

The page features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each composed of concentric circles in different shades of blue. These circles are arranged in a descending sequence from the top right towards the bottom right. Two thin, light blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the circles and the text.

Guía CENEVAL Administración
EGEL-ADMON Nueva Generación

www.guiasdeceneval.com

Contenido

| | |
|--|----|
| Administración Organizacional y gestión de la calidad..... | 26 |
| Las cuatro funciones de la administración | 26 |
| Planeación | 26 |
| Organización | 26 |
| Dirección..... | 26 |
| Control..... | 27 |
| Desempeño organizacional | 27 |
| Habilidades administrativas..... | 28 |
| Habilidades conceptuales..... | 28 |
| Habilidades humanas | 28 |
| Habilidades técnicas..... | 28 |
| Tipos de administración. | 29 |
| Diferencias verticales | 29 |
| Diferencias horizontales..... | 30 |
| Funciones del gerente | 30 |
| Funciones informativas | 30 |
| Funciones interpersonales..... | 30 |
| Funciones de decisión | 30 |
| El ambiente de la administración..... | 31 |
| El ambiente y la cultura corporativa | 31 |
| El ambiente externo..... | 31 |
| Ambiente general..... | 31 |
| Dimensión internacional | 31 |
| Dimensión tecnológica | 32 |
| Dimensión sociocultural | 32 |
| Dimensión económica | 32 |
| Dimensión jurídico-legal..... | 32 |
| Ambiente operacional..... | 32 |
| Clientes..... | 32 |
| Competidores | 33 |
| Proveedores..... | 33 |

| | |
|---|----|
| Mercado de trabajo..... | 33 |
| La relación entre organización y ambiente..... | 33 |
| Incertidumbre ambiental..... | 33 |
| Adaptación al ambiente | 33 |
| Funciones de enlace | 34 |
| Sociedades entre organizaciones..... | 34 |
| Fusiones y empresas de riesgo compartido (<i>joint ventures</i>)..... | 34 |
| El ambiente interno: cultura corporativa | 34 |
| Símbolos | 35 |
| Historias..... | 35 |
| Héroes | 35 |
| Eslóganes | 36 |
| Ceremonias..... | 36 |
| Administración de un ambiente global. | 36 |
| El ambiente de la administración internacional | 37 |
| Infraestructura | 37 |
| Mercados de recursos y de productos | 37 |
| Riesgo e inestabilidad políticos..... | 37 |
| Leyes y regulaciones..... | 38 |
| El GATT y la Organización Mundial de Comercio | 38 |
| Unión Europea | 38 |
| Tratado de Libre Comercio (TLC) | 39 |
| Las alianzas comerciales: ¿promesa o fracaso? | 39 |
| El ambiente sociocultural | 39 |
| Valores sociales..... | 39 |
| Otras características culturales..... | 40 |
| Subcontratación | 40 |
| Exportación | 41 |
| Licencias..... | 41 |
| Inversión directa | 41 |
| Empresa (conjunta) de riesgo compartido | 41 |
| Filial extranjera de propiedad completa | 41 |

| | |
|---|----|
| Empresa de campo verde | 41 |
| Ética de la administración responsabilidad social de la empresa. | 42 |
| La pequeña empresa | 42 |
| Idea de un nuevo negocio | 42 |
| El plan de negocios..... | 42 |
| Forma legal | 43 |
| Propiedad de una sola persona. | 43 |
| Sociedad en nombre colectivo..... | 43 |
| Sociedad anónima | 44 |
| Formulación e implementación de estrategias | 46 |
| Estrategia suprema | 46 |
| Estrategia global..... | 46 |
| Formulación e implementación de estrategias | 47 |
| Estrategia multinacional..... | 47 |
| Estrategia trasnacional. | 47 |
| Análisis de la situación..... | 47 |
| Fuerzas y estrategias competitivas de Porter | 49 |
| Cinco fuerzas competitivas..... | 49 |
| Toma de decisiones gerenciales | 50 |
| Programadas y no programadas..... | 50 |
| Aspectos fundamentales de la organización | 51 |
| Planeación estratégica | 52 |
| Planeación | 52 |
| Los planes | 52 |
| Tipos de planeación..... | 52 |
| Principios. | 54 |
| El proceso de planeación estratégica..... | 55 |
| Análisis del entorno..... | 55 |
| Análisis FODA..... | 55 |
| El proceso de planeación estratégica..... | 56 |
| El plan estratégico o plan de negocios. | 56 |
| Filosofía, Misión y Visión. | 57 |

