



5
29

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**El Licenciado en Mercadotecnia
y su Formación Profesional**

T E S I S

Que para Obtener el Título de:
Licenciado en Administración

PRESENTAN

Antero Argüelles Leon

Araceli Blas Sánchez

María Concepción López Cazares

Rosa Elena Antonia López Esquivel

1988

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	4
I.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	4
1.1 Proceso de la Investigación	5
1.1.1. Definiciones	6
1.1.2 Métodos Principales de Investigación Social Empírica	8
1.1.3 El Método Científico de la Investigación.	15
1.1.4 Técnicas de Investigación	21
1.1.5 Estructura	24
1.1.6 Clasificación de la Investigación	28
1.2 Análisis de Datos	31
1.2.1 Representación Estadística	32
II.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	38
2.1 Epoca Antigua	39
2.1.1 Civilizaciones Antiguas	39
2.1.2 Período Medieval	48
2.2 Epoca Contemporanea	53
2.3 Epoca Moderna	62
III.- PROCESO ADMINISTRATIVO	77
3.1 Conceptos	80
3.2 Diversos Enfoques	81
3.3 Etapas del Proceso Administrativo	87
3.4 Nuevas Técnicas	111
IV.- EL PROCESO MERCADOTECNICO	113
4.1 Que es el Proceso Mercadotécnico?	114
4.2 Fases del Proceso de Mercadotecnia.	120
4.3 El Proceso Administrativo en la Mercadotecnia	138
V.- INVESTIGACION DE MERCADOS APLICADA A LOS PLANES DE ESTUDIO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.	159
5.1.1 Aplicación Práctica	164
5.1.2 Integración de Materias	171
5.1.3 Materias de especialización que deben ser necesarias en nuestro Plan de Estudios para la formación del Licenciado en Administración con especialidad en Mercadotecnia.	243

	PAG.
VI.- DISEÑO DEL PERFIL DEL LICENCIADO EN MERCADOTECNIA	245
VII.- APLICACION PRACTICA EN LA VIDA PROFESIONAL	262
7.1 Ubicación del Departamento de Mercadotecnia en una Organización	263
7.2 Campo de acción del Licenciado en Administración con especialidad en Mercadotecnia	271
VIII.- CONCLUSIONES	278
Citas bibliográficas	282
Bibliografía	285

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

Desde mediados del siglo XX se ha tenido un gran avance tanto tecnológico como científico que ha cambiado la estructura de las personas en su formación profesional.

Es cada día más importante para los hombres responsables de las actividades empresariales, el tener conocimientos adecuados de las ciencias administrativas y particularmente en lo relativo a la aplicación de su proceso para lograr los objetivos que toda empresa necesita en la actualidad.

La Revolución Industrial trajo como consecuencia una mayor existencia de productos a ofrecer en el mercado, lo que originó que los hombres que se dedicaban en ese momento al intercambio de bienes y servicios se vieran imposibilitados a desplazar rápidamente este excedente de productos al consumidor. Es a partir de este momento cuando las ciencias administrativas empiezan a tener un gran auge en los negocios y es aquí cuando nace ya la especialidad rudimentaria del técnico en mercadotecnia que para esa época y en esos momentos no se requería de un especialista con los perfiles mercadológicos que son necesarios en la actualidad.

Es por esta razón que con el presente trabajo se efectuó una investigación de mercados (mercado de profesionistas con especialidad en mercadotecnia), dirigida al conocimiento y preparación que tiene un

Licenciado en Mercadotecnia egresado de las Universidades al plan de Estudios de la FES-C Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y otras Instituciones ó Institutos ó Universidades Autónomas, para conocer si cuenta realmente con el perfil que se requiere para enfrentarse a los retos tan cambiantes que estamos viviendo en la actualidad y si se está preparando para resolver los problemas -- que se le presenten en su desarrollo de la actividad económica.

Este trabajo lo dividimos en 8 capítulos; El capítulo I, se ocupa de la metodología de la investigación; ya que la metodología da a nuestro pensamiento una madurez que no proporciona, por sí mismo, ningún otro estudio. Por esa razón la metodología es indispensable para profesores, estudiantes y gente que anhela cultivarse.

El capítulo II, describe la evolución que a través del tiempo ha tenido la Administración, desde su época antigua, contemporánea y moderna, haciendo mención de sus principales aportaciones.

En el capítulo III, nos ocupamos del estudio del Proceso Administrativo que es una de las partes fundamentales que todo Administrador debe dominar perfectamente, para el desarrollo de su actividad profesional.

Va que el Proceso Administrativo consta de dos fases: la mecánica y la dinámica, comprendiendo la mecánica las etapas de Previsión, Planeación y Organización y la fase dinámica la Integración, Dirección y Control, exponemos un análisis detallado a cada una de ellas, así como de sus nuevas técnicas.

El capítulo IV, ofrece un estudio analítico del Proceso Mercadotecnico, en que se contemplan las fases que lo conforman, su aplicación práctica y su interrelación con el Proceso Administrativo.

En el capítulo V, presentamos una investigación de mercados aplicados a los planes de estudios del Licenciado en Mercadotecnia de diversas instituciones educativas del Área metropolitana, esto -- con la finalidad de contar con un parámetro que nos indique cuales es el nivel académico que posee un egresado de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

El capítulo VI, nos da las bases para la formación del plan de estudios que requiere el verdadero profesionista en Mercadotecnia, así como el perfil que debe tener para su actividad profesional.

En el capítulo VII, se hace mención de los problemas a los cuales se enfrenta el Licenciado en Mercadotecnia como consecuencia de -- los distintos movimientos económicos, políticos y sociales que -- enfrenta el País, viendo con esto si el Licenciado en Mercadotecnia tiene los conocimientos que se requieren en la actualidad para desarrollar las actividades comerciales.

En el capítulo VIII, se darán las conclusiones.

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Proceso de la Investigación

1.1.1 Definiciones

1.1.2 Métodos Principales de Investigación Social Emprica

1.1.3 El Método Científico de la Investigación

1.1.4 Técnicas de Investigación

1.1.5 Estructura

1.1.6 Clasificación de la Investigación

1.2 Análisis de Datos

1.2.1 Representación Estadística

I. Metodología de la Investigación

1.1. Proceso de la Investigación

Vivimos en una época de avanzada tecnología, en la cual se considera que el avance depende sobre todo del progreso que se obtenga en las técnicas para la mejor aplicación de lo que la ciencia ha descubierto. El desarrollo de muchas actividades ha hecho que el hombre necesite valerse de instrumentos de apoyo que le permitan resolver problemas de una manera sistemática, lógica y por tanto válida, como es la metodología de la investigación.

La investigación es una actividad individual y colectiva a la vez, es colectiva porque aún el más solitario de los investigadores necesita estar en contacto con el trabajo de sus antecesores y contemporáneos. Es individual porque aún el más cooperativo de los miembros de un equipo se encuentra con problemas que debe resolver en soledad.

"Las herramientas de investigación más importantes, al igual que los mejores libros, son los más capaces de desencadenar nuevos pensamientos, y no precisamente las tendientes a llevar el pensamiento al reposo".

Ahora bien es necesario definir claramente lo que es la metodología de la investigación, por lo cual mencionaremos los siguientes conceptos:

1.1.1. Definiciones

Investigar es "hacer diligencias para descubrir una cosa, buscar, inquirir, indagar, discurrir o profundizar concienzudamente en algún género del estudio". [1]

"La investigación es el manejo de cosas, conceptos ó símbolos, con el propósito de obtener generalizaciones que permitan extender, corregir o verificar el conocimiento, ya sea que éste auxilie en la construcción de una teoría ó en la práctica de un arte". [2]

"La investigación es un proceso que, mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante, verdadera e imparcial, para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento". [3]

La información obtenida por la investigación es relevante cuando todo observado competente e imparcial puede confiar en ella, una vez que ha aceptado la validez de la metodología en que se basa la investigación.

La información también debe ser imparcial cuando el investigador no permite que sus conocimientos o deseos interfieran con la recopilación de evidencia y la valoración de ellos.

La investigación puede ser definida como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesiten ser obtenidas a través de

una serie de operaciones lógicas tomando como punto de partida datos-objetivos. Los datos a considerar en la investigación pueden ser opiniones expresadas, acontecimientos históricos, registros o informes, respuestas, cuestionarios, resultados experimentales y así sucesivamente.

Pero no importa la simple acumulación de datos, sino el proceso lógico de conectarlos entre sí; Este encadenamiento no se le presenta al investigador en forma inmediata, sino debe inferirlo a través de sus investigaciones.

Por lo anterior la metodología de la investigación es el estudio -- que enseña a adquirir o descubrir nuevos conocimientos. La metodología es una disciplina del pensamiento y de la expresión que nos guía a resolver problemas de una manera estructurada basada en criterios científicos y por tanto adquirida con mayor validez.

1.1.2. Métodos Principales de la Investigación Social Emprica

La investigación social implica siempre el uso por parte de el investigador de procedimientos estandarizados para la observación de los fenómenos sociales y para el análisis de datos resultantes.

Al efectuar estudios empricos el investigador se dedica a recoger datos primarios que se obtienen a través de la observación sistemtica de los fenómenos naturales.

A menudo se habla de manera indistinta de método y técnicas de investigación, sin embargo hay distinción importante entre éstos dos términos.

Un método puede definirse como un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemticamente el estudio de los fenómenos de una cierta disciplina.

Una técnica por el contrario, es la aplicación específica del método y la forma singular en que el método se ejecuta.

Las técnicas de investigación social emprica se refieren a las manipulaciones físicas y mentales empleadas para recoger los datos requeridos por el estudio en cuestión y para analizarlos.

Los principales métodos de investigación social emprica son:

Método Experimental

Método de la Encuesta

Método del Estudio del Caso

1.1.2.1 Método Experimental

El método experimental es un procedimiento lógico para la selección de los sujetos u objetos de estudio, la realización de observaciones, la recolección de los datos y la organización de los resultados, con el objeto de comprobar la posible existencia de una causa-efecto entre dos factores.

El método experimental se lleva a cabo a través de: experimentos de laboratorio, experimentos de campo, experimento natural y ex post facto.

Experimento de Laboratorio

También llamado experimento controlado, puro o científico en el cual las condiciones ambientales en las que se desarrolla el experimento son creadas por el propio investigador, lo que le permite controlar adecuadamente los resultados.

Experimento de Campo

Este experimento es el que se lleva a cabo tomando como condición ambiental cualquier aspecto que está sucediendo en la realidad, en el cual el investigador únicamente debe controlar la variable independiente.

Experimento Natural

Es aquel que toma como objeto de estudio un suceso natural del cual se tiene información previa y el investigador únicamente va a comprobar una hipótesis.

Experimento Ex Post Facto

Es aquél en el que el investigador analiza los resultados después de que se ha realizado el experimento y reconstruye mentalmente aquellas etapas iniciales del experimento que no le sea posible observar, es decir el experimento se estructura después de que se ha realizado.

1.1.2.2. Método de la Encuesta

El método de la encuesta consiste en la observación por medio de preguntas directas o indirectas a muestras representativas de una población numerosa en la cual las respuestas son susceptibles de ser sometidas a análisis cuantitativos.

El método de la encuesta se distingue por tres características principales:

1. Requiere la observación y análisis de poblaciones numerosas, que a menudo llegan a miles y cuyas unidades están muy dispersas geográficamente.
2. El uso de este método implica la búsqueda de datos primarios que solo los informantes pueden proporcionar.
3. Los datos obtenidos en una encuesta se someten siempre a un análisis cuantitativo.

El método de la encuesta emplea de acuerdo con los objetivos de la investigación, encuestas descriptivas y encuestas explicativas.

El objetivo de una encuesta descriptiva es determinar cual es la distribución de un fenómeno determinado en una población, y su resultado es, por tanto, la afirmación de un hecho.

El objetivo de una encuesta explicativa es en cambio. buscar las razo

nes por las cuales tal distribución se presenta como lo hace en la --
población estudiada, y el resultado es en consecuencia, una explica--
ción del hecho observado.

1.1.2.3. Método del Estudio del Caso

El Método del estudio del caso consiste en un examen intensivo de una unidad de estudio empleando todas las técnicas disponibles para ello, tales como el empleo de documentos personales, el sondeo de muchas facetas de la vida del contestante, el compartir experiencias con los individuos que son objeto del estudio, la recopilación de historias de vidas, la reunión de datos acerca de la época de la vida del individuo, etc.

Así en este método se selecciona una unidad para estudio como lo puede ser un reo en cualquier cárcel al referirse a un estudio sobre patología social o una pandilla de delincuentes juveniles, pero se debe elegir entre uno sólo de los casos para poderlo investigar en profundidad, ya que de la comprensión de este fenómeno se dará una descripción comprensiva e integrada de lo particular a lo general.

1.1.3 El Método Científico de la Investigación.

"La importancia de la Investigación Científica se mide por los cambios que acarrea en nuestro cuerpo de conocimientos y/o por los nuevos problemas que suscita".

"Hugo Padilla"

El Método Científico consiste en emprender, con actitud inquisitiva - alguna investigación científica lo suficientemente amplia como para - que los métodos y las técnicas especiales no oscurezcan la estructura general.

Todo trabajo tiene una estructura bien definida, una secuencia lógica misma que se debe seguir en forma precisa y objetiva para que al llegar a los resultados, estos puedan ser estudiados y analizados, e inclusive dar bases para un mejoramiento de los mismo.

El método científico nos brinda toda esta estructura con la cual realizaremos nuestro estudio, ya que de otra forma se podría tener una pluralidad de métodos que no tienen enlace con otra cosa, no solo una estructura metódica subyacente a todas las técnicas, y esto nos lleva a realizar estudios mal enfocados.

Podemos distinguir los estudios principales del camino de la investi-

gación científica, esto es, los pasos principales de la aplicación -- del método científico, mismos que analizaremos a continuación:

El proceso fundamental del trabajo científico abarca los siguientes - pasos:

- | | |
|------------------|---------------------------|
| a. Observación | d. La hipótesis |
| b. El problema | e. El diseño de la prueba |
| c. Investigación | f. Las conclusiones |

a. Observación

El primer paso del método científico es la observación, lo que limita de inmediato el terreno científico.

