mercadotecnia propuesto, esto con el fin de reclutar al personal idóneo para que desempeñan las funciones de manera correcta y sea fácil alcanzar los objetivos de la empresa.

De acuerdo con (Porret Gelabert, 2014) las empresas buscan personal con valor agregado que cumplan con un poco más que la expectativa mínima, esto se debe a que los individuos buscan la actualización y superación personal día a día con el objetivo de sobresalir entre los demás y tener mejores oportunidades laborales. El campo laboral es como un espacio abierto, pero solamente los mejores logran destacar y ser vistos.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La propuesta de este caso práctico se hizo conforme al entorno económico actual en la empresa y el mercado de la ciudad de Aguascalientes, por lo tanto, en un futuro las condiciones y resultados podrían cambiar, ya que el sector de la construcción es muy volátil, pues es afectado por factores sociales, políticos y económicos en el país. Teniendo en cuenta esto factores, los resultados podrían ser diferentes en un corto plazo de tiempo y se tendría que considerar actualizar las fuentes de información.

Con base a los objetivos particulares planteados en el comienzo de esta investigación y los resultados obtenidos posteriormente, se puede deducir lo siguiente:

- ✓ La empresa constructora en cuestión tiene la capacidad técnica para instalar un departamento nuevo, ya que cuenta con el espacio adecuado para que el personal nuevo desempeñe sus funciones de manera satisfactoria en la organización.
- ✓ En materia financiera, la empresa no cuenta con el recurso económico inmediato para hacer la inversión que requiere el nuevo departamento, sin embargo, existe la opción viable de pedir un préstamo que se puede pagar en un plazo corto, cuando se incrementen las ventas de manera esperada.
- ✓ El análisis financiero que se realizó con base en la demanda esperada, refleja que el proyecto habitacional para un mercado específico en la ciudad de Aguascalientes, generaría un alto porcentaje de rentabilidad económica y menor que el costo del financiamiento, por lo tanto, es recomendable invertir en el departamento de mercadotecnia.
- ✓ En el área de organización ya se cuenta con un organigrama de forma vertical en el que se ven claramente los departamentos que hay en la empresa y los nombres de los puestos que lo conforman, por lo tanto, solamente se requiere incluir el nuevo

departamento de mercadotecnia en el mismo nivel jerárquico que los demás, para que su incorporación a la empresa sea de una forma clara, precisa y ordenada.

- ✓ El desarrollo del departamento de mercadotecnia se pretende llevar a cabo con el personal adecuado para los puestos, es por ello que se realizó análisis y descripción de puestos así como las especificaciones de puesto, con el fin de dejar en claro para el gerente general de la empresa, los requisitos indispensables como las características psicológicas, aptitudinales y físicas a tener en cuenta en el momento que se publiquen las vacantes, pues es el primer paso para un proceso de reclutamiento exitoso

## RECOMENDACIONES

A continuación, se muestran algunas actividades propias de la mercadotecnia que pudieran ser efectivas para la empresa en cuestión. Se realizó un comparativo sobre la situación actual y el tiempo futuro, después de implementar el departamento.

Actualidad	Actividades propias del departamento de mercadotecnia	Futuro
X	Investigación de mercados	✓
X	Segmentación	✓
X	Publicidad	✓
X	Promoción	✓
X	Relaciones públicas	✓
X	Plan de marketing	✓
X	Posicionamiento	✓
X	Atención y servicio al cliente	✓
✓	Publicidad en redes sociales	✓
X	Página web	✓
X	Plataforma virtual e interactiva	✓

Se puede observar que actualmente las actividades de mercadotecnia son casi nulas en la empresa, solamente contando con publicidad en redes sociales, la cual no es atractiva ni actualizada periódicamente por el personal, ya que no se cuenta con una persona encargada y especializada en esa área.