| | |
|--|----|
| Filosofía..... | 57 |
| Misión..... | 58 |
| Visión..... | 58 |
| Objetivos..... | 59 |
| Clasificación de los objetivos | 59 |
| Lineamientos para establecer objetivos..... | 60 |
| Estrategias. | 60 |
| Estrategias clave de negocio..... | 61 |
| Factores que hay que considerar en el diseño de estrategias..... | 63 |
| Áreas clave de resultados..... | 64 |
| Políticas..... | 64 |
| Clasificación de las políticas..... | 65 |
| Lineamientos para su formulación..... | 66 |
| Programas..... | 66 |
| Presupuestos | 67 |
| Clasificación de los presupuestos. | 67 |
| Importancia..... | 67 |
| Consideraciones que se deben observar al elaborar presupuestos. | 68 |
| Planeación Táctica..... | 68 |
| Planeación de contingencia. | 68 |
| Técnicas de planeación..... | 69 |
| Técnicas de planeación para áreas funcionales..... | 70 |
| Técnicas cualitativas..... | 70 |
| Técnicas cuantitativas | 71 |
| Técnicas de planeación de la producción. | 72 |
| Técnicas de planeación de capital humano. | 74 |
| Pronósticos de recursos humanos | 74 |
| Técnicas de planeación financiera. | 75 |
| • Prueba de solvencia..... | 77 |
| Rotación de cuentas por cobrar | 77 |
| Rotación de inventarios..... | 77 |
| Posición financiera. | 77 |

| | |
|---|----|
| Razón de dependencia. | 78 |
| Razón de eficiencia operativa. | 78 |
| Presupuestos | 78 |
| Estado de flujo de efectivo (<i>cash-flow</i>). | 78 |
| Estados de origen y aplicación de recursos | 78 |
| Punto de equilibrio..... | 78 |
| Técnicas de planeación de la mercadotecnia. | 79 |
| Líderes: ¿Nacen, se hacen o son los que saben responder adecuadamente a una situación? 79 | |
| Definición de Liderazgo | 79 |
| Características que parecen identificar a los líderes..... | 80 |
| Habilidades | 81 |
| Rasgos de la personalidad | 82 |
| Motivación..... | 82 |
| Sinopsis de la teoría de los rasgos..... | 82 |
| Las conductas de los líderes efectivos..... | 83 |
| El liderazgo de estructura de iniciación y el de Consideración | 83 |
| Comparación de las teorías de conducta de liderazgo efectivo | 84 |
| Efectos de las diferencias situacionales. | 84 |
| El modelo de liderazgo de contingencia..... | 85 |
| Estilos de los líderes. | 85 |
| Factores situacionales. | 85 |
| El modelo de camino-meta..... | 86 |
| Conducta de Liderazgo. | 86 |
| Liderazgo: Conceptos y Enfoques Emergentes | 87 |
| Atribuciones del líder | 87 |
| Percepción del líder respecto de la responsabilidad | 88 |
| Modelo atribucional de liderazgo | 88 |
| Liderazgo carismático..... | 88 |
| Definir liderazgo carismático | 88 |
| El modelo de Coriser | 89 |
| Liderazgo transaccional y transformacional | 89 |
| Liderazgo transaccional | 89 |

| | |
|--|-----|
| Liderazgo transformacional | 89 |
| Administrando el Cambio y el Desarrollo Organizacional | 90 |
| Enfoques alternativos de la gestión del cambio. | 90 |
| Gestión del cambio a través del poder..... | 90 |
| Gestión del cambio a través de la razón | 91 |
| Gestión del cambio a través de la reeducación | 91 |
| Desarrollo organizacional | 91 |
| Principios de aprendizaje en el contexto del DO | 91 |
| Agentes de cambio en el desarrollo organizacional: formas de intervención..... | 92 |
| Agentes externos de cambio | 92 |
| Agentes internos de cambio | 92 |
| Agentes internos - externos de cambio..... | 92 |
| Fuerzas para el cambio..... | 93 |
| Fuerzas ambientales..... | 93 |
| Fuerzas internas | 94 |
| Dirección estratégica..... | 95 |
| Estrategia y Diferenciación. | 97 |
| Estrategia y competencia. | 97 |
| La planificación estratégica..... | 98 |
| El proceso estratégico. | 99 |
| Hacia un modelo de proceso estratégico | 99 |
| La estrategia y los niveles de planificación y análisis | 101 |
| El modelo del ciclo negocio de Gary Hamel | 103 |
| Las matrices de análisis estratégico | 103 |
| La matriz EFE | 105 |
| La matriz EFI | 105 |
| La matriz del perfil competitivo | 106 |
| La matriz DAFO | 106 |
| La matriz del Boston Consulting Group (BCG) | 106 |
| La matriz de la gran estrategia..... | 109 |
| Matriz de McKínsey o matriz interno-externa | 109 |
| Entorno | 109 |