La observación es la percepción clara y exacta del fenómeno y requiere un adiestramiento previo unido a una aptitud inquisitiva natural. La ejercitación de la observación es positiva porque aumenta la capacidad para retener el conocimiento.

La observación científica exige a su vez, un orden o método una exactitud y además precisión.

Luego deben escribirse, cotejarse, revisarse las observaciones.

Algo que no puede observarse directamente por los sentidos o indirectamente por medio de instrumentos, o por modificaciones de la conduc-

ta no puede investigarse por la ciencia.

La observación científica es actual o potencialmente repetida, es un arte difícil que se adquiere después de una larga experiencia y muchos errores. Todos observamos con la vista, el oído, el tacto y -- otros sentidos pero pocos observan correctamente, falseados por insospechadas premoniciones.

Se tiende a ver lo que "se quiere ver", o lo que se cree que "debe -- verse" y es difícil librarse de esos prejuicios inconscientes y "ver" lo que actualmente está presente, ni más ni menos.

Las observaciones científicas repetidas o comprobadas por varios observadores independientes, producen piezas de información, llamados - datos, que registran, clasifican y publican.

La observación de hechos es un fenómeno cotidiano que ahí termina para el hombre común. La curiosidad científica, poco frecuente, va más adelante y lleva al segundo paso del método científico, que consiste en plantear un problema.

b. El Problema objeto de la Investigación

Se ha definido un problema como una pregunta surgida de una observación más o menos estructurada. Las preguntas que podemos hacer pueden

tomar diferentes formas, según el objetivo de nuestro trabajo; estudio, información, investigación o acción, de manera que podemos considerar el problema básicamente como un instrumento de información nueva, al menos para la persona que pregunta, acerca de observaciones o de fenómenos observados.

c. La investigación

Si entendemos el acto de investigar como el indagar algo, reunir datos en torno a un asunto, ampliar los conocimientos que poseemos respecto a cualquier tema, todos los seres humanos investigamos. Pero pocos lo hacen con método, porque desean aprovechar sus esfuerzos en la creación de nuevas obras.

La investigación no es una ciencia, se trata de una técnica que logra, con el manejo de los métodos propios, de las disciplinas que integran el conocimiento humano, la reunión y el discernimiento de datos que puedan aprovecharse, en un enfoque, enteramente personal y nuevos del asunto que hayamos elegido.

El que investiga inquiera en torno suyo y hace que sus conocimientos sean más profundos. Las verdades que alcanza con su tarea no las quiere para sí mismo, pues el investigador debe carecer de egosmos. Su trabajo requiere verdadera significación cuando se convierte en una -

conferencia, en un artículo, en un ensayo, ó en un manual que sean --
útiles a sus semejantes.

d. Hipótesis

Hipótesis es una proposición enunciada para responder tentativamente-
a un problema. Proposición es un conjunto de palabras que expresan un
sujeto y sus atributos gramaticales.

La hipótesis es una suposición que se proyecta en el campo de las po-
sibilidades, es un razonamiento que aunque todavía no sea una prueba,
no es rechazado por la lógica ni por las observaciones previas.

e. Diseño de la Prueba

Llamamos diseño de la prueba al modelo destinado a comprobar o dispro-
bar la hipótesis de una investigación. Hablamos de una comprobación --
porque el concepto "prueba" suele significar una verificación con 100%
de probabilidad y no hay ningún procedimiento científico ordinario que
la alcance.

En el uso común del lenguaje los conceptos "prueba" y "comprobación" -
pueden significar lo mismo, pero aquella palabra, comprobación signifi-
ca verificar si los hechos observados concuerdan con la hipótesis pro-
puesta, disprobar, verificar que los hechos observados no corresponden
a la hipótesis propuesta.

Por lo tanto el modelo de diseño de la prueba es la selección delibera

da de la técnica apropiada para la comprobación de la hipótesis, la elaboración del instrumental (cuestionarios, etc), exigidos por la hipótesis.

f. Conclusiones

Podemos reducirlas a cuatro principales conclusiones:

1. La hipótesis resultó comprobada o disprobada.
2. Con que grado de probabilidad resultó comprobada o disprobada.
3. Cuáles son las limitaciones de esa hipótesis, aún en el caso de su comprobación con un grado de probabilidad determinada.
4. Formular hipótesis para estudios posteriores que tengan base en la investigación realizada.

Concluyendo con el método científico, este nos dará las bases para tener trabajos eficientes, claros, sencillos y de fácil interpretación para cualquier investigador.

1.1.4 Técnicas de Investigación

Las técnicas incluyen todas aquellas disciplinas cuya función es lograr el control del mundo natural por medio de una variedad de procedimientos relativamente estandarizados y científicamente fundamentados.

Las técnicas son un conjunto de procedimientos específicos mediante las cuales el investigador reúne y ordena sus datos antes de su manipulación lógica o estadística.

Gran parte de los materiales que deben ser investigados por los administradores y contadores son precisamente documentos. Así pues las principales técnicas por medio de las cuales pueden estudiarse estos materiales son:

1. Sistemas de Información

Son aquellos que adquieren, organizan, almacenan y proporcionan datos, conocimientos y documentos, tales como: (4)

- a. El archivo
- b. La biblioteca
- c. La hemeroteca
- d. Oficinas Gubernamentales

2. Obras de consulta

Tienen por objeto principal ofrecernos información básica sobre temas específicos, o remitirnos a otras fuentes de información o ambas cosas. Esta definición incluye:

- a. Enciclopedias
- b. Diccionario
- c. Directorios
- d. Gulas de información estadística
- e. Gulas Bibliográficas
- f. Informes sobre el estudio de las materias
- g. Bibliografías
- h. Hemerografías
- i. Indices
- j. Resúmenes
- k. Anuarios
- l. Recopilaciones estadísticas
- m. Atlas

3. Textos de Trabajo

Se caracterizan por la recopilación de la información mediante la selección, análisis, anotación y crítica de manuscritos, impresos, microfor

mas y documentos similares. Dentro de esta clasificación se encuentran:

- a. Libros
- b. Folletos
- c. Artículos
- d. Tesis
- e. Documentos
- f. Cartas

4. La Encuesta

Es la recopilación de testimonios orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes.

- a. La muestra
- b. El cuestionario
- c. La entrevista

1.1.5 Estructura

Toda investigación se compone de una serie de fases sucesivas que se desarrollan de acuerdo a un orden lógico, es decir toda investigación debe tener una estructura que permita una mejor realización del trabajo. (5)

Una forma simple de describir este proceso sería la siguiente forma:

- 1a. Etapa
Planteamiento del Problema
- 2a. Etapa
Planeación del Trabajo
- 3a. Etapa
Recopilación de Datos
- 4a. Etapa
Procesamiento de Datos
- 5a. Etapa
Interpretación de Información
- 6a. Etapa
Redacción del Informe

Cada una de las fases anteriores se pueden descomponer a su vez en varias operaciones sucesivas. El Proceso de investigación documental - que se emplea en el presente estudio se representa de la forma siguien

te:

1. Planteamiento del Problema
 - a. Selección del campo de investigación
 - b. Selección de métodos de trabajo
 - c. Selección de técnicas de trabajo

2. Planeación del Trabajo
 - a. Preparación de una bibliografía provisional
 - b. Planteamiento de la hipótesis
 - c. Definiciones del problema
 - d. Formulación del esquema para la recolección de información.
 - e. Programación del trabajo
 - f. Definición del problema
 - g. Redacción del plan

3. Recopilación de Datos
 - a. Preparación de la bibliografía
 - b. Lectura y anotación de obras
 - c. Clasificación y codificación de las notas

4. Interpretación de la Información
 - a. Análisis de la información
 - b. Crítica de la información

c. Síntesis; establecimiento de observaciones generales, conclusiones y recomendaciones.

5. Redacción del Informe

a. Formulación de un esquema para la redacción

b. Redacción del borrador

c. Revisión del borrador

d. Redacción definitiva

La estructura de la investigación es flexible. Cada fase precedente -- tiende a traslaparse con las siguientes. Además, las operaciones y -- las fases posteriores ofrecen la oportunidad de revisar las anteriores y, por lo general, imponen la necesidad de modificarlas.

Mientras el informe no haya sido redactado, cada modificación de una de las fases tenderá a alterar las siguientes en mayor o menor grado.

La buena planeación y ejecución originales, de cada una de las fases, se traduce normalmente en el camino más corto para concluir el trabajo.

La estructura de una investigación se basa en la necesidad de planear el promover de acuerdo con un orden lógico que permita orientar todas las actividades en un mismo sentido, obteniendo la mayor ventaja posi

ble de los esfuerzos necesarios, eliminando la realización de operaciones inútiles y reduciendo al mínimo los riesgos que ofrece el azar.

Para cumplir su objetivo la mayoría de los investigadores avanza mediante una serie de etapas sistemáticas a fin de ir dando solidez a su tarea.

1.1.6 Clasificación de la Investigación

Como cualquier otra área de estudio, la investigación se divide o se clasifica en relación a sus funciones, propósitos, procedimientos y resultados.

De acuerdo a nuestros propios objetivos el tipo de investigación que utilizemos nos será de gran utilidad, en la consecución de la meta fijada.

La investigación la podemos clasificar en:

- a. Investigación Exploratoria y Descriptiva
- b. Investigación Pura y Aplicada
- c. Investigación Experimental
- d. Investigación Analítica y Sintética
- e. Investigación Documental y de Campo

Investigación Exploratoria y Descriptiva

La investigación Exploratoria tiene por objeto habilitarnos con el problema de estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior

La investigación Descriptiva tiene por objeto dar a conocer las carac

terísticas de los fenómenos. (6)

Investigación Pura y Aplicada

La investigación se considera como Pura, teórica, fundamental o básica cuando el investigador se propone extender, corregir o verificar el conocimiento, sin preocuparse por la aplicación directa o inmediata de los resultados.

La investigación se denomina aplicada, práctica o tecnológica, cuando el investigador se propone aplicar el conocimiento para resolver problemas de cuya solución depende el beneficio de individuos o comunidades.

Investigación Experimental

El experimento tiene por objeto manipular variables con el propósito de comprobar o rechazar una hipótesis que expresa una relación causal entre ellas.

A cualquier fenómeno se denomina variable independiente si se considera como causa de otro y variable dependiente si se considera como efecto de otro.

Cualquier tipo de experimento supone la manipulación de variables y el control de las condiciones que afectan a un fenómeno. Puede realizarse en el campo en el que ocurre el fenómeno, o en una situación creada --

artificialmente como en el laboratorio clínico.

Investigación Analítica y Sintética

La investigación analítica se fundamenta en método deductivo, que consiste en formular proposiciones particulares a partir de proposiciones generales.

La investigación sintética se fundamenta en los métodos deductivo e inductivo, y formula proposiciones generales a partir de proposiciones particulares.

Investigación Documental y de Campo

La investigación documental se caracteriza por la utilización de registros gráficos y sonoros como fuente de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos.

La investigación de campo asume las formas de exploración, la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento.

La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio. La encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. La observación participante combina los procedimientos de los dos primeros.

1.2 Análisis de Datos

Al realizar una investigación se hace imperiosa la necesidad de planear cuidadosamente la recopilación de datos de tal manera que la reunión de éstos nos lleve a resultados fidedignos y válidos. Existen ciertos métodos para el ordenamiento de datos de modo que aporten información deseada, los cuales se tratarán en los puntos siguientes:

1.2.1 Representación Estadística

Difícilmente existe área alguna en la que la influencia de la estadística se haya sentido más inmensamente que en los negocios. En verdad sería difícil sobreestimar las contribuciones de los métodos estadísticos a la planificación y control de las actividades empresariales - de todo tipo. En los últimos años la aplicación de métodos estadísticos ha aportado cambios drásticos en todas las áreas principales de la administración de empresas: La Administración General, La Investigación y el Desarrollo, Las Finanzas, La Producción, Las Ventas, La Publicidad, etc. [7]

En el área de ventas, hay muchos problemas que exigen soluciones estadísticas. Por ejemplo, hay que prever las ventas tanto de productos ya conocidos, como de los nuevos, en mercados que ya existen, como -- así mismo en mercados que se abren, hay que determinar canales de distribución, estimar efectivo de vendedores. Promover una campaña publicitaria con éxito también es una tarea difícil; se han de determinar presupuestos, distribuirlos entre diversos medios de publicidad y la eficacia de la campaña se deberá medir o predecir por medio de muestras de sondeos, de respuestas del público y otras técnicas estadísticas.

Dentro de las formas de representar estadísticamente los datos se en-

encuentran:

- a. *Distribución de Frecuencias*
- b. *Comparación de Frecuencias*
- c. *Presentaciones Estadísticas*

Distribución de Frecuencias

La forma más sencilla de representar los descubrimientos de la investigación es la distribución de frecuencias o tabulación, la cual consiste en la presentación en una columna de las distintas cualidades de un atributo, o los distintos valores de una variable, junto con -- asientos anotados en otra columna, que indica la frecuencia con que -- se presenta cada una de las clases:

E J E M P L O

Edades de personas que pertenecen a un club.

No. de personas

(Años)

20-24	20
25-29	60
30-34	130
35-39	180
40-44	100
45-49	90
50-54	50
55-59	50
60-64	30
65-69	20
	<u>900</u>

Hay dos maneras generales de establecer una distribución de frecuencias:

- Medidas de tendencia central
- Medidas de dispersión

Medidas de Tendencia Central

Estas medidas consisten en calcular un valor que represente la tendencia central de las distribuciones, tales medidas reciben el nombre de promedios e incluyen:

Media	Porcentaje corriente de los datos
Mediana	Es el valor tal que la mitad de los datos de la tabla de frecuencia quedan por debajo, y la otra mitad por encima de él.
Moda	Es el valor representado por la mayor de las frecuencias.