Por lo tanto, como se ha mencionado anteriormente, realizar un análisis de mercado implementando las estrategias de mercadotecnia adecuadas, se puede reducir el riesgo e incertidumbre que trae consigo un proyecto nuevo, el cual tendrá unas bases más sólidas y coherentes para ser lanzado al mercado adecuado y conseguir el éxito esperado en ventas y rentabilidad. Esto tendría un efecto a corto y mediano plazo en las ventas, y por supuesto en la satisfacción de los clientes.

## CONCLUSIONES

Como afirman Kloter y Armstrong (2004), la mercadotecnia en un proceso administrativo inherente al comportamiento de los individuos y parte del diario de las personas, por lo tanto, más que una herramienta debe ser vista como una filosofía que sirva para construir relaciones éticas con los clientes de manera que, ayudando a la empresa a ser socialmente responsable, inspire más confianza.

Sin embargo, la industria de la construcción depende de manera indirecta de la mercadotecnia, este efecto de colaboración se logra cuando las constructoras necesitan de las herramientas que ofrece la mercadotecnia para conocer a su mercado meta, y así poder cumplir con las necesidades del mismo, también se convierte en una herramienta favorable para conocer a su competencia directa y para dar a conocer sus proyectos a una mayor parte del mercado que está buscando adquirir bienes inmuebles.

Es de vital importancia para una empresa de construcción contar con el personal encargado de realizar estas funciones, pues las ventas dependan de manera directa de las estrategias que se realicen en la preventa de viviendas, así como saber de manera específica las cualidades que deben poseer los individuos que se encargan de estas funciones. No es conveniente que una sola persona realice funciones que no le corresponden o que no es especialista en este tema, tal y como lo hace la empresa constructora en cuestión en la actualidad.

Por lo tanto, contar con un departamento de mercadotecnia en cualquier organización tiene una garantía de incrementar los clientes y las ventas, este efecto se vería reflejado en la rentabilidad económica de la misma, puesto que al ser una empresa lucrativa cumpliría con el fin de generar empleos directos e indirectos. Se podría entender que la mercadotecnia es necesaria para todos los sectores, en especial para este, ya que los proyectos inmobiliarios se diseñan y construyen para terceros, no debería ser extraño indagar en el mercado antes de comenzar a construir.

El objetivo de este estudio de caso era conocer los indicadores para realizar un análisis de factibilidad técnica, financiera y administrativa de una empresa constructora, tomando en cuenta su situación actual y la demanda en construcción proyectada en el mercado. Por lo tanto, se hizo una proyección de ventas para conocer los resultados de rentabilidad y retorno de inversión. Otro objetivo era conocer la estructura del departamento de mercadotecnia en el organigrama y se hizo la nueva propuesta. El último era conocer los requisitos para las vacantes de los nuevos puestos para el departamento de mercadotecnia.

Los resultados de esta investigación pretenden demostrar que la inversión en un departamento de mercadotecnia sería favorable para la organización, así como otros estudios similares que prueban la utilidad que tiene esta disciplina cuando se orienta a conocer el mercado y a satisfacer las necesidades del cliente, no solamente se debe enfocar en publicidad y promoción, por lo tanto, se pretende crear un plan integral para cubrir toda la mezcla de mercadotecnia para tomar decisiones con bases firmes y poder realizar una intervención si así se considera pertinente.

## BIBLIOGRAFÍA

Arcudía Abad, C., & Pech Pérez, J., & Alvarez Romero, S. (2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. *Ingeniería*, 9 (1), 25-36.

Bueno, E. (2007) *Organización de empresas: Estructura, Procesos y Modelos*. Ed. Pirámide, Madrid.

Chiavennato Idalberto (2001). *Administración: el proceso administrativo*. (3ª ed) McGraw-Hill / Interamericana De Colombia.

Dolan, S. L. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3a. ed.)*. McGraw-Hill España Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Durán de la calle Mª del Carmen y Ortiz de Urbina Criado, Marta (2004), *Fundamentos de Recursos Humanos*. (2ª. ed.). Pearson educación.