| | |
|---|-----|
| El método de los escenarios | 109 |
| Técnicas y herramientas de predicción. | 111 |
| El análisis de los recursos y capacidades | 112 |
| Las funciones directivas..... | 112 |
| La organización | 113 |
| La gestión de los recursos humanos | 113 |
| El control..... | 114 |
| Área de comercialización..... | 114 |
| El área de producción..... | 115 |
| Área de investigación y desarrollo | 116 |
| El área de sistemas de información | 116 |
| La estructura económica de la organización | 116 |
| El perfil competitivo. | 117 |
| Los sistemas ERP | 119 |
| Los sistemas ERP. Características..... | 120 |
| Información y Conocimiento o Capital Intelectual (CI) | 121 |
| La gestión del conocimiento en las organizaciones (GC)..... | 121 |
| El proceso de GC | 122 |
| Concepto de Capital Intelectual..... | 123 |
| El Capital Intelectual en las organizaciones..... | 124 |
| Las medidas del Capital Intelectual..... | 124 |
| CRM | 127 |
| La implantación o implementación de la estrategia..... | 130 |
| EASIER: tareas para gestionar el cambio | 130 |
| Ética y responsabilidad social en la administración estratégica | 133 |
| Responsabilidades sociales de quienes toman las decisiones estratégicas | 133 |
| Responsabilidades de las empresas comerciales..... | 133 |
| Análisis ambiental y análisis industrial | 134 |
| Análisis ambiental | 134 |
| Análisis interno: análisis organizacional | 135 |
| Enfoque basado en recursos del análisis organizacional | 135 |
| Competencias centrales y distintivas | 135 |

| | |
|---|-----|
| Uso de recursos para obtener una ventaja competitiva | 136 |
| Determinación de la sostenibilidad (durabilidad a través del tiempo) de una ventaja | 136 |
| Modelos de negocio | 137 |
| Análisis de la cadena de valor | 139 |
| Análisis de la cadena de valor industrial | 140 |
| Análisis de la cadena de valor corporativa | 140 |
| Análisis de recursos y capacidades funcionales | 142 |
| Estructuras organizacionales básicas | 142 |
| Cultura corporativa: la manera empresarial..... | 143 |
| Aspectos estratégicos de marketing | 144 |
| Posición y segmentación de mercado | 144 |
| Mezcla de marketing..... | 144 |
| Ciclo de vida del producto | 145 |
| Reputación de marca y corporativa | 145 |
| Aspectos estratégicos financieros..... | 145 |
| Apalancamiento financiero..... | 146 |
| Presupuesto de capital | 146 |
| Aspectos estratégicos de investigación y desarrollo (IyD) | 147 |
| Aspectos estratégicos de las operaciones..... | 148 |
| Curva de experiencia..... | 149 |
| Aspectos estratégicos de la administración de recursos humanos (ARH) | 150 |
| Aumento del uso de equipos | 151 |
| Relaciones sindicales y trabajadores de tiempo parcial y temporales..... | 152 |
| Retos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información | 153 |
| Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis organizacional | 154 |
| Síntesis de factores internos..... | 154 |
| Formulación de la estrategia: estrategia corporativa | 154 |
| Estrategia corporativa | 154 |
| Estrategia direccional | 166 |
| Estrategias de crecimiento | 167 |
| Estrategias de diversificación..... | 169 |
| Opciones de entrada internacional..... | 170 |

| | |
|--|-----|
| Controversias en las estrategias de crecimiento direccional | 172 |
| Estrategias de estabilidad..... | 172 |
| Estrategia sin cambio | 173 |
| Estrategia de beneficios | 173 |
| Estrategias de reducción | 173 |
| Estrategia de cambio..... | 174 |
| Estrategia de empresa cautiva..... | 174 |
| Estrategia de venta total y desinversión | 174 |
| Estrategia de quiebra y liquidación..... | 175 |
| Implementación de la estrategia: organización para la acción | 175 |
| Evaluación y control en la administración estratégica..... | 175 |
| Medición del rendimiento | 175 |
| Tipos de control | 176 |
| Costos basados en actividades | 177 |
| Administración de riesgos empresariales..... | 178 |
| Evaluación de la calidad en toda la empresa..... | 179 |
| Costo de una mala calidad..... | 182 |
| Cultura de la organización en la calidad..... | 186 |
| Evaluación de las actividades actuales de calidad | 187 |
| Estándares de sistemas de calidad ISO 9000 | 187 |
| Fase de definición. | 188 |
| El principio de Pareto (principio de Juran) | 189 |
| Planeación operacional de calidad e ingresos por ventas..... | 190 |
| Desempeño en la calidad y en las finanzas..... | 191 |
| Lograr la superioridad en calidad..... | 192 |
| La satisfacción del cliente vs la lealtad del mismo | 193 |
| Lealtad y retención del cliente..... | 193 |
| Administración de procesos. | 195 |
| Administración funcional vs administración de procesos | 195 |
| Selección de procesos. | 197 |
| Organización del equipo del proceso | 197 |
| La fase de planeación de la administración de procesos | 198 |