Medidas de Dispersión

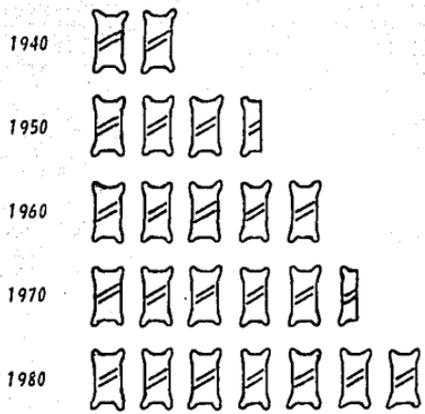
Es otro tipo de resumen general de las distribuciones de frecuencia. Estas medidas se emplean para comparar la amplitud relativa de la diseminación de dos o más frecuencias cualesquiera, tales como:

Desviación estandar: Es una medida de dispersión que describe cuán estrechamente se agrupan distintas observaciones en torno a su medida y cuán lejos se apartan de ella.

Coefficiente de variación: Es una medida de desviación que expresa -- en porcentaje (ó en un tanto por ciento), la desviación estandar en relación a la -- media.

Representaciones Estadísticas

Cuando se construyen distribuciones de frecuencia para condensar --- grandes conjuntos de datos y disponerlos en forma fácil de interpretar, es aconsejable presentarlos gráficamente, en una forma que apele a la capacidad o visualización que tiene el hombre.



PRODUCCION MAIZ
MEXICO

Cada símbolo = Toneladas Maiz

P I C T O G R A M A

El pictograma nos muestra a través de símbolos los datos recolectados indicando en base a escalas determinada información por periodos.

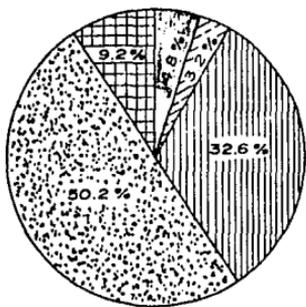


DIAGRAMA DE SECTORES

El diagrama de sectores nos muestra de una manera sectorial porcentajes de datos recolectados a fin de que el dibujo demuestre claramente la comparación de características o datos recolectados.

II ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACION

2.1 EPOCA ANTIGUA

2.1.1 CIVILIZACIONES ANTIGUAS

2.1.2 PERIODO MEDIEVAL

2.2 EPOCA CONTEMPORANEA

2.3 EPOCA MODERNA

II. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Para que el estudio de la ciencia de la administración tenga integridad se hace necesario agrupar las diferentes corrientes de pensamiento que han existido en las distintas épocas históricas por las cuales ha evolucionado.

En este capítulo se analizarán de manera resumida, los principales -- criterios y logros, así como las transformaciones que ellos han tenido desde los inicios históricos hasta las actuales corrientes de pensamiento científico administrativo.

2.1 Época Antigua

2.1.1. Civilizaciones Antiguas

La administración se inicia con el hombre inteligente variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles; de tal suerte se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América, aún cuando, en casi todas las civilizaciones citadas se confunde con el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambas y a la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales.

Algunos estudios de la prehistoria, hacen referencia a actividades --

que constituyen manifestaciones inequívocas de organización. El arrastre, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los glaciales, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común, coordinado, en función del instinto de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado, como era el de darles caza para aprovechar su carne.

Esta labor necesariamente de grupo, tenía que ser realizada en forma coordinada, con objeto de lograr, de manera citada el conducir a los animales a través de una ruta preestablecida. El investigador D. Gordon Childe, hace referencia a cierto lugar en Francia, en Predmost en donde se han encontrado restos de más de mil mamuts. Dichos fósiles datan de la época del hombre de Cro-magnon y mismos que son indicio innegable de una forma de organización primitiva que tuvo manifestaciones desde hace milenios.

Pueblos de la Antigüedad

Algunos escritos e ideas relacionadas con la Administración se remontan al año 5000 A. de C. En cierta medida los administradores actuales deben mucho a la antigüedad.

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A.C., indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asun--

tos políticos. Igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano proporcionan mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzo de unidad de grupo e implantación de la autoridad. { 8 }

La Administración, tal como la encontramos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos precursores, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas. Los administradores de las civilizaciones venturosas de los tiempos antiguos descubrieron y explicaron algunos principios y prácticas actuales más comunes.

Los Egipcios

Por medio de estudios realizados por James H. Breasted, Max Weber y Michel Rostovtzeff, se conocen algunas interpretaciones de los sistemas administrativos usados en Egipto hacia el año 1300 A.C.

Egipto tenía una economía planeada, y como complemento muy importante de ella, un sistema administrativo, bastante amplio, que ha sido calificado por Weber como "burocrático".

La idea que prevaleció en el antiguo estado egipcio durante la cuarta undécima y décimo octava dinastía, fue que debía existir una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda la población, a fin-

de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad y para ella misma como un todo, el más alto grado de prosperidad. Los Ptolomeos heredaron de los faraones una organización económica y administrativa bien establecida y se encargaron de mantener tales condiciones de gobierno, administrando el país como cosa propia, valiéndose para ello de una burocracia sistematizada y concentrada en la cual el personal era casi esclavo.

Las interpretaciones de los papiros de Egipto indican el reconocimiento de la importancia de la administración y organización en los estados burocráticos de la antigüedad, así en el reinado de Ramses III -- existe un antecedente que ha quedado registrado en el Papiro Harris, en el cual ya mencionaba la división, especialización y sistematización del trabajo.

Otro antecedente, lo proporciona el autor Rostovtzeff: "Por primera vez el sistema administrativo de Egipto fue por así decirlo, codificado, se coordinó y llevó a cabo como una máquina bien organizada, establecida para un propósito bien definido y bien comprendido. No se permitió discreción alguna en las labores estatales del personal sino -- que todo el sistema se basó en la fuerza y la compulsión."

En otros escritos se relata que los egipcios alentaban a sus gobernantes a emplear la planeación a largo plazo, a confiar en sus asesores

y a ser honestos en el trato con los demás.

Los Hebreos y la Administración

Los hebreos son otro ejemplo que dio, en la antigüedad lineamientos sobre teorías y prácticas de la administración. En los diez mandamientos se encuentran ejemplos de prácticas administrativas. Moisés y los hebreos usaron esas leyes como guías de conducta individual y organizacional. Hoy las organizaciones modernas emplean reglas, procedimientos y políticas con el mismo objeto.

La Administración China

En China existen múltiples vestigios de administración, los chinos, como los egipcios y hebreos, usaron muchos conceptos y técnicas eficaces de administración. La existencia de asesores y consejeros es un ejemplo de esto.

Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, sus parábolas incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada Administración Pública, y exhortaciones para la selección de funcionarios públicos honestos, generosos y capaces.

Otra aportación de los chinos fue aceptar la necesidad de un sistema general de dirección. Afirmaban que debía haber normas de operación que coordinaran armoniosamente los instrumentos con los trabajadores.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

Aportaciones de los Griegos a la Administración

Los antiguos Griegos deberían ser tan famosos por sus aportaciones a la administración como lo son por sus contribuciones a la filosofía y a la política. Quizá la mayor aportación fue reconocer la importancia de la división del trabajo. Platón se ocupó de este concepto en la "República" obra en la que pretendió formular un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se les prohibía acumular riqueza por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad de la virtud.

Platón se inclinó por el régimen aristocrático, en el que los gobernantes deben ser filósofos y tender a la contemplación del bien.

Jerarquía de la Organización Social

Platón concibe a la sociedad organizada en torno a dos regímenes económicos sociales: El comunista para los gobernantes y guerreros, y en el de la propiedad privada para todos aquellos que no deben intervenir en el gobierno.

Producción

Al referirse a la clase productora apuntó que ésta no debe enriquecerse, aunque afirma que se requiere un capital para la producción. Platón señala que debe haber separación entre la clase productora y el Estado.

Esclavitud

Platón justificó moralmente la esclavitud aunque no para los Griegos sino sólo para los Bárbaros.

Muchas de las afirmaciones de Platón son débiles a la luz de los acontecimientos actuales, pero se deben tener presentes, al juzgarlo, la época en que vivió y sobre todo su intención. En el caso de la "República" la proyecta como un pensamiento teológico, un modelo ideal del que debe aprender mucho todo administrador.

Aristóteles en la Teoría Administrativa

Discípulo de Platón, distingue en su obra "Política" los conceptos del estado y gobierno y analiza tres formas de administración pública a saber:

1. Monarquía o gobierno de uno solo.
2. Aristocracia o gobierno de una élite.
3. Democracia o gobierno del pueblo.

Aristóteles fue el filósofo griego que más influyó en el medieval. -

Sus conceptos normaron las actividades administrativas básicamente -- mercantiles, y todavía en nuestro tiempo hay fuertes influencias de -- la Ética Aristotélica en diversas corrientes de pensamiento y disci-- plina.

Pericles dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuada. En suma los griegos utilizaron una buena administración en -- el transcurso de su edad de oro y muchas de sus recomendaciones prevalecen a través del tiempo.

La Administración Romana

El forjador más importante de la sociedad moderna occidental fue el -- pueblo romano, establecido bajo un estado sólido, administrado exce-- lentemente y que logró un esplendor que pocas civilizaciones han al-- canzado.

La gran capacidad administrativa de los romanos hizo posible que acu-- mularan un acervo de bienes y riquezas sin precedente en la historia.

Los romanos derivaron principios y establecieron nuevos ideales admi-- nistrativos, organizando el primer estado con magisterios específicos:

1. Magisterio de Ganadería
2. Magisterio de Trabajo
3. Magisterio de Quiebras

4. Magisterio de Educación
5. Magisterio de Navegación
6. Magisterio de Impuestos

La existencia de los magisterios romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y grado de importancia, indica una relación piramidal, característica de la organización. En efecto, se piensa que el gran ingenio de los romanos y el secreto para el éxito del imperio dependía de la habilidad de éstos para organizarse.

La iglesia católica romana ha sido la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental. Su larga vida como organización se ha debido no solamente a la realidad de sus objetivos, --- sino también a la eficacia de sus técnicas de organización y administración.

Ejemplos de éstas son el desarrollo de una jerarquía de la autoridad con su organización piramidal territorial, la especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales, y el anticipado e inteligente uso del cuerpo dirigente.

Mediante el uso del principio piramidal y la delegación de autoridad, la ciudad de roma llegó a ser un imperio con organización y eficiencia tales que nunca antes se había conocido

2.1.2 Período Medieval

La Administración en la Edad Media

Tras la caída del imperio romano, el mundo se hundió en la Edad Media. Inicialmente, durante este período sombrío de la historia humana, reinó el caos económico, social y político. Se paralizó el desarrollo de la administración. Con todo hacia el año 600 D. de C. se empezó a reestablecer el orden, primero en forma feudal, luego de comercio preindustrial y, finalmente, de industrialización.

El Feudalismo

Fue un período que duró casi 900 años, un sistema cultural con una enorme organización jerárquica con un rey o emperador, que era dueño de toda la tierra. Se quedaba con las mejores tierras y el resto las repartía entre los nobles de más alto rango. A cambio, estos nobles o vasallos estaban obligados a desempeñar servicios militares o financieros en beneficio del rey. Igualmente estos vasallos tenían un acuerdo similar con subvasallos y este proceso se continuaba hasta el nivel más bajo de la jerarquía.

Comercio Preindustrial

Las cruzadas cambiaron la vida enclaustrada y espiritual de la Edad Media. Al abrir nuevas rutas comerciales y al dar a conocer en la Europa

feudal y limitada las riquezas del oriente, se estimuló el interés en el comercio. La historia entró en una nueva era, la del comercio pre-industrializado.

Esta nueva era se caracterizó por tres éticas dominantes que influyeron en el desarrollo de la Administración.

Ética del Mercado

Tuvo una orientación económica. Con el nuevo interés en el comercio, los gobiernos estimularon la formulación de teorías y prácticas comerciales y económicas. Nacieron los conceptos de oferta y demanda y -- Adam Smith popularizó el concepto de división del trabajo.

Ética Protestante

También contribuyó a que aumentara la actividad de los negocios y la administración.

Max Weber señala que el cambio de la ética religiosa en el movimiento protestante crea un clima económico y ético que fue altamente favorable para el desarrollo del capitalismo, ya que la acumulación de la riqueza no era pecaminosa, a menos que la persona la disipara en frivolidades.

Por otra parte el ahorrar y reinvertir dinero era perfectamente acep-

table. La persona que lo hiciera podía acumular una fortuna considerable. Esa riqueza se interpretaba como señal de que el individuo recibía el favor divino. El resultado de esta ética protestante fue el -- trabajo duro, la autorrenunciación y lo más importante el espíritu -- de capitalismo y de empresa.

Ética de la Libertad

Esta ética señalaba que la gente debía estar gobernada por las leyes de la razón y negaba los derechos divinos de los reyes y el poder y facultades del señor feudal sobre el vasallo. Esta ética fue fruto de los escritos de filósofos famosos como John Locke y Jean Lacques Rousseau.

En el seno de este ambiente (mercado, protestantismo y libertad), se inició un acontecimiento histórico en el curso del pensamiento moderno de la administración: La Revolución Industrial.

Industrialización

Hace dos siglos se produjeron cambios en el medio social, económico y político que dieron el ímpetu necesario a grandes avances científicos y tecnológicos.

A mediados del siglo XVIII, de todos los países de Europa, el único --

que contaba con las condiciones más favorables para el progreso industrial era Inglaterra, ya que se favorecía la tendencia de los negocios, se protegía y acrecentaba el comercio con otros países, se aceptaba la utilidad y se le daba apoyo directo al pensamiento científico y a las aplicaciones prácticas de la investigación.

Fue pues en Inglaterra donde se hicieron muchos inventos como la mecanización del tejido a través de hiladoras, el motor de vapor que vino a reducir mucho los costos de producción, los cuales a su vez bajó los precios y aumentó los mercados.