Espinel, A.O. (2014). *Creación e implementación del departamento de marketing de una empresa de servicios de limpieza industrial de la ciudad de Quito. Caso: Selimsa S.A* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Filion Louis Jacques / Cisneros Martínez Luis Felipe / Mejía-Morelos Jorge Humberto. (2011). *Administración de PyMEs: Emprender dirigir y desarrollar empresas*. (1ªed). Pearson.

Franklin, Benjamín G. G. (2002). *Organización y métodos, un enfoque competitivo* México: McGraw Hill.

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2011): *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (13 ed.) McGraw-Hill Luthans.

Gómez L., D Balkin, R Cardy. (2000), *Administración*. Madrid. Editorial Prentice

Guiltinan, Joseph P. (1998). *Gerencia de marketing: estrategias y programas*. (1ª ed.) McGraw-Hill.

Mintzberg, Henry. Quin James Brian (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México. Prentice Hall

Hernández Sampieri, Roberto (2002) *Metodología de la Investigación*. (2a. Ed). McGraw-Hill. México, D.F.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, MÉXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Hoyos Ballesteros Ricardo (2007), *Marketing 100 años de historia: Génesis y evolución de un concepto*, Bogotá: Asomercadeo.

Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea (6a. ed.)*. Distrito Federal, Unknown: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., Díaz, M. J. H., & Staines, M. O. (2012). *Administración: una perspectiva global*: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional (7a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global (10a. ed.)*. México D. F.: Mc Graw - Hill

Kotler Philip (2005) *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Grupo editorial Norma

Kotler, Philip & Gary Armstrong (2017) *Fundamentos de marketing*. Pearson.

Martínez, J. (2001). *Creación e Implementación del Area Comercial de la Empresa Metropolitana de Aseo S.A. E.S.P.* Universidad del Valle, Colombia.

Melinkoff, Ramón V. (1990) *Los procesos administrativos /por Ramón V. Melinkoff*. Caracas: Panapo.

Munuera, Alemán Jose Luis y Ana Isabel Rodríguez Escudero (2015). *Estrategias de Marketing*. ESIC Editorial.

Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (6ª ed). Madrid: ESIC.

Porter, Michael, (1982) *Estrategias competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial continental.

Reyes Ponce, Agustín. (2007) *Administración Moderna*. (7ª. Ed) México, MX: Editorial. Limusa.

Rivera Camino Jaime y Mencía de Garcillán López-Rua. (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. (2ª ed. ) Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V.

Romo, P. V. (2017). *Plan estratégico para el desarrollo de la fonoteca en la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Sánchez Delgado, M. (2014). *Administración I*. México, D.F., MEXICO: Grupo Editorial Patria.

Sánchez Estella Oscar; Ricardo Herrero Domingo, (2014). *Técnicas administrativas básicas*.(1ª ed). Ediciones Paraninfo.

Serrano Rodríguez, Javier. (2005). *Matemáticas financieras y evaluación de proyecto*. 5ª ed. Bogota, Colombia. Alfaomega.

Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica; lo que todo administrador debe saber*.1a. ed., México: CECSA.

Stoner, James. *Administración*, (1996) (6º Edición), México, Editorial: Pearson Education.

Terry George. *Principios de Administración*. (1995). México, MX: Editorial Compañía Editorial Continental S.A. de CV.

William M. Pride, O. C. Ferrell. (1997) *Marketing: conceptos y estrategias*. Edición, 9. Editor, McGraw-Hill.

## FUENTES DE INTERNET

<http://www.inegi.org.mx>  
(inegi, 2018)

[http:// www.nafin.com](http://www.nafin.com)

<http://www.occ.com.mx>

Barroso Tanoira, F. (2008). ¿Cuál es el objetivo principal de la mercadotecnia?. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV (2), 413-418. Consultado en [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Coca Carasila, Milton, El concepto de marketing: pasado y presente. *Perspectivas*. Consultado en [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Fuentes Jiménez, P. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición d un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*. (25), 25-83. Consultado en [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Gutiérrez-Leefmans, C., & Nava-Rogel, R. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13 (1), 45-61. Consultado en [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Porter, M. (2008, enero) Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina. (15). consultado de <https://hbr.es/>.