| | |
|---|-----|
| Organización para la calidad..... | 199 |
| Evolución de la organización para la calidad | 199 |
| Coordinación de las actividades de la calidad | 199 |
| El papel de la alta dirección | 200 |
| EL papel del director de calidad | 201 |
| Administración estratégica de calidad | 203 |
| Elementos de la administración estratégica de calidad | 203 |
| Desarrollo de una cultura de calidad | 204 |
| Cultura corporativa. | 205 |
| Objetivos y medidas de calidad en todos los niveles | 206 |
| Empowerment | 207 |
| El sistema Taylor | 207 |
| Administración de la cadena de suministro. | 208 |
| Selección de proveedores: <i>OUTSOURCING</i> | 210 |
| Mediciones del rendimiento de la cadena de suministro. | 210 |
| Definición y concepto de garantía de calidad..... | 212 |
| Comportamiento Organizacional..... | 215 |
| Introducción al CO..... | 216 |
| Características del CO..... | 216 |
| Los tres niveles del CO..... | 218 |
| Modelo de CO | 218 |
| Variables independientes del CO..... | 219 |
| Variables dependientes del CO..... | 219 |
| Variables intermedias..... | 220 |
| Variables resultantes o finales | 221 |
| Utilidades del CO..... | 221 |
| El mundo de las organizaciones: globalización, tecnología, diversidad y ética. | 222 |
| ¿De qué están hechas las organizaciones?..... | 222 |
| ¿Qué esperan las personas de la organización? | 223 |
| Tecnología..... | 225 |
| Código de ética | 226 |
| Responsabilidad social de las organizaciones..... | 227 |

| | |
|--|-----|
| Las organizaciones y su administración..... | 228 |
| Diseño organizacional. | 229 |
| Concepto de diseño organizacional | 229 |
| Tamaño y ciclo de vida | 231 |
| Diferenciación e integración | 231 |
| Diferenciación | 231 |
| Integración..... | 232 |
| Cultura organizacional..... | 232 |
| Dimensiones culturales según Trompenaar | 232 |
| Características de la cultura organizacional | 234 |
| Culturas conservadoras y culturas adaptables | 235 |
| Valores culturales..... | 235 |
| Espíritu emprendedor | 236 |
| Factores psicológicos..... | 237 |
| Factores sociológicos..... | 237 |
| Organizaciones de aprendizaje y conocimiento corporativo | 238 |
| Naturaleza del conocimiento..... | 238 |
| Uso del conocimiento..... | 240 |
| Conocimiento organizacional | 241 |
| Diferencias individuales y personalidad | 241 |
| Las personas y las organizaciones..... | 241 |
| Características individuales | 242 |
| La importancia de las diferencias individuales | 243 |
| Aptitudes | 243 |
| Aptitud física | 244 |
| Aptitud cognitiva..... | 244 |
| Motivación..... | 245 |
| Administración de las finanzas | 246 |
| Empresarios individuales..... | 246 |
| Sociedades Colectivas-Personalistas..... | 246 |
| Director Financiero..... | 248 |
| Valor actual y costo de oportunidad del capital. | 249 |

| | |
|--|-----|
| Cálculo del valor actual..... | 250 |
| Valores actuales y tasas de rentabilidad | 253 |
| El coste de oportunidad del capital..... | 253 |
| Cómo calcular valores actuales..... | 258 |
| Valoración de Activos Duraderos..... | 258 |
| Valoración de flujos de tesorería en varios períodos..... | 259 |
| Tasas de interés real y nominal..... | 268 |
| Uso de las fórmulas del valor actual para valorar obligaciones..... | 269 |
| Una forma de estimar la tasa de capitalización | 276 |
| Relación entre el precio de la acción y el beneficio por acción | 280 |
| Valoración de un negocio por el flujo de tesorería descontado..... | 285 |
| Valoración del negocio de cadenas..... | 286 |
| Estimación del valor horizonte | 287 |
| Tasa interna de rentabilidad o del flujo de tesorería descontado | 289 |
| Introducción al riesgo, rentabilidad y de oportunidad del capital coste..... | 293 |
| Calculando el riesgo de la cartera..... | 295 |
| Fórmula general para calcular el riesgo de la cartera | 295 |
| Riesgo y rentabilidad..... | 297 |
| Presupuesto de capital y riesgo | 299 |
| Estructura del capital y el coste de capital de la empresa | 299 |
| La controversia sobre los dividendos | 301 |
| Como se pagan los dividendos..... | 301 |
| Algunas limitaciones legales a los dividendos | 302 |
| Las diversas formas de dividendo | 302 |
| El modelo de Lintner | 302 |
| Análisis financiero | 303 |
| Ratios financieros..... | 303 |
| Planificación financiera a corto plazo..... | 311 |
| Los componentes del fondo de maniobra | 311 |
| Las finanzas..... | 313 |
| Formas básicas de la organización empresarial..... | 314 |
| Sociedades..... | 314 |