La consecuencia de estos y otros inventos, fue el nacimiento del sistema de trabajo en la fábrica poniendo todo bajo el mismo techo, la dirección podría coordinar de un modo más eficiente, el trabajo, el capital y la maquinaria.

Según maduraba la industrialización, se fue descubriendo que, además del trabajo, capital y maquinaria, había otro importante factor en la producción. La Administración.

Para que los trabajadores conservaran su eficiencia, debían contar con un abastecimiento continuo de materias primas. Del mismo modo que se aumentaba la producción, debía hallarse mercado para el producto, y venderlo.

Además, debía conseguirse capital para reemplazar la maquinaria, comprar más y ampliar la fábrica, debía coordinarse el esfuerzo entre -- los trabajadores y lograr cooperación entre todos los niveles de la - organización. Tal fue la teoría de la Administración.

La industrialización trajo consigo problemas no solo mecánicos, sino también administrativos. La búsqueda de la eficiencia en los niveles inferiores de la organización no tardó en extenderse a los niveles me- dio y superior. Este nuevo enfoque ocasionó el surgimiento de teóri- cos del proceso administrativo, cuyo objetivo era formular principios de administración que tuvieran aplicabilidad universal, empezaron a - centrar su atención en el elemento humano y en el lugar de trabajo.

Uno de los más destacados fue Robert Owen quien estableció un sistema de motivación cuyo fin era aumentar la productividad, mejoró las vi- viendas, la salubridad y la educación de sus trabajadores. Otros ejem- plos, Matthew Boulton y James Watt atribuyeron una mayor productividad a conservar blancas las paredes, a tener fiestas de navidad y a idear planes de pago de incentivos para sus trabajadores.

2.2. Epoca Contemporánea

El hombre fue substituido por la máquina solo en aquellas tareas que se podían automatizar y acelerar por la repetición, con el aumento de los mercados a causa de la popularización de los precios, las fábricas necesitaron grandes contingentes humanos.

Aumentó la necesidad de un mayor volumen y la calidad de los recursos humanos. La mecanización obligó a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones haciendo que los oficios tradicionales fueran substituidos por las tareas semiautomatizadas y repetitivas que podían ser ejecutadas con facilidad por personas sin ninguna calificación y con enorme simplicidad de control.

El crecimiento industrial fue improvisado y totalmente empírico ya que la situación era nueva y desconocida. Al tiempo que ocurría la intensa migración de mano de obra de los campos hacia las ciudades, donde estaban los centros industriales, crecía aceleradamente el fenómeno de la urbanización sin ninguna planeación u orientación.

Mientras tiene lugar la consolidación del capitalismo, crece el volumen de una nueva clase social. El proletariado. Las transacciones se multiplican y aumenta notablemente la demanda de mano de obra en las minas, en las plantas siderúrgicas. Los propietarios tienen que en-

frentar los nuevos problemas de gerencia, improvisando sus decisiones y sufriendo los errores ocasionados por la tecnología naciente.

Obviamente esos errores se subsanaban mediante un pago mínimo a los trabajadores, cuyos salarios eran ya bastante bajos.

Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, con la creciente legislación que tiende a proteger y defender la salud y la integridad física del trabajador y, consecuentemente de la colectividad, la administración y la gerencia de las empresas industriales pasan a ser preocupación permanente de sus propietarios.

Debido a las diversas formas de pensar y a los problemas que surgen en esta época, existe una marcada tendencia a desarrollar criterios con los cuales surgen escuelas de pensadores científicos enfocados a la administración, los cuales describiremos a continuación:

Escuelas de Pensadores Científicos

1. Administración con base en la Ingeniería
2. Administración con base en las Relaciones Humanas
3. Administración con base en la Sistematización
4. Administración Empírica
5. Administración con base en las Matemáticas
6. Administración General

Administración con bases en la Ingeniería

El desarrollo industrial norteamericano, a partir de 1900 hace que los mejores esbozos administrativos se localicen en ese país. Los ingenieros, debido a su preparación y actuación, son los primeros que se interesan en el manejo de los trabajadores en el proceso industrial.

Aún cuando apuntan algunos problemas psicológicos solo les interesa la productividad, considerándola el fin de la administración.

Esta teoría se apoya en los siguientes supuestos:

- Su objetivo principal fue aumentar la eficiencia en la producción no solamente reduciendo costos, y aumentando utilidades, sino también haciendo posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más productividad.
- Se preocuparon por especificar como debían ser organizadas las tareas, siendo las principales herramientas los estudios de tiempos y movimientos.
- Se desarrollaron diversos planes de remuneraciones basados en la producción, los cuales fueron usados como intento para aumentar la productividad, provocándole al trabajador un incentivo respecto al trabajo.

- Se da la división del trabajo y la especialización del trabajador.
- Se dió una gran importancia a las instalaciones en las cuales se desarrollaban las tareas.
- Se consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas.

Los principales precursores de esta escuela fueron:

FREDERICK W. TAYLOR

FRANK B. GILBRETH Y LILIAN GILBRETH

HENRRY L. GANT

Administración con base en las Relaciones Humanas

Como respuesta al maquinismo empleado en la escuela enfocada a la ingeniería surgen estudios y opiniones tendientes a reestablecer el valor integral del ser humano y concientizarlo de que es una parte importante en el proceso de producción.

Sus principales teorías son:

- Existen dentro de una organización grupos informales, los cuales tienen a menudo más influencia sobre la productividad que la organización formal.
- Se establecen análisis de puestos basados en las aptitudes de los

trabajadores y en las condiciones de trabajo, además de que consideran la selección de personal como uno de los requisitos forzosos para poder contar con personal idóneo.

- Se insiste sobre la necesidad del trabajo en equipo, enfatizando la importancia de la dirección y sobre todo su ejercicio.

Sus principales estudiosos fueron:

ELTON MAYO

EDWIN E. GHISILLI

CLARENCE W. BROWN

BERNARD M. BASS

ISAAC GUZMAN VALDIVIA

Administración con base en la Sistematización

Esta época se caracteriza por su énfasis en la determinación de estructuras formales que permitan una reglamentación la cual asegure buenos resultados.

Sus principales teorías fueron:

- Deseaban racionalidad en la conducta humana, creyendo que la burocracia era el mejor medio para obtenerla en el nivel institucional
- Se trató de dar un esquema organizacional enfatizando la actuación y función de cada nivel.

Sus principales exponentes fueron:

MAX WEBER

PAUL E. HOLDEN
MARSHALL E. DIMACK

Administración Empírica

La teoría administrativa ha recibido en el transcurso de los últimos años una infinidad de contribuciones de las matemáticas bajo la forma de modelos matemáticos capaces de proporcionar soluciones a los problemas empresariales, ya sea en el área de los recursos humanos, en la producción, en la comercialización, en las finanzas ó en la propia área de la administración general.

La teoría matemática aplicada a los problemas administrativos es más conocida como Investigación operacional representada por un gran número de autores y estudiosos.

Administración con base a las Matemáticas

La complejidad de las empresas actuales demanda de un mejor estudio de las posibles alternativas que puedan servir de solución a un problema.

Sus principales teorías fueron:

- Analiza las decisiones, de tal manera, que se obtengan mejores resultados debido al uso de técnicas matemáticas.
- Solo se puede entender a la sociedad a través del estudio de men-

sajes y de las facilidades de comunicación; y en el futuro de la --
evolución de esos mensajes y comunicaciones, entre hombres y máqui-
nas, máquinas y hombres, y entre máquinas y máquinas.

Sus principales estudiosos fueron:

NORBERT WIENER
DANIEL TEICHOEW

Administración General

Los autores que destacan en Esta escuela pretenden delinear princi--
pios y considerandos generales que otorguen categoría científica a la
administración proporcionándole universalidad.

Henry Fayol

La ciencia de la administración de Fayol:

1. Las seis funciones básicas de la empresa:

- a) Funciones técnicas
- b) Funciones comerciales
- c) Funciones financieras
- d) Funciones de seguridad
- e) Funciones contables
- f) Funciones administrativas

2. Concepto de administración

3. La proporcionalidad de la función administrativa

4. Cualidades del administrador

- a) *Cualidades físicas*
- b) *Cualidades intelectuales*
- c) *Cualidades morales*
- d) *Cultura general*
- e) *Conocimientos especiales*
- f) *Experiencia*

5. *Necesidad y posibilidad de enseñar la administración*

6. *Principios generales de la administración según Fayol*

- a) *División del Trabajo*
- b) *Autoridad y responsabilidad*
- c) *Disciplina*
- d) *Unidad de mando*
- e) *Unidad de dirección*
- f) *Sub-ordinación del interés individual al interés general.*
- g) *Remuneración del personal*
- h) *Centralización*
- i) *Jerarquía o cadena de mando*
- j) *Orden*
- k) *Equidad*
- l) *Estabilidad del personal*
- m) *Iniciativa*
- n) *Esprit de equipo*

George Terry

Identifica la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a lo que considera como factores administrativos: planeación, organización, ejecución y control ó vigilancia.

Agustín Reyes Ponce

En su opinión, el proceso administrativo consta de dos etapas bien de
finidas.

- a) La Estática, identifica la previsión, planeación y organización.
- b) La Dinámica, es la integración, dirección y control.

2.3 Epoca Moderna

El mundo atravieza por una era de intensa innovación y cambios tecnológicos.

Surgen tecnologías genuinamente nuevas que en breve plazo vuelven obsoletas las anteriores y acarrear discontinuidad en los cambios. La dinámica de la tecnología está orientada hacia las necesidades y oportunidades económicas. Antiguamente la tecnología se basaba en la experiencia y su desarrollo era gradual y progresivo, hoy en día, se basa en el conocimiento y su desarrollo obedece a un progreso mucho más rápido. Enfrentar el impacto del cambio permanente es un trabajo duro y aparentemente interminable.

Uno de los fenómenos destacados del siglo actual es el surgimiento de una sociedad de organizaciones. En esta sociedad, las tareas sociales importantes le son confiadas a grandes instituciones como el gobierno, las universidades, los sindicatos, las empresas, etc.

El objeto del estudio de la administración siempre fue la organización inicialmente entendida como un conjunto de cargos y de tareas, y posteriormente como un conjunto de órganos y funciones, desdoblada posteriormente en una compleja gama de variables que llega hasta la concepción de sistemas.

Las definiciones y las constantes redefiniciones de la administración, así como los reajustes de conceptos desarrollados por las diversas teorías administrativas nos muestran la medida en que la esencia de la

administración ha sido analizada, definida y perfeccionada en las últimas décadas.

Algunas de estas teorías son:

- I. Administración por Objetivos (A.P.O.)
- II. Enfoque Behaviorista o Conductista
- III. Desarrollo Organizacional

I. Administración por Objetivos

La administración por objetivos surge como un sistema contemporáneo de dirección de las empresas, que trata de solucionar hondamente los tradicionales enfoques de como obtener resultados de máxima eficiencia.

Dirigir por objetivos y controlar por resultados comprende la necesidad de señalar con toda precisión cuales son los objetivos y resultados que se procuran alcanzar, así como establecer el control y la vigilancia de las actividades por desarrollar para alcanzarlos.

En 1954, Peter F. Drucker publicó un libro en el cual aborda la teoría de la administración por objetivos. Es considerado el creador de la administración por objetivos, Drucker resalta que en la administración por objetivos es un método de planeación y control administrativo fundamentado en el principio de que, para obtener resultados, la organización necesita definir previamente en que negocio está actuando y a donde pretende llegar.

Para Drucker, la administración por objetivos, es un proceso por el cual los gerentes, superiores y subordinados de una organización, --- identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y usan esas medidas como guías para la operación de los negocios.

Algunas definiciones de administración por objetivos refuerzan su énfasis en este estudio como lo son:

"El Proceso de Administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones -- concretas contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa".

"Miller"

"Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda".

"Koontz y O'Donnell"

"Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y que usan estas medidas como --

gulas para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos.

(10)

"George S. Odiorne"

De las definiciones anteriormente citadas se derivan las siguientes características de administración por objetivos:

1. Es un sistema de administración
2. Es un sistema de administración participativo
3. Está orientado a obtener resultados
4. Relaciona los objetivos de cada gerente o jefe con los objetivos generales de la empresa.
5. Los objetivos son susceptibles de ser medidos
6. Los objetivos se cumplen dentro de un periodo de tiempo establecido.
7. Existe el compromiso de los gerentes o jefes para lograr los objetivos.

La administración por objetivos tiene un punto de vista completamente diferente. Sus técnicas se basan en la experiencia práctica de que el administrador responde con vitalidad a los objetivos verdaderamente desafiantes.

Como son reducción de costos, aumento de ventas, reducción de retrasos en producción, reducción de ausentismo, reducción de retraso en presentación de estados financieros; son objetivos que se escuchan muy bien, y cualquier persona se compromete a lograrlos, cuando menos

teóricamente pueden estar muy bien establecidos. Sin embargo, para -- que un objetivo realmente sea preciso, necesita tener una base de comparación y una meta a la cual llegar.

Algunos beneficios que ofrece la Administración por Objetivos son:

- Administración por objetivos permite un mayor éxito en lograr los objetivos generales de la organización.
- La administración por objetivos mejora la actuación de los gerentes de área.
- La administración por objetivos facilita la descentralización.
- La administración por objetivos es un instrumento para planear.
- La administración por objetivos provee una base objetiva para evaluar la actuación de los supervisores.
- La administración por objetivos hace más efectivo el control al -- centrar la atención de la administración en los aspectos de mayor significado dentro de la operación de la organización.

II. Teoría Behaviorista de la Administración

La teoría behaviorista (teoría de la conducta o del comportamiento), -- vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa.

El tema fundamental de la teoría behaviorista de la administración -- fue la motivación humana, siendo sus principales exponentes;

- Douglas Mc Gregor
- Abraham H. Maslow
- Frederick Herzberg
- David Mc Clelland

Enfoque de Mc Gregor

Fue el autor que divulgó y popularizó la teoría de la motivación como la base de toda actividad administrativa. Para Mc Gregor el hombre es un animal complejo dotado de necesidades. Cuando una necesidad se satisface surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas, por lo tanto son las necesidades las que motivan el comportamiento humano dándole dirección y contenido. (12)

Las necesidades humanas están organizadas en niveles en una jerarquía de importancia y de influencias y de acuerdo a ésta es la necesidad de satisfacción como lo muestra el siguiente cuadro.