Reporte de la Actividad Económica de la Industria de la Construcción (2017,Enero/Octubre). Consultado [www.cmic.org.mx](http://www.cmic.org.mx).

Sánchez-Gutiérrez, J., & Vázquez-Ávila, G., & Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27 (65), 93-106. Consultado en [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

## **ANEXOS**

## Anexo 1

<b>ENCUESTA SOBRE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA</b>
---

Fuente: Elaborada por autor

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Puesto actual en la empresa: \_\_\_\_\_

\*Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer la perspectiva del personal administrativo, acerca de la creación de un departamento de mercadotecnia en la empresa PIARQO S.A de C.V.

Por favor conteste la encuesta subrayando la opción que considere más adecuada.

### **PERFIL DE FACTIBILIDAD**

---

1. Un estudio previo demuestra la factibilidad financiera y técnica de crear un departamento nuevo en la empresa.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

2. La situación económica de la empresa siempre define la posibilidad de crear un nuevo departamento.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

3. Los resultados de este estudio determinan si es conveniente la creación de un nuevo departamento en la empresa.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

4. La finalidad de este estudio es conocer la viabilidad de un proyecto y se debe tomar la decisión final con base a su resultado.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

5. La creación de un departamento nuevo en la empresa requiere siempre de una fuerte inversión económica.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

## **FUNCIONALIDAD**

---

6. La decisión de crear un nuevo departamento en la empresa corresponde únicamente al gerente.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

7. Para el correcto funcionamiento de un departamento se deben plantear y describir sus funciones.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

8. Se debe adquirir los recursos materiales necesarios para que el departamento funcione correctamente.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

9. Con la creación de un nuevo departamento se debe considerar contratar nuevo personal.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

10. Describir las funciones de cada puesto en el departamento facilita la tarea e incrementa la eficiencia de los empleados.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

11. Se deben contratar personas que solamente cumplan con el perfil deseado.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

12. Plantear un perfil de requisitos para cubrir una vacante es indispensable para captar mejor talento

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

13. Contar con el personal de mercadotecnia adecuado representa una ventaja para la empresa.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

## **RENTABILIDAD**

---

14. Las técnicas de mercadotecnia pueden incrementar las utilidades de la empresa.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

15. La mercadotecnia tiene el propósito de atraer y retener a los clientes para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

16. La mercadotecnia aplicada a servicios de construcción aumenta el éxito de las ventas.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

17. La publicidad y promoción aplicada a un proyecto de construcción capta mayor número de clientes.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

18. Es indispensable hacer una campaña de publicidad antes de lanzar el proyecto de construcción a la venta.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

19. Una venta siempre es consecuencia de unas estrategias de mercadotecnia aplicadas correctamente.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

20. Las ventas tienden a aumentar cuando se aplica una campaña de mercadotecnia.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

## **FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA**

---

21. La mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promoción) es útil para dar a conocer los proyectos y conseguir aceptación en el mercado.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

22. La mercadotecnia es una herramienta que ayuda a enfocar los esfuerzos de la empresa en satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

23. Segmentación, investigación de mercados, publicidad, relaciones públicas son funciones que competen directamente a un departamento de mercadotecnia.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

24. Las estrategias de mercadotecnia son útiles para lograr el posicionamiento de la empresa.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

25. La investigación de mercados es esencial para que un proyecto llegue al mercado potencial correcto.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

26. Las actividades como eventos públicos en ferias y exposiciones son una forma de atraer clientes potenciales.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

27. Las relaciones públicas y el trato directo con los clientes garantizan una venta.

Muy de acuerdo      De acuerdo      Poco de acuerdo      Desacuerdo

Muchas gracias por su colaboración.