| | |
|--|-----|
| Sociedad anónima..... | 315 |
| La función de las finanzas para la administración..... | 315 |
| Importancia de los flujos de efectivo..... | 317 |
| Objetivo del gerente de finanzas..... | 318 |
| Flujos de efectivo..... | 319 |
| Riesgo..... | 319 |
| Valor económico agregado VEA..... | 320 |
| Consideraciones de los aspectos éticos..... | 321 |
| Las instituciones financieras y los mercados..... | 322 |
| Principales instituciones financieras..... | 323 |
| Mercados financieros..... | 325 |
| EL mercado de dinero..... | 325 |
| El mercado de capital..... | 326 |
| Las principales bolsas de valores..... | 327 |
| Mercados de capital internacionales..... | 328 |
| El papel de la banca de inversiones..... | 328 |
| Valores corporativos básicos: obligaciones y acciones..... | 330 |
| Obligaciones corporativas..... | 330 |
| Aspectos legales de las obligaciones corporativas..... | 331 |
| Costo de las obligaciones..... | 333 |
| Estados financieros de depreciación y flujo de efectivo..... | 336 |
| Los cuatro estados financieros principales..... | 337 |
| Estados de utilidades retenidas..... | 341 |
| Estado de flujos de efectivo..... | 341 |
| Depreciación..... | 341 |
| Análisis del flujo de efectivo de la empresa..... | 343 |
| Análisis de liquidez..... | 344 |
| Análisis de la actividad..... | 345 |
| Periodo promedio de pago..... | 346 |
| Rotación de activos totales..... | 347 |
| Análisis de la deuda..... | 347 |
| Razón de la deuda..... | 348 |

| | |
|---|-----|
| Análisis de la rentabilidad..... | 349 |
| Margen de utilidad bruta..... | 349 |
| Margen de utilidad operativa..... | 349 |
| Margen de utilidad neta..... | 350 |
| Rendimiento sobre los activos (RSA)..... | 350 |
| Valor presente y futuro..... | 351 |
| El concepto del valor futuro..... | 351 |
| El calculo del valor presente..... | 354 |
| TIR..... | 355 |
| Análisis de sensibilidad y escenarios..... | 356 |
| Árboles de decisión..... | 357 |
| Apalancamiento total..... | 358 |
| Medición del grado de apalancamiento total (GAT)..... | 358 |
| Administración del inventario..... | 358 |
| Fundamentos del inventario..... | 358 |
| Tipos de inventario..... | 358 |
| Administración de mercadotecnia..... | 362 |
| Micromarketing orientado a la administración..... | 376 |
| Las oportunidades se ponen de relieve con el proceso de la planeación estratégica de marketing..... | 377 |
| La segmentación facilita descubrir el mercado meta..... | 377 |
| Tipos de oportunidades para cultivar..... | 379 |
| Penetración en el mercado..... | 379 |
| Desarrollo de mercados..... | 380 |
| Desarrollo de productos: Diversificación..... | 380 |
| De mercados de productos genéricos a mercados de productos de marca..... | 381 |
| Los profesionales orientados a mercados meta se centran también en segmentos específicos..... | 381 |
| Con la segmentación pueden obtenerse mayores ventas..... | 382 |
| El ambiente económico..... | 382 |
| La economía se ha globalizado..... | 383 |
| El ambiente tecnológico..... | 384 |

| | |
|---|-----|
| El ambiente político..... | 386 |
| El ambiente legal..... | 387 |
| El ambiente social y cultural | 388 |
| Hay varios métodos de promoción | 388 |
| Los métodos a seleccionar dependerán de los objetivos de la promoción..... | 391 |
| La promoción requiere una buena comunicación | 393 |
| La promoción integrada de respuesta directa se dirige a un mercado muy específico | 394 |
| Dimensiones a considerar | 395 |
| Decisiones sobre el producto: Concepto de producto y marca..... | 399 |
| La dirección del producto: fines y funciones. | 399 |
| El concepto de producto. | 399 |
| Enfoques y dimensiones..... | 399 |
| La mezcla de productos..... | 401 |
| Clasificación de los productos..... | 401 |
| Productos de consumo..... | 402 |
| Productos industriales..... | 403 |
| Diferenciación del producto | 403 |
| Diferenciación y segmentación..... | 404 |
| Calidad del producto. | 404 |
| La identificación del producto: marca, modelo, envase y etiqueta..... | 405 |
| Concepto y finalidad de la marca..... | 405 |
| Tipología de las marcas | 407 |
| El valor de la marca | 412 |
| Estrategia de marca..... | 414 |
| a) Marca única | 414 |
| b) Marcas múltiples..... | 415 |
| c) Segundas marcas | 415 |
| d) Alianzas de marca | 415 |
| e) Marcas del distribuidor | 416 |
| f) Marca vertical | 417 |
| El modelo..... | 417 |
| El envase..... | 418 |