Necesidades de autorrealización
Necesidades del ego
Necesidades sociales
Necesidades de seguridad
Necesidades fisiológicas

Enfoque según Maslow

Abraham H. Maslow presenta una teoría de la motivación según la cual --

Las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de valor - en la que la manifestación de una necesidad surge después de la satisfacción previa de otra más importante.

Esta necesidad monopoliza la conciencia del individuo y tiende automáticamente a organizar la movilización de diversas facultades del organismo de esta forma, las necesidades menos importantes tienden a quedar reducidas al mínimo o simplemente negar apenas cuando se satisface la necesidad más importante, surge la siguiente en importancia y - pasa a dominar la vida consciente y a centralizar la organización del comportamiento. (13)

La teoría de motivación de Maslow establece una jerarquía o pirámide de necesidades, en la cual existen cinco series de objetivos, denominados necesidades fundamentales a saber.

Auto-realización
Estima
Asociación
Seguridad
Necesidades fisiológicas

1. Las necesidades fisiológicas.- constituyen el punto de partida para el estudio de motivación.
Las necesidades fisiológicas son: hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.

2. *Necesidades de Seguridad.*- Una vez satisfecha la necesidad anterior, surgen las de seguridad.
Y Estas son: La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, - la huida del peligro, etc.
3. *Necesidades de asociación.*- Una vez satisfechas las 2 anteriores surgen las necesidades de asociación, de amor, de afecto, y de -- participación.
La necesidad de dar y recibir afecto son importantes fuerzas moti vadoras del comportamiento humano.
4. *Necesidades de estimación.*- Son las necesidades relacionadas con la autoevaluación estable, firme y generalmente alta, así como de autoestima y de respeto por parte de otras personas.
5. *Necesidades de auto-realización.*- Se relacionan con el deseo de - cumplir la tendencia de realizar el potencial.
Estas surgen cuando están satisfechas, las necesidades fisiológi cas, de seguridad, de amor y de estimación. Las personas que lo-- gran satisfacer dichas necesidades quedan fundamentalmente satis fechas y es en ellas en quienes puede surgir plenamente la facul tad creadora.

Enfoque de Herzberg

Frederick Herzberg consideró al propio trabajo que el empleado reali za y las tareas que ejecuta como factor de estudio de la motivación.

Menciona que el trabajo constituye, por sí mismo, un importante fac tor de motivación que tal vez no ha sido muy bien aprovechado por el hecho de que la mayoría de las tareas no son estimulantes o interesan

tes y se ha hecho imperiosa alguna forma de presión externa para que las personas las ejecuten. (14)

Para Herzberg, tanto el ambiente externo como el trabajo en sí son -- factores importantes en la motivación humana, definiéndolo como factores higiénicos y factores motivacionales.

Factores Higiénicos

Corresponden a la perspectiva ambiental y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, como son condiciones físicas, los salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, - reglamento interno, etc.

Factores Motivacionales

Son aquellos relacionados con la ejecución de las tareas, incluye los sentimientos de realización de crecimiento y reconocimiento profesional, que se manifiestan en el ejercicio de tareas que ofrecen suficiente desafío y significado al trabajador.

Enfoque de Mac Clelland

David Mc Clelland identifica 3 importantes motivos en la dinámica del comportamiento humano:

- Necesidad de realización. Es la necesidad de buen éxito competitivo, medido en relación con un patrón personal de excelencia.

- Necesidad de afiliación. Es la necesidad de relaciones calurosas y cordiales con otros individuos.
- Necesidad de poder. Es la necesidad de controlar o influir sobre otras personas.

Una de las contribuciones sobresalientes de los autores Behavioristas a la administración, fue la de demostrar una diversidad de estilos de administración, como lo es la teoría "X" y la teoría "Y" de Mc.Gregor brevemente explicada, trata de lo siguiente:

S U P U E S T O S

Teoría "X"

(Tradicional o Pesimista)

1. A las personas no les gusta trabajar
2. La gente trabaja solo por dinero
3. La gente es irresponsable y carece de iniciativa

Teoría "Y"

(Recursos Humanos u Optimista)

1. Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.
2. Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
3. La gente tiene iniciativa y es responsable.
4. Es capaz de ejercer auto-control y auto-dirección.

P O L I T I C A S

Teoría "X"

1. Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas
2. Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.

3. Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios

Teoría "Y"

1. La calidad de las decisiones, y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.
2. Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.
3. Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos, variados de la organización.

La Teoría "X" pone énfasis en el trabajo, sin importar la persona, y en cambio la Teoría "Y" toma en cuenta primordialmente al individuo. Las organizaciones con teoría "X" centralizan las decisiones, las que siguen y permiten una mayor participación de los trabajadores y en las decisiones, lo cual, eleva la satisfacción dentro de la organización. Siendo los trabajadores o empleados los que conocen mejor todos los detalles del trabajo, deben ser alentados a participar en decisiones importantes. A esta nueva corriente guiada por Mc Gregor, se le conoce como "Administración por Objetivos".

Teoría "Y": Participación Mayor Producción Satisfacción

A partir de la teoría del comportamiento surge el movimiento del Desarrollo Organizacional.

III. Teoría del Desarrollo Organizacional

En la Década de 1960, un grupo de científicos sociales, en los Estados Unidos desarrolló ciertos trabajos que conceden gran importancia-

al desarrollo planeado de las organizaciones (Desarrollo Organizacional).

El movimiento del Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962, no exclusivamente con un autor, sino con un complejo conjunto de ideas acerca del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades en sentido estricto el Desarrollo Organizacional, es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático. (15)

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

- a) Desarrollo Organizacional, en principio, es todo cambio planeado.
- b) El concepto de Desarrollo organizacional tiene su origen en la idea de que una organización es un sistema social.
- c) El Desarrollo de la organización es un proceso planeado de cambios culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización, con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales de tal manera que la organización queda habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.
- d) El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios.
- e) El desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo muy complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal forma que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen en progresión creciente.

Los Cambios y La Organización

El concepto de desarrollo organizacional está ligado a los cambios -- existentes en el ambiente y a la capacidad de la empresa a adaptarse a esos cambios.

El desarrollo organizacional parte de conceptos dinámicos por excelencia a saber:

- Concepto de organización y de cultura organizacional
- Concepto de cambio
- Concepto de desarrollo

Concepto de Organización y de Cultura Organizacional

" Una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones - planeadas con el ambiente. " [16]

Aquí se adopta el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente - en la organización.

Las contribuciones de cada participante a la organización varían -- enormemente en función no solamente de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones a la organización.

Concepto de Cultura Organizacional

Para explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura" o sea cambiar los sistemas dentro de los

cuales los hombres trabajan y viven.

Cultura Organizacional.- significa un modo de vida, un sistema de -- creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relacio-- nes típicas de determinada organización.

Concepto de Cambio

El ambiente general que rodea a las organizaciones es muy dinámico y-- exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición bá-- sica de supervivencia.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización participe y luche por la supervivencia en condiciones de cambio, todo cambio es un problema que debe ser solucionado en forma racional y -- eficiente.

Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno, hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones, éstas tienen que -- adaptarse a los cambios del ambiente, los cambios organizacionales no deben ser hechos al azar, ni a la improvisación, sino que tienen que-- ser planeados.

En lo que el cambio genérico comprende interacciones en el ambiente - general, el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones es-- tructurales y de comportamiento dentro de una organización. Esos ti-- pos de alteraciones estructurales y de comportamiento son interdepen-- dientes y se compenetran íntimamente.

Concepto de Desarrollo

La tendencia de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí mismo y a la plena realización de sus actividades, así el desarrollo organizacional le permite:

- Un conocimiento profundo y realista de sí mismo.
- Un conocimiento profundo y realista del medio en que opera.
- Un plan adecuado de relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.
- Los medios suficientes de información del resultado de esos cambios y de la adecuación de su respuesta adaptativa.

La eficiencia de la organización se relaciona directamente con su capacidad de sobrevivir, de adaptarse, de mantener su estructura y de volverse independiente de la función particular que desempeña.

III PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1 CONCEPTOS

3.2 DIVERSOS ENFOQUES

3.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.4 NUEVAS TECNICAS

III. PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubieran podido alcanzar individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

A medida que la sociedad ha ido confiando cada vez más en el esfuerzo del grupo, y como muchos de ellos han crecido de manera organizada, la tarea de la administración ha aumentado su importancia.

Pero no todos los grupos creen necesitar administración. En efecto -- ciertas críticas de la administración moderna dicen que las gentes -- trabajan mejor conjuntamente, y con mayor satisfacción personal si no hubiera administradores. Prefieren referirse a la administración -- ideal del grupo con el término de esfuerzo de "equipo". En apariencia no notan que aún en las formas más rudimentarias del juego de equipo, los individuos que participan en él tienen claras y definidas metas -- tanto de grupo como personales, se les asignan posiciones, aceptan -- normas y patrones de juego, permiten que alguien marque las faltas, -- dé instrucciones y siguen ciertas reglas y pautas. En verdad una característica de efectividad del esfuerzo de grupo encaminado a alcanzar ciertas metas de conjunto con el mínimo costo de tiempo, dinero, material o descontento es aquel que adopta los procesos, principios y técnicas básicas de la administración.

En la actualidad el administrador es la persona que realiza las cosas

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 79 -

*trabajando con hombres y empleando recursos, para alcanzar ese objeti
vo, coordina las labores de los demás, en lugar de ejecutarlas por el
mismo, para lo cual tiene que aprender a confrontar una amplia escala
de problemas, la resolución de cada uno de los cuales se haya en una
etapa diferente de la organización administrativa. Este constante flu
jo de problemas subraya la necesidad de comprender bien el proceso --
administrativo porque solo así podrá servir de guía en la consecución
de la meta fijada. (17)*

3.1 Conceptos

"Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

George Terry

"Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo y a través del esfuerzo humano".

Douglas Mc Gregor

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar -- sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"

Koontz y O'Donnell

"Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Henry Fayol

"La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros".

Agustín Reyes Ponce

3.2 Diversos Enfoques

Las mejores ideas que han contribuido a nuestra comprensión actual de la Administración han emanado de profesionales de ramas completamente distintas. El darnos cuenta de los diversos enfoques nos ayuda a relacionar con el proceso administrativo las nociones que adquirimos en otras fuentes.

Una manera provechosa de reflexionar sobre estas múltiples corrientes ideológicas que han brotado para plasmar el pensamiento administrativo actual, proviene de cuatro enfoques:

- Enfoque de la Productividad
- Enfoque del Comportamiento
- Enfoque del Método Racionalista
- Enfoque Institucional

Enfoque de la Productividad

El caudal más antiguo que es a la vez el principal de las ideas administrativas es el de la productividad. La atención que se concentra en este enfoque es aprender a producir en abundancia. [18]

Hay dos ideas que sirven de fundamento de la productividad. La primera es que de toda operación productiva se derivan resultados en función de los bienes y servicios que busca el gerente, o sea que desde este punto de vista toda norma administrativa es buena si gracias a ella se logra la producción deseada.

La segunda es que toda operación productiva sea eficaz. Es decir que la proporción de los elementos que entran en la operación (como materiales, mano de obra, etc.) respecto de los producidos sea elevada.

Su mayor exponente fue Frederick W. Taylor, quien hizo hincapié en la necesidad de implantar las condiciones óptimas para ejecutar las labores, lo que redituaba una mayor productividad.

Dentro de las aportaciones hechas por el enfoque de la productividad, las siguientes son las de mayor relevancia.

- Se interesaron en los sistemas de incentivos, en función de la mayor productividad.
- Hicieron notar que casi toda la falta de eficiencia en las fábricas era culpa de la administración, insistieron en que antes de que se implantaran los estándares, se determinaran las condiciones óptimas y las normas para ejecutar los trabajos.
- Hicieron hincapié en el mantenimiento preventivo a las máquinas, para que éstas funcionaran correctamente y en que las herramientas se conservaran bien en un departamento central para ellas.
- Implantaron especificaciones, verificaciones y controles de calidad a las materias primas.
- También para evitar demoras en la productividad, provocados por pérdidas de tiempo, al asignarse labores a los trabajadores se instituyeron minuciosos programas internos de fabricación, envíos y transportes.
- Inventaron y desarrollaron un conjunto de normas técnicas que perfeccionaron notablemente la productividad de todos los talleres.

- Aceptaron la tecnología tal cual es y se concentraron en crear una fuerza de trabajo competente, con sólidas motivaciones para desempeñar las tareas requeridas.

Enfoque del Comportamiento Humano

El enfoque administrativo de la conducta humana se basa en descubrimientos de hombres de ciencia dedicados al estudio del comportamiento, como lo fue Elton Mayo, cuyos estudios aportan una valiosa información en relación a la importancia que se le debe dar al factor humano, dentro del proceso de la producción. (19)

Las principales aportaciones dentro del enfoque del Comportamiento humano se resumen como sigue:

- Hicieron hincapié en que los trabajadores reaccionan a las condiciones totales de su trabajo y en que las actitudes y relaciones sociales constituyen una parte importante de ese total.
- Los experimentos que realizaron, fueron el principio de una serie de estudios acerca de sus motivaciones de los trabajadores y dieron por resultado el fuerte interés de las relaciones humanas en la administración.

Puesto que es tan difícil explorar concienzudamente las relaciones sociales en un laboratorio, muchos científicos del comportamiento humano confían en los estudios sobre el terreno.

Observan con minuciosidad la forma en que se comportan los humanos -

en circunstancias mutables, y tratan luego de identificar los factores clave que describen y explican lo que observaron, a fin de aportar nuevas teorías acerca del comportamiento humano.

Las observaciones de tipo psicológico acerca de las motivaciones individuales, de la percepción, del aprendizaje y de las reacciones sociales, añaden aún otros elementos al conjunto de nociones disponibles.

Enfoque del Modelo Racionalista

Los conceptos de la administración moderna se enriquecen gracias a un grupo de pensadores que usan un modelo racionalista para analizar las operaciones de las empresas.

Predomina en sus conceptos el razonamiento lógico. Muchas de las teorías propuestas se basan en la premisa de que la razón, por sí sola es fuente de conocimientos y que es superior a las percepciones de los sentidos. (20)

El modelo racionalista se puede percibir a través de dos tipos de análisis: El de microeconomía y el de la investigación científica de las operaciones.

La microeconomía constituye un conjunto de ideas acerca de la forma -

en que se debe actuar toda empresa para llevar al máximo sus utilidades. La microeconomía empieza por un conjunto de hipótesis que simplifican y se concentran luego en problemas tales como los precios, los cambios en los costos y las inversiones, cosas que se relacionan con análisis económicos globales.

El procedimiento técnico de investigación de operaciones se adapta especialmente a los problemas que aunque complicados poseen características conocidas que pueden medirse en términos cuantitativos, como es el caso de la administración de inventarios de una empresa que cuenta con muchos productos en numerosos almacenes.

Enfoque Institucional

En nuestra economía, casi toda la producción proviene de empresas organizadas como sociedades anónimas, que son entidades jurídicas individuales.

Los institucionalistas atribuyen gran importancia a este número creciente de unidades económicas independientes.

Una consecuencia de esto, es que cada unidad exige administración de profesionales, los cuales es posible elegir, basándose únicamente en su idoneidad para administrar.

La participación de grupos interesados en la administración es fundamental, tal es el caso de los sindicatos de trabajadores los cuales a menudo toman parte en las decisiones relativas a trabajos de subcontratación, al traslado de plantas industriales, a la implantación de nuevos métodos y equipos y a la asignación de trabajo. (21)

Los gobiernos locales y federales también pueden participar en ciertas decisiones. Sus actividades más frecuentes son las restricciones de precios, la calidad, la publicidad, el financiamiento, las consolidaciones o fusiones de empresas y las condiciones de trabajo.

Otra participación en la administración de otras empresas puede provenir de la relación entre compradores y vendedores.

3.3 Etapas del Proceso Administrativo

Ocasionalmente, los técnicos se interesan por el orden en el cual las funciones administrativas deberían ser emprendidas. Teóricamente, está primero la planeación siguiéndole la organización, la integración, dirección, liderazgo y el control.

Diversos autores coinciden en aceptar como tradicional ó fundamental en el proceso administrativo estos factores.

Urwick además hace una separación fundamental en dos aspectos a los cuales llama mecánica y dinámica administrativas, las cuales influyen cada una de ellas a:

FASE MECANICA

Previsión

Planeación

Organización

FASE DINAMICA

Integración

Dirección

Control

Con el objeto de desarrollar una estructura dentro de la cual los comcimientos administrativos puedan ser organizados en una forma útil y - práctica, diversos autores han aceptado, como base para una clasificación primaria las funciones de:

Previsión

Organización

Dirección

y

Planeación

Integración

Control

Cada función, a su vez, es analizada mediante clasificaciones adicionales de conocimiento que le son pertinentes:

La experiencia ha demostrado que cualquier conocimiento nuevo, ya sea que provenga de las ciencias cuantitativas, de las de comportamiento o de innovaciones de la práctica, puede ser ubicado dentro de esta estructura como lo muestran el cuadro siguiente, en el que podemos observar que las etapas del proceso administrativo aceptadas son las mismas que presentan diversos autores, únicamente bajo otro concepto, pero caen dentro de la concepción inicial.

<u>A U T O R</u>	<u>FACTORES</u>	<u>DEL</u>	<u>PROCESO</u>	<u>ADMINISTRATIVO</u>		
<u>A N O</u>	<u>F A C T O R E S</u>					
HENRY FAYOL	1886	PREVISION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL	
LYNDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL	
WILLIAM HEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL	
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	
JOHN F. MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION	CONTROL	
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL	
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION COORDINACION	CONTROL	
DALTON MC. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	CONTROL		
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION EJECUCION	CONTROL
JOSE ANTONIO FDEZ.	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION	CONTROL		
<u>P E R S P E C T I V A S</u>			<u>R E C I E N T E S</u>			
DALE		PLANEAR INNOVACION	ORGANIZAR REPRESENTACION	CUBRIR VACANTES	DIRECCION	CONTROL
GREENWOOD		PLANEAR CUBRIR VACANTES	TOMAR DECISIONES DIRECCION LIDERAZGO		ORGANIZAR CONTROLAR	

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

<u>A U T O R</u>	<u>AÑO</u>	<u>F A C T O R E S</u>			
<u>P E R S P E C T I V A S</u>		<u>R E C I E N T E S</u>			
GROSS		TOMAR DECISIONES	COMUNICAR	PLANEAR	ACTIVAR EVALUAR
JOHNSON, KAST Y ROSENZWEIG		PLANEAR	ORGANIZAR	CONTROL	COMUNICACION
LONGENECKER		PLANEAR	ORGANIZAR	CONTROL	DIRIGIR MOTIVAR
MASSIE		TOMAR DECISIONES CUBRIR VACANTES	ORGANIZAR COMUNICAR	CONTROL	DIRIGIR PLANEAR
NEWMAN, SUMNER, WARREN		ORGANIZAR	PLANEAR	CREAR	CONTROLAR
VOICH Y WREN		PLANEAR	ORGANIZAR	CONTROLAR	ADMINISTRAR

Teóricamente en el orden del proceso administrativo está primero la previsión, siguiéndola la planeación, la organización, la integración la dirección y el control.

Pero de acuerdo a la experiencia de los administradores supervisan muchos planes en varias etapas de ejecución; y probablemente se verán comprometidas cuando menos a la solución de un problema de control ó a un problema de integración en cualquier momento.

Se dirigen fácilmente de una función a otra y dedican su atención a los problemas más urgentes.

Bien, el conocimiento de los principios y técnicas básicas de la administración pueden tener un impacto tremendo sobre su práctica, aclarándola y mejorándola.

En todos los campos de cooperación humana la eficiencia de grupo queda muy atrás de la de las máquinas, por eso la aplicación del conocimiento administrativo promoverá el progreso.

Tomando como base las etapas propuestas por Agustín Reyes Ponce, explicaremos cada una de ellas.

Previsión

Al efectuar cualquier tipo de actividad es necesario preveer ciertos-

acontecimientos o situaciones futuras de tal manera que sean una base sólida que reditite resultados confiables.

Se puede decir que la Previsión es "El elemento del proceso administrativo en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa". (22)

Para hacer previsiones es indispensable:

1. Fijar los objetivos o fines que se persiguen
2. Investigar los factores, positivos y negativos que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
3. Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger algunos de ellos como base de nuestros planes.

Algunos autores omiten esta etapa, argumentando que ésta se encuentra incluida en la etapa de planeación. Fayol hacía notar que la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a factores no previstos.

Las previsiones administrativas serán tanto más válidas y confiables:

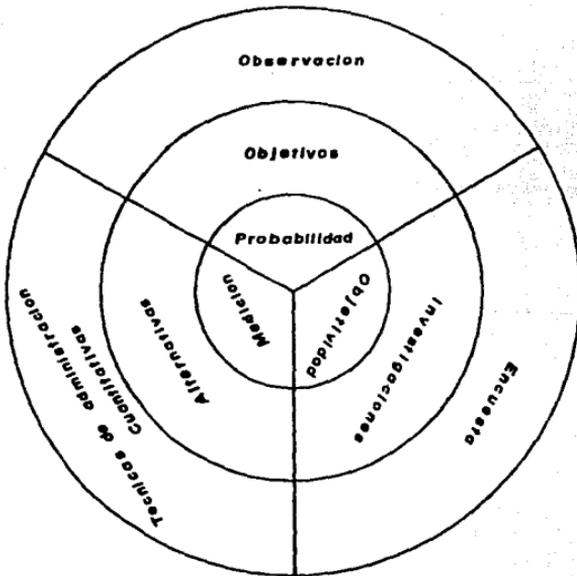
Cuanto más analíticamente se estudien cada uno de los factores que --

han de intervenir en la realización de los hechos futuros en que descansará el éxito de nuestra empresa.

Cuando más fundamentada en hechos objetivos, y no en meras opiniones; de preferencia apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas.

Cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

PREVISION



Principales instrumentos
(Circulo exterior)

Principios
(Circulo central)

Rigen
(Circulo intermedio)

Fig. I

La previsión administrativa toma como instrumentos principales de estudio, la observación, ya que aunque es un hecho ordinario y empírico en nuestra vida diaria, es esencial en toda investigación científica. Por ello toda técnica comienza con la observación, la cual se puede hacer a través de hechos, experimentos y registros.

Si la observación consiste en obtener datos por la directa e inmediata aplicación de nuestros sentidos a los fenómenos que influirán en la administración, la encuesta nos sirve para obtener dichos datos a través de lo que afirman otras personas. La encuesta como instrumento de la previsión se apoya en el cuestionario y la entrevista para recolectar información.

Las reglas de la previsión son la esencia de esta etapa en la que se fijan objetivos a seguir, se analiza el medio ambiente tanto interno como externo de la organización a fin de investigar los factores que ayudan u obstaculicen el logro de dichos objetivos y además plantearlas como alternativas de acción.

Los principios que rigen esta etapa son:

Principio de medición, el cual señala que las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Principio de objetividad.- señala que las previsiones deben descansar en hechos y no en opiniones subjetivas.

Principio de probabilidad.- constituye aquel estado en el que sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

PLANEACION

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo harán de prescindir y -- orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y -- la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realiza-- ción.

(23)

La función fundamental de la administración es la planeación, escoger entre futuras alternativas de cursos de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento dentro de ella.

Planear es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuándo y --- quién deberá llevarlo a cabo.

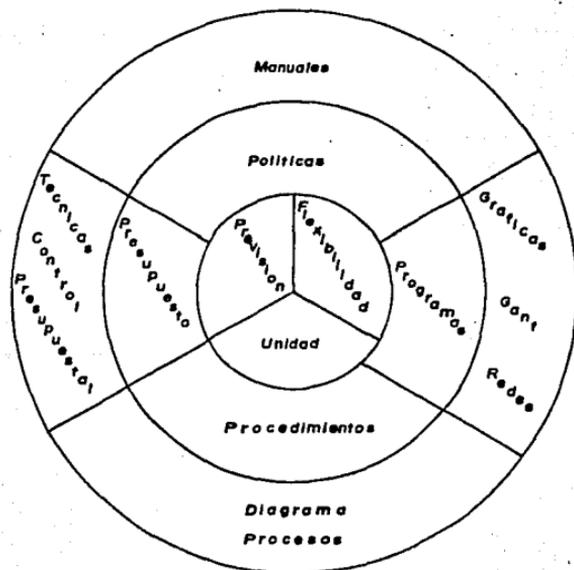
Dentro de la planeación los planes comprenden la adopción de objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las for--

mas de alcanzarlas. Planear presupone la existencia de alternativas - y hay pocas decisiones en los negocios para las cuales no exista alguna clase de alternativa.

La Planeación comprende cuatro etapas:

1. Políticas (Principios para orientar la acción)
2. Procedimientos (Secuencia de operaciones o método)
3. Programas (Fijación de tiempos requeridos)
4. Presupuestos (Precisan unidades, costos, etc.)

PLANEACION



Principales instrumentos
(Círculo exterior)

Principios
(Círculo central)

Reglas
(Círculo intermedio)

Fig. II

Principios de la Planeación:

Principio de la precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Principio de flexibilidad.- Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, es decir que debe permitir adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial cuando cesa la presión que originó la desviación.

Principio de unidad.- Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Reglas de la Planeación:

Políticas: Pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes la tarea de decidir.

Como las políticas no son normas concretas, sino principios generales de acción, precisamente por su amplitud y generalidad se corre el peligro de que unos de los jefes que han de aplicarlas las entiendan de un modo, y otras en un sentido diverso o contrario, para lo cual cada área necesita un gerente o director que las interprete y las haga

saber.

Procedimientos: Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forma en los altos niveles.

Programas: Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas se fijan en forma general (para toda la compañía), ó particulares (para cada departamento), y a la vez a corto y largo plazo.

Presupuesto: Son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman "financieros" si se estiman en unidades monetarias y "no financieros" si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias sino solo de cantidades de producción, ventas, desperdicios, horas-hombre, requeridas, etc.

Los principales instrumentos para formular, presentar, explicar y dis-

cutir planes suelen ser muy diversos y son entre otros:

Manuales de Objetivos y Políticas departamentales en los que se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto que es el de orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Diagramas de proceso; consiste en una secuencia de pasos que demuestran gráficamente las actividades que se ejecutan para llevar a cabo una función.

Organización

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de las metas y objetivos generales, se debe definir y mantener una estructura por funciones y este es precisamente el propósito de la función de organización.

La organización se ha considerado como el elemento más técnico y a la vez el más utilizado por los administradores, se trata en ella de determinar, mediante la aplicación de principios, reglas e instrumentos la estructura sobre la que toda la administración se mueve y actúa.

Terry define la organización como "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (24)

La organización tiene como función, combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Para que una función organizacional exista y para que sea significativa para la gente, debe incorporar:

1. *Objetivos cuantificables, los cuales son función de la planeación.*
2. *Un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas.*
3. *Una área clara y concisa de decisión, o autoridad para que la persona que ocupe el cargo sepa que es lo que puede hacer para lograr resultados.*

Una estructura organizacional deberá planearse para ver claro el medio ambiente interno de modo que cada cual sepa quien ha de hacer cada actividad y quien es el responsable por el resultado; quitar los obstáculos que, a causa de confusión e incertidumbre en la asignación de responsabilidades, impidan la ejecución así como proporcionar una red de apoyo a los objetivos de la empresa.