| | |
|--|-----|
| La etiqueta | 419 |
| La imagen, la identidad y el posicionamiento de productos y marcas | 420 |
| Determinación del posicionamiento de productos y marcas. | 421 |
| La investigación de mercados y la información | 427 |
| Evaluación de los beneficios de la investigación..... | 427 |
| Los riesgos de una investigación inadecuada. | 428 |
| Sistema de Inteligencia de la Mercadotecnia. | 428 |
| Estructura del Sistema..... | 428 |
| Análisis de desempeño..... | 429 |
| Reportes de Ventas. | 429 |
| Servicios de información electrónica. | 432 |
| Compatibilidad de los datos | 433 |
| Investigación de mercados primaria | 433 |
| Proveedores de investigación de mercados primaria | 433 |
| Investigaciones compartidas. | 433 |
| Investigación Personalizada..... | 434 |
| El proceso de investigación de mercados..... | 434 |
| Definición de los objetivos..... | 435 |
| Investigación Exploratoria. | 435 |
| Determinación del enfoque de la investigación | 435 |
| Investigación Cualitativa..... | 436 |
| Entrevistas a profundidad | 436 |
| Recolección de datos..... | 438 |
| Análisis de resultados..... | 439 |
| Reporte de los descubrimientos. | 440 |
| Mercadotecnia directa, promoción de ventas y relaciones públicas..... | 441 |
| Mercadotecnia de precisión | 441 |
| Disponibilidad y consolidación de datos secundarios. | 441 |
| Manipulación de datos..... | 441 |
| Sistemas de entrega de mercadotecnia directa. | 442 |
| Por correo directo. | 442 |
| Ventajas y desventajas del correo directo..... | 442 |

| | |
|---|-----|
| La campaña por correo directo..... | 443 |
| Telemarketing..... | 444 |
| Agencias de telemarketing..... | 445 |
| Telemarketing de entrada..... | 445 |
| Promoción de ventas..... | 445 |
| Ventajas y desventajas de la promoción de ventas..... | 446 |
| Asignación de precios promocionales..... | 447 |
| Reducciones de precios..... | 447 |
| Artículos gratis..... | 447 |
| Ofertas armadas..... | 448 |
| Cupones y cupones virtuales..... | 448 |
| Reembolso en efectivo..... | 448 |
| Descuento en efectivo con la próxima compra..... | 449 |
| Crédito barato..... | 449 |
| Cursos..... | 449 |
| Obsequios..... | 449 |
| Ofertas autosostenidas..... | 449 |
| Promociones de marcas múltiples..... | 449 |
| Garantías y Servicios..... | 450 |
| Muestras..... | 450 |
| Patrocinios..... | 450 |
| Exhibiciones comerciales..... | 451 |
| La prensa y las relaciones públicas..... | 451 |
| Contactos con los medios..... | 452 |
| Oficina de prensa..... | 452 |
| Relaciones públicas corporativas..... | 453 |
| Relaciones Públicas defensivas..... | 453 |
| Relaciones Públicas de anticipación..... | 454 |
| El futuro de la mercadotecnia..... | 454 |
| Cambios Ambientales..... | 454 |
| El entorno tecnológico..... | 454 |
| El entorno financiero..... | 455 |

| | |
|--|-----|
| El entorno reglamentario. | 455 |
| El entorno social..... | 455 |
| Localización corporativa. | 456 |
| Política del producto, | 456 |
| Clasificación de la investigación de mercados. | 457 |
| La investigación de identificación del problema..... | 457 |
| Investigación cualitativa | 458 |
| Investigación exploratoria. | 458 |
| Investigación Descriptiva..... | 459 |
| Diseño de investigación descriptiva: encuesta y observación..... | 460 |
| Métodos de encuestas. | 460 |
| Métodos de encuestas clasificadas por modo de aplicación..... | 461 |
| Métodos telefónicos. | 461 |
| Encuestas telefónicas tradicionales | 461 |
| Encuestas telefónicas asistidas por computadora | 461 |
| Métodos Personales..... | 462 |
| Encuestas personales en casa | 462 |
| Encuestas personales en centros comerciales..... | 462 |
| Encuestas personales asistidas por computadora (EPAC)..... | 462 |
| Métodos de correo..... | 463 |
| Encuestas por correo..... | 463 |
| Grupos por correo..... | 463 |
| Métodos electrónicos..... | 463 |
| Encuestas por correo electrónico | 463 |
| Encuestas en Internet..... | 463 |
| Evaluación comparativa de los métodos de encuesta. | 464 |
| Flexibilidad en el acopio de datos | 464 |
| Variedad de preguntas | 465 |
| Uso de estímulos físicos | 465 |
| Control de las muestras..... | 465 |
| Control del entorno de acopio de datos..... | 466 |
| Control de la fuerza de campo | 466 |