La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación y aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, se deben buscar los principios que gulan hacia el establecimiento de una eficaz organización los cuales son:

1. *Principio de unidad de objetivo.- Una estructura es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos empresariales.*
2. *Principio de eficiencia.- La estructura de una organización es -- eficiente si facilita que la gente logre los objetivos con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas.*
3. *Principio de especialización.- Cuanto más se divide el trabajo, - dedicando a cada empleado a una actividad que sea más limitada y-*

concreta se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

4. Principio de unidad de mando.- Para cada función debe existir un solo jefe.
5. Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad.- Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
6. Principio de equilibrio de dirección-control- "A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles -- adecuados, para asegurar la unidad de mando".

Que ventajas tiene al organizar?

El ejecutivo no debe dejar que las cosas por sí mismas sigan un curso natural, que el azar les asigne, sino que siempre tendrá que organizar "esas cosas" si quiere obtener eficiencia.

Las ventajas de organizar son entre otras las siguientes:

- Se conocen mejor las actividades
- Mejores relaciones de trabajo
- Ayuda a la especialización
- Facilita la delegación de autoridad
- Se tiene eficiencia

Pasos para organizar

Si la esencia de la organización es el orden, es de suponerse que, al llevarse a cabo, también debe hacerse en forma por demás ordenada y - para este fin señalamos los pasos siguientes:

- Conocer y entender el objetivo

- Descomponer en actividades
- Clasificar las actividades en unidades prácticas
- Asignar personal
- Delegar la autoridad

Gulas generales de Organización

Una organización eficaz implica que el ejecutivo observe los puntos -- siguientes:

1. La organización, tanto en su conjunto como en cada una de sus partes, debe contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.
2. La organización debe alcanzar sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo.
3. Debe determinarse el número adecuado de subordinados que cada ejecutivo controle.
4. Debe existir una línea definida de autoridad desde el ejecutivo -- principal hasta el último de los subordinados.
5. Todo subordinado debe tener responsabilidad absoluta ante su superior y éste, a su vez, debe ser responsable de las actividades encomendadas a sus subordinados.
6. La responsabilidad exigida debe equilibrarse a la autoridad delegada.
7. La organización debe diseñarse de manera que pueda adaptarse a -- cualquier cambio en el medio ambiente.
8. Tratar de poner el hombre adecuado en el puesto adecuado.
9. Asegurar la continuidad de la organización.
10. Dar las facilidades necesarias para que todo ejecutivo ejerza eficazmente la autoridad que se le ha delegado.

Integración

Toda empresa debe tener un interés vital en la calidad de su personal y la función de la integración es la de dotar de personas dentro de la estructura de la organización para asegurar que una empresa pueda ser operada en forma competente.

La integración abarca la adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de personal para llenar las funciones específicas dentro de una estructura organizacional.

La integración es el primer paso práctico de la etapa dinámica, y por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa estática tenga la eficiencia prevista y planeada.

La integración es una función permanente que hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en una jerarquía. Para ello se requieren cuatro pasos:

1. Reclutamiento

Es aquella fase de la integración que nos permite contar con candidatos a ocupar nuestros puestos dentro de la organización, tales candidatos los podemos obtener a través de varias fuentes como son:

- El sindicato de la propia organización*
- Las escuelas*
- Las Agencias de colocación*
- Personal recomendado por los actuales empleados*

2. Selección.

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos. La selección se desarrolla a través de entrevistas personales por parte del departamento de personal y por el propio departamento que requiere a la persona.

3. Introducción

Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada, suele comprender dos partes:

- Introducción general a la empresa
- Introducción en su departamento o sección.

4. Desarrollo

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible y adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él.

Dirección

Una vez que se han llevado a cabo las tres primeras funciones del Proceso Administrativo: Previsión, Planeación y Organización, inmediatamente surge esa otra función que es dinámica por excelencia la DIRECCION.

El propósito básico de la dirección está contenido en el principio de que cuanto más efectivo sea el proceso de dirección y liderazgo, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa. Esta consiste en hacer que los subordinados se lancen a hacer realidad el objetivo, de acuerdo con lo planeado y organizado por su propio ejecutivo.

Si bien es cierto que una dirección no puede por sí sola lograrlo, ya que los planes, la estructura de la organización, el personal adecuado y el control efectivo necesariamente contribuyen también.

La dirección debe pensar nuevas ideas, ampliar tareas y lograr con todo una continuidad de la institución para consolidarle y hacerla entrar en una madurez que permita crecimiento sólido y seguro.

La Dirección es la máxima responsable, y si bien puede delegar autoridad, tiene que compartir la responsabilidad y eventualmente responderá por exceso o defectos de niveles secundarios. Este punto hace nece

sario contar con los informes y establecer controles que permitan sal
vaguardar los recursos y las acciones realizadas por los organismos.

La Fase de la Dirección se lleva a cabo a través de:

Autoridad, Comunicación y Supervisión

La autoridad es la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos en la empresa donde se incluye lo que debe hacerse, cómo debe hacerse y vigilar que se haga.

La Comunicación es una etapa de la dirección en la cual el ejecutivo transmite a los demás la información acerca de los planes que se llevarán a cabo.

La Supervisión es aquella en la que se establece el control sobre los subordinados a fin de que se cumplan los planes establecidos.

Control

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Ya que el propósito del control es evaluar las actividades y tomar la acción para cercionarse de que los planes se están llevando a cabo, de bemos también saber en que parte de la empresa yace la responsabilidad por las desviaciones con respecto de los planes y por la ejecución de las acciones para tomar las medidas correctivas. El control de las actividades opera a través de las personas, para desarrollar un control-efficaz se necesita contar con un proceso básico de control:

Proceso Básico de Control

Este proceso incluye 3 pasos:

1. Establecimiento de estándares
2. Medición del desempeño contra éstos estándares y
3. Corrección de las desviaciones

1. Establecimiento de estándares

Los planes son las bases frente a los cuales deben establecerse los -- controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso se-- rta establecer planes, sin embargo, puesto que éstos varlan en nivel - de detalle y complejidad, y ya que los administradores no suelen obser-- var todo, se establecen normas especiales, las normas son criterios -- sencillos de evaluación, son los puntos seleccionados en un programa - total de planeación donde se realizan medidas de evaluación de tal mo-

do que puedan orientar a los administradores respecto de como marchar las cosas sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

2. Medición del desempeño contra éstos estándares

La medida del desempeño contra la norma debiera ser una base en tal forma que las desviaciones puedan ser detectadas antes de que ocurran y sean evitadas mediante los recursos apropiados.

Si la norma se obtiene apropiadamente y si existen medios disponibles para determinar con exactitud que están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es bastante fácil, pero hay muchas actividades en las que es extremadamente difícil desarrollar normas sanas y hay muchas que son difíciles de medir.

3. Corrección de las desviaciones

Si las normas se establecen para reflejar la estructura de la organización, y si la labor se mide en éstos términos, se acelera la corrección de las desviaciones ya que el administrador sabe donde deben ser aplicadas las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones en el desempeño es el punto en el cual el control es visto como una parte del sistema total de la administración y se incorpora a las otras funciones administrativas, el administrador puede corregir replanteando sus planes o modificando su meta. Se puede corregir también mediante asesoría adicional, por medio de una mayor selección y entrenamiento de los subordinados o por despido.

Seguramente el control no está reducido a la medida del desempeño contra las normas, sin hacer nada cuando el desempeño se queda atrás. -- Esta superposición de la función del control con las otras, solo de-- muestra la unidad de la tarea del administrador.

Ella muestra el proceso administrativo como un sistema integrado. El control ha sido separado de las otras funciones sobre todo, de la planificación porque:

Es una forma útil y operacional de organizar el conocimiento.

Los administradores prácticos han entendido sus funciones en esta forma.

3.4 Nuevas Técnicas

En los últimos años los teóricos norteamericanos más perspicaces, representantes de las distintas corrientes de la investigación de la actividad administrativa, plantean con creciente insistencia el ideal - del enfoque múltiple de los problemas de la administración, basado en los últimos adelantos de la ciencia. Con tal motivo se presta mucha atención al estudio de la influencia que ejerce la nueva técnica de información, comprendida como una amplia esfera que abarca:

La técnica del rápido tratamiento de grande volúmenes de información.

El empleo de métodos estadísticos y matemáticos (incluida la programación matemática y la investigación de las operaciones) en el proceso de la toma de decisiones y, la simulación con ayuda de calculadoras - electrónicas.

La técnica de información desplazará la frontera entre la planificación y la ejecución del trabajo a nivel superior de organización. Se programará mediante la fijación de reglas de operación que controlarán la toma de decisiones diarias.

Las grandes organizaciones industriales se recentralizarán y los altos dirigentes asumirán en mayor medida que ahora las funciones de planificación, innovación y otras funciones "creadoras".

La nueva técnica de información hace posible la recentralización. El-

nivel superior de la administración dependerá menos de los subalternos ya que disminuirán al máximo las esferas en que se necesitan las experiencias o el juicio de los subalternos, además, porque el empleo de los medios de información permitirá reducir considerablemente el número de personas ocupadas en el estabón medio de la dirección.

Los grandes cambios que ha de originar la técnica de información en la estructura de la organización, además de permitir la programación óptima del nivel medio de la gestión, liberarán a la dirección superior de las compañías de toda clase de problemas secundarios de organización.

IV EL PROCESO MERCADOTECNICO

- 4.1 *Que es el Proceso Mercadotécnico?*
- 4.2 *Fases del Proceso de Mercadotecnia*
- 4.3 *El Proceso Administrativo en La Mercadotecnia*

IV. EL PROCESO MERCADOTÉCNICO

4.1 Qué es el Proceso Mercadotécnico?

Al avanzar la historia humana hacia el año 2000, con sus imponentes -- problemas y oportunidades, el tema de la mercadotecnia está mereciendo la atención creciente de compañías, instituciones y naciones, en las -- que anteriormente ni se practicaba o ni siquiera se conocía.

Desde los tiempos en que el comercio se reducía a simple trueque de -- mercancía, hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de -- mercadotecnia moderno, con sus organismos auxiliares de distribución y comunicación, el intercambio comercial ha venido operando. Pero sólo -- en la primera parte del siglo XX nació la mercadotecnia propiamente di -- cha.

La sociedad próspera está integrada por gigantescas organizaciones no -- sólo de negocios, sino militares, gubernamentales y sociales, que com -- piten por granjearse el reconocimiento y la aceptación del público, -- una sociedad compuesta por un número considerable de personas que aspi -- ran a la fama y al poder, y se sirven de métodos de mercadotecnia para lograr sus fines.

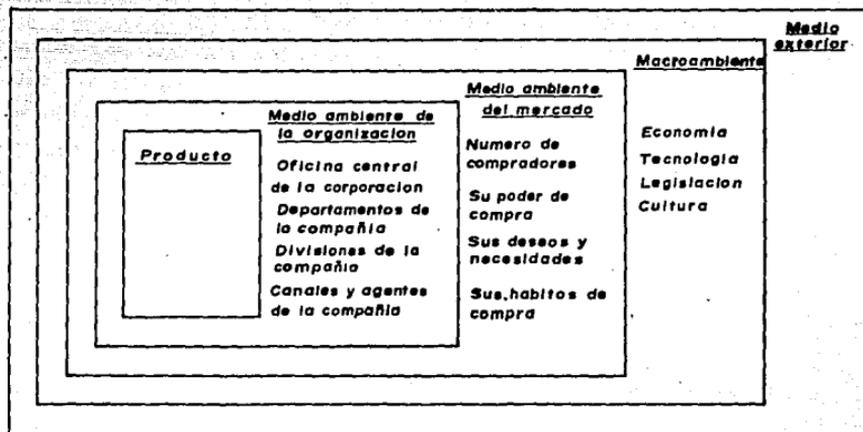
Los intercambios que se producen en una sociedad constituyen su siste -- ma de mercadotecnia. Los especialistas en esta materia han venido estu

diando los sistemas de mercadotecnia para establecer como funcionan y como pueden perfeccionarse. Cada compañía ocupa un determinado puesto en el sistema de intercambios. "El sistema de mercadotecnia de la compañía puede definirse como el conjunto de instituciones importantes - que se relacionan entre si, interaccionándose e influenciando en la - relación de la compañía con sus mercados." (25)

La mercadotecnia constituye una función de la firma orientada hacia - el exterior, el medio ambiente que la rodea determina sus riesgos y - oportunidades, este medio es complejo y está constantemente sometido - a cambios.

La empresa tiene que estarse adaptando al medio ambiente cambiante si no quiere ser aplastada por él.

El medio ambiente de la mercadotecnia es "la totalidad de fuerzas y en - tidades que rodean y pueden afectar a la mercadotecnia de un producto o servicio determinados." Este mercado puede considerarse constituido - por cuatro estratos, los cuales pueden observarse en la gráfica 4-1. (26)

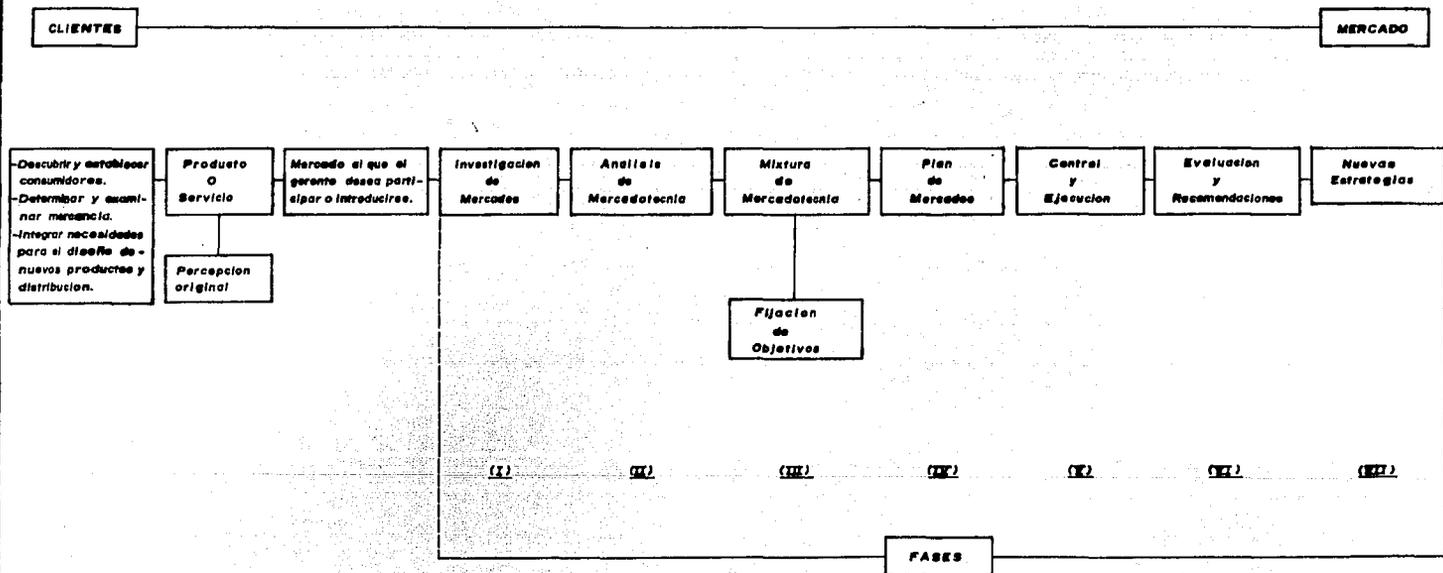


Gráfica 4-1 LOS CUATRO ESTRATOS DE LA MERCADOTECNIA

Es responsabilidad de la mercadotecnia desarrollar un conjunto sistemático y general de principios, que orienten el nivel, la combinación y la asignación del esfuerzo comercial de la Organización.

El Proceso Mercadotécnico es pues la concepción o noción del producto, sus posibilidades de introducción en el mercado, la integración de estas posibilidades con sus características originales, el análisis del mercado, su enfoque mercadotécnico, su plan de mercado y su lanzamiento hasta hacerlo llegar al consumidor".

Ver Anexo 4-2

PROCESO DE LA MERCADOTECNIA

A la mercadotecnia le concierne cualquier actividad que se relacione con el desarrollo, introducción, venta, distribución y precio de cualquier producto o servicio, empleando técnicas de apoyo tales como la Publicidad, Investigación de Mercados, Servicio a Clientes, Planeación de Productos y Relaciones Públicas.

Abarca también el proceso de definir, anticipar y crear necesidades y deseos a los consumidores y de organizar todos los recursos de la Compañía para satisfacerlos, con la mayor utilidad total para la empresa y para el consumidor durante el ciclo de vida del producto.

En conclusión la mercadotecnia es la función gerencial de planear estratégicamente, dirigiendo y controlando la aplicación del esfuerzo de la empresa hacia programas que proporcionen utilidades y que prevengan la satisfacción de los consumidores; función que implica la integración de todas las actividades de la empresa, incluyendo Producción, Finanzas y Ventas hacia un sistema unificado de acción.

4.2 FASES DEL PROCESO DE MERCADOTECNIA

La mercadotecnia como todas las demás ciencias, requiere seguir un proceso ordenado, objetivo y planeado con el fin de alcanzar plenamente - óptimos resultados.

El Proceso Mercadotécnico se encuentra sintetizado en el anexo 3-2 y - las características principales de cada una de las fases que lo integran serán detalladas a continuación:

El Proceso Mercadotécnico al igual que toda Investigación Científica - requiere de una serie de fases o pasos los cuales llevan un orden sistemático hasta llegar a un estudio completo de mercado base para la toma de decisiones empresariales.

Investigación de Mercados
Análisis de Mercadotecnia
Elaboración de Mixtura de Mercadotecnia
Realización del Presupuesto Comercial
Evaluación y Control

INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de Mercados es el esfuerzo para obtener y analizar la información sobre las necesidades, gustos, deseos, recursos y comportamiento de los clientes reales y potenciales con el fin de orientar la-

acción mercadotécnica de la empresa.

Así mismo actúa como una valiosa fuente de información, auxiliando al ejecutivo para la toma de decisiones, tanto de aspectos cuantitativos como de aspectos cualitativos, bajo bases reales de control y dirección.

Es necesario definir claramente lo que es la Investigación de Mercados:

"La Investigación de Mercados se puede definir como la obtención, registro y análisis de datos relativos a los ambientes, mercados y operaciones de mercadotecnia con objeto de proporcionar a la Gerencia de Mercadotecnia una información útil para la toma de decisiones". [27]

Una investigación de Mercados nos puede proporcionar información relevante sobre aspectos tales como:

- Las características que debe reunir un producto que se encuentre ya dentro del mercado o bien de un producto que quiera ser lanzado a éste.
- Características del consumidor que hace uso del producto o que puede hacer uso en caso de nuevos productos.
- Volumen de ventas probables del producto.
- Uso, presentación, garantías, empaque, etc.

Las fases cronológicas para la realización de una Investigación de --

Mercados son:

- a) Definición del problema
- b) Establecimiento del Presupuesto
- c) Fijación del tiempo para la realización de la Investigación
- d) Preparación de Cuestionarios
- e) Determinación de las fuentes de información que van a ser empleadas
- f) Establecimiento de la Población o muestra
- g) Diseño de la muestra a investigar
- h) Reclutamiento, selección y desarrollo de las personas encargadas de realizar la investigación
- i) Trabajo de campo para la aplicación de cuestionarios a la muestra definida
- j) Tabulación y análisis estadísticos de los datos obtenidos
- k) Presentación del informe con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

La tarea más importante del Proceso de Investigación es la definición del problema, en esta etapa es necesario decidir que es lo que queremos conocer a través de la investigación, ya que si los investigadores no conocen cual es el problema al que se enfrenta el encargado de tomar las decisiones de mercadotecnia, el proceso de investigación no se llevará a cabo en forma correcta.

En este paso se define el problema y se establecen los objetivos espe-

eficaces para la investigación.

Después de formular el problema y de fijar los objetivos de investigación, es necesario determinar la información que se necesita y las fuentes de dicha información.

Como los investigadores requieren información de índole personal, recurren al cuestionario, el cual puede ser aplicado bajo tres formas: telefónico, por correo o personal.

Cuando los investigadores especifican las preguntas relacionadas con el diseño y la construcción del cuestionario, deben decidir también a quien está dirigido.

La elección de los entrevistados puede influir en el tipo de preguntas formuladas, tanto como en la manera de presentarlas. Los investigadores seleccionan una muestra de participantes que representen toda la población que se está entrevistando, empleando la estadística para proporcionar descripciones numéricas de datos.

Para recopilar los datos, es necesario entrar en contacto con los miembros de la población que se están muestreando, con el fin de obtener de ellos la información necesaria para efectuar la investigación.

Una vez obtenidos los datos, es necesario analizarlos con el fin de -

chechar la veracidad de éstos y después ayudados por la estadística poder realizar el ordenamiento y comparación de datos.

El paso final en el proceso de Investigación es escribir el informe.- Es importante que los investigadores expliquen el proceso que desarrollaron y documenten los resultados. El informe debe ser sencillo y directo, y se escribirá para los gerentes de Mercadotecnia que lo emplearán para resolver el problema que les preocupa.

En la figura 4-3 se presentan cuatro principales actividades de Investigación de Mercados.

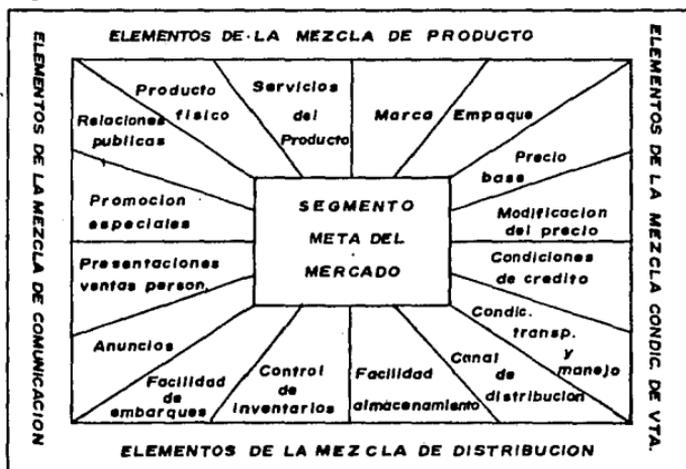


FIGURA 4-3

La Investigación de Mercados evoluciona a la par de la humanidad y perfecciona sus métodos a fin de ser considerada una herramienta importantísima en el proceso gerencial de toma de decisiones. La figura 4-4 -- nos muestra la evolución de las técnicas de Investigación de Mercado--
tecnica.

DECA DA	TECNICA
Antes de 1910	Observación de primera mano Encuestas elementales
1910-20	Análisis de Ventas Análisis de costos funcionales
1920-30	Preparación de cuestionarios Técnica de encuestas
1930-40	Selección de cuotas Análisis de correlación simple Análisis de costo de distribución Técnicas de auditorías de tiendas
1940-50	Muestras selectivas de probabilidad Métodos de regresión Inferencia estadística avanzada Paneles de consumidores y tiendas
1950-60	Investigación motivacional Investigación de operaciones Regresión múltiple y correlación Diseño experimental Instrumentos para medir actitudes

DECADA	TECNICA
1960-70	Análisis de factores y análisis discriminante. Modelos Matemáticos Análisis estadístico-bayesiano y teoría de la decisión Teoría de escalas Procesamiento y análisis de datos de computadora Simulación de mercadotecnia Depósito de localización de la información
1970-	Escalas multidimensionales no métricas Modelos econométricos Modelos integrales de planeación de mercadotecnia Laboratorios de prueba de mercadotecnia.

Anexo 4.

ANALISIS DE MERCADOTECNIA

El objetivo principal de la mayor parte de las empresas comerciales es la creación de transacciones satisfactorias en el mercado de clientes. Para llevar a cabo esto los ejecutivos de mercadotecnia deben -- analizar a fondo las necesidades y los requerimientos de los clientes existentes y potenciales a fin de que se puedan obtener de la empresa los recursos necesarios para producir las ofertas del mercado deseadas.

El objeto del Análisis de Mercadotecnia es capacitar a las empresas para pronosticar y crear el tipo, la cantidad y la calidad de transacciones de mercado que desean los compradores y los vendedores.

Por consiguiente existe un alto grado de interacción en el mercado entre los proveedores de los recursos, la empresa comercial y los mercados de clientes. Esta interacción, según se diagrama en la figura 3-5 se realiza dentro de un contexto de influencias y restricciones por los factores ambientales.

Una tarea básica del gerente de Mercadotecnia es el análisis de las oportunidades de mercado. Al llevar a cabo esta tarea, el gerente de mercadotecnia analiza los segmentos meta del mercado en términos de la demanda existente y potencial por parte de los clientes hacia las ofertas de mercado, los tipos de oferta que actualmente satisfacen es

tas demandas y las oportunidades que pueda haber de realizar innovaciones para satisfacer de una manera más completa la demanda del mercado.

En el análisis de las oportunidades de mercado, el gerente de mercadotecnia debe tomar en consideración con todo cuidado, los cuatro factores ambientales generales que influyen en la demanda de los clientes - en el mercado. Aunque se les puede denominar en forma individual como ambientes sociales, económicos, gubernamentales y tecnológicos, no es posible separar de manera realista las influencias de éstos, del comportamiento de los clientes en el mercado.

El comportamiento del comprador en el mercado se puede analizar más -- apropiadamente en términos de factores demográficos y geográficos, influencias psicológicas y del impacto de las tradiciones y la cultura.

<u>FACTOR</u>	<u>VARIABLE</u>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">- Clases sociales y grupos de referencia.- Normas definidas socialmente.- Estilo de vida del consumidor.- Aumentos y distribución de la población.
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none">- Producción de una economía.- Estabilidad de la actividad empresarial.- Poder de compra y su distribución.- Patrones para gastos en bienes y servicios.
GUBERNAMENTAL	<ul style="list-style-type: none">- Leyes, reglamentos y decisiones judiciales.- Programas de gastos y ayudas del gobierno.- Contribuciones al gobierno.- El gobierno como proveedor o cliente.
TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none">- Actividades de investigación científica.- Modificaciones y desarrollo de productos.- Automatización y mecanización.

Además de todo lo anterior se considera también que los mercados deben estar constituidos por estratos o segmentos que se diferencian por la distribución territorial del cliente, sus actividades mentales, el clima, las características raciales, densidad de población.

Un análisis de mercadotecnia se hace mediante cuidadosas consideraciones con el propósito de determinar quien compra, donde compra, con que frecuencia, cuanto desea pagar el cliente y el medio más efectivo de alcanzar a los clientes.

ELABORACIÓN DE LA MIXTURA DE MERCADOTECNIA

Con base en el análisis de mercadotecnia podemos realizar la mixtura de mercadotecnia o fijación de los objetivos y estrategias para un determinado producto, definiendo a donde queremos ir, en que forma lo vamos a hacer y que medios tendremos que utilizar para lograrlo.

Quienes trabajan en el mercadeo se ocupan de dos tareas principales:

1. El análisis del mercado y su comportamiento para identificar los -- grupos de clientes potenciales (Análisis de Mercadotecnia)
2. El desarrollo de la Mezcla de Mercadotecnia para crear la oferta de mercado que dichos grupos desean.

Es en esta etapa del Proceso Mercadotécnico en donde se conjugan los -

elementos que forman la "Mezcla de Mercadotecnia", la cual es una forma de organizar todos los elementos variables controlados por una empresa, que influyen directamente en las transacciones de mercado.

Debido al gran número de variantes que constituyen la Mezcla de Mercadotecnia, se han hecho intentos de organizarlas o clasificarlas para facilitar su análisis y estas son algunas:

El profesor FREY propuso una clasificación doble:

1. LA OFERTA que se integra con el producto, el empaque, la marca, el precio y el servicio.