| | |
|---|-----|
| Cantidad de datos | 467 |
| Medición y elaboración de escalas: introducción y escalas comparativa | 467 |
| Medición y escalas. | 467 |
| Escalas fundamentales de medición. | 467 |
| Escala nominal | 468 |
| Escala ordinal | 468 |
| Escala de intervalos..... | 468 |
| Escala de razón..... | 469 |
| Comparación de las técnicas de escalas..... | 469 |
| Técnicas de escalas comparativas..... | 470 |
| Escalas de comparación pareadas | 470 |
| Escala por orden de clasificación | 470 |
| Escala de suma constante..... | 470 |
| Escala de clasificación Q y otros procedimientos | 471 |
| Medición y elaboración de escalas técnicas de escalas no comparativa. | 471 |
| Técnicas de escalas no comparativas..... | 471 |
| Escala de medición continua | 471 |
| Escalas de medición por reactivos. | 472 |
| Escala de Likert..... | 472 |
| Escala de diferencial semántico | 472 |
| Escala de Stapel..... | 473 |
| Número de categorías en las escalas | 474 |
| Escalas balanceadas o no balanceadas | 475 |
| Categorías nones o pares | 475 |
| Escalas forzadas o no forzadas..... | 476 |
| Naturaleza y grado de las descripciones verbales | 476 |
| Forma física o configuración..... | 476 |
| Escalas de varios reactivos..... | 476 |
| Evaluación de escalas. | 478 |
| Exactitud de la medición | 479 |
| Confiabilidad..... | 479 |
| Análisis de oportunidades de mercado | 480 |

| | |
|---|-----|
| Potencial de mercado..... | 480 |
| Demanda de la compañía. | 480 |
| Pronóstico de la compañía. | 482 |
| Métodos para estimar la demanda corriente..... | 483 |
| Potenciales territoriales. | 485 |
| Pronóstico..... | 485 |
| Método de índice de poder de compra..... | 485 |
| Planeación de mercadotecnia..... | 486 |
| Evolución de la planeación comercial. | 486 |
| Etapa no planeada..... | 486 |
| Etapa de sistemas de presupuestos. | 486 |
| Etapa de planeación anual..... | 487 |
| Etapa de planeación estratégica. | 487 |
| Índole de un plan de mercadotecnia..... | 488 |
| Plan de corporación..... | 488 |
| Componentes de un plan de mercadotecnia..... | 489 |
| Resumen ejecutivo..... | 489 |
| Pronóstico normal..... | 489 |
| Puntos fuertes y débiles | 490 |
| Objetivos y ventas. | 490 |
| Declaración de estrategias | 490 |
| Declaración de estrategias..... | 491 |
| Presupuestos..... | 491 |
| Controles. | 491 |
| Teoría de asignación efectiva de recursos de mercadotecnia..... | 492 |
| Construyendo la satisfacción del cliente, valor y retención. | 492 |
| Valor del cliente. | 492 |
| Satisfacción al cliente. | 492 |
| La naturaleza de alto desempeño de negocios..... | 492 |
| Planeación y organización de la fuerza de ventas..... | 492 |
| Planeación y presupuesto de ventas..... | 492 |
| Por qué deben planear los gerentes de ventas?..... | 492 |

| | |
|--|-----|
| Beneficios de la planeación | 493 |
| Precisión de la planeación | 493 |
| Los gerentes de ventas como proyectistas y administradores..... | 494 |
| El proceso de planeación..... | 494 |
| Selección de estrategias | 495 |
| El enfoque del portafolio de negocios. Dos conceptos importantes que se relacionan | 495 |
| Desarrollo de actividades detalladas..... | 497 |
| Asignación de los recursos necesarios | 498 |
| Enfoques hacia la planeación..... | 498 |
| Planeación dialéctica | 498 |
| Planeación de contingencia | 498 |
| Auditorías de ventas..... | 498 |
| Presupuestos de ventas..... | 499 |
| Propósitos de un presupuesto de ventas | 499 |
| Presupuestos Flexibles de ventas | 500 |
| Presupuestos base cero..... | 500 |
| La preparación del presupuesto anual de ventas | 501 |
| Desarrollo de nuevos productos. | 503 |
| Producto. | 503 |
| Producto real versus producto psicológico. | 503 |
| Producto esencia..... | 503 |
| Producto aumentado, ampliado o extendido..... | 504 |
| Producto total. | 504 |
| Bienes y servicios. | 504 |
| Bienes de consumo. | 504 |
| Bienes perecederos..... | 505 |
| Bienes de comparación. | 505 |
| Productos de especialidad..... | 505 |
| Bienes de comodidad o indiferenciados. | 505 |
| Bienes no buscados..... | 506 |
| Bienes no materiales..... | 506 |
| Bienes industriales. | 506 |

| | |
|---|-----|
| Servicios..... | 506 |
| Desarrollo de productos. | 506 |
| Estrategias para el desarrollo de productos. | 506 |
| La estrategia de capacidad. | 508 |
| El desarrollo interno versus externo. | 509 |
| Qué hacer primero identificar la demanda o generar oferta | 509 |
| Estrategia mercado versus producto. | 510 |
| Tecnología conocida versus tecnología desconocida y necesidades conocidas versus necesidades desconocidas..... | 510 |
| Estrategias con relación a la competitividad. | 511 |
| El proceso de desarrollo de productos..... | 512 |
| Ciclo de Desarrollo de Productos | 513 |
| Primero paso: detección de oportunidades | 515 |
| Segundo paso: generación de ideas..... | 516 |
| Tercer paso: tamizado de ideas. | 518 |
| Cuarto paso: diseño del producto..... | 520 |
| Quinto paso: evaluación del diseño | 522 |
| Sexto paso: desarrollo de la estrategia de mercadotecnia. | 523 |
| Séptimo paso: análisis comercial. | 524 |
| Octavo paso: desarrollo físico del producto. | 524 |
| Noveno paso: prueba de calidad | 525 |
| Décimo paso: prueba de mercado | 526 |
| Décimo primer paso: lanzamiento e introducción del producto. | 528 |
| Administración de recursos humanos..... | 541 |
| Facultades del ser humano..... | 541 |
| Raciocinio..... | 541 |
| Fijación de una misión y de metas | 542 |
| Toma de decisiones..... | 542 |
| Libre albedrío..... | 543 |
| Responsabilidad | 543 |
| La filosofía de los directivos y de las organizaciones | 543 |
| Los valores | 543 |

| | |
|--|-----|
| Empresas mecanicistas y empresas orgánicas..... | 544 |
| Sistemas, cambio y caos | 545 |
| Sistemas determinísticos y sistemas probabilísticos..... | 545 |
| El proceso administrativo tradicional..... | 545 |
| La administración del alto desempeño; humano y el capital humano | 545 |
| El perfil de alto desempeño..... | 546 |
| Reclutamiento y selección..... | 547 |
| El reclutamiento..... | 547 |
| Principios de selección de personal | 548 |
| Técnicas proyectivas..... | 553 |
| Inducción | 555 |
| Contrato de trabajo..... | 555 |
| Bienvenida | 558 |
| Capacitación y desarrollo | 558 |
| Importancia de la educación, la capacitación y el desarrollo..... | 558 |
| La filosofía de la capacitación y el desarrollo | 559 |
| La legislación y las normas..... | 559 |
| El proceso de la capacitación..... | 559 |
| Los salarios y la valuación de puestos | 563 |
| El desarrollo económico y social | 563 |
| Categoría o nivel de tabulación | 564 |
| Valuación de puestos. | 566 |
| Análisis de puestos..... | 570 |
| Evaluación del desempeño..... | 573 |
| Administración del capital humano | 573 |
| Organización del área..... | 575 |
| Estilos de gestión de la administración de capital humano..... | 576 |
| La gestión por competencias y la administración de recursos humanos | 579 |
| Etapas para establecer un sistema de gestión por competencias..... | 581 |
| La gestión por competencias y las funciones de la administración de capital humano | 582 |
| El proceso de integración de personal, reclutamiento, selección e inducción..... | 583 |
| Reclutamiento..... | 583 |

| | |
|--|-----|
| El proceso de selección | 586 |
| Planeación de la carrera profesional..... | 587 |
| Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado | 587 |
| Formación profesional..... | 588 |
| Información acerca de la planeación de la carrera profesional..... | 589 |
| El apoyo del departamento de recursos humanos al desarrollo a la carrera profesional | 593 |
| Relaciones de la empresa con el sindicato | 594 |
| Orígenes y antecedentes del movimiento sindical | 595 |
| Competencia internacional..... | 596 |
| Los sindicatos y la administración de los recursos humanos | 597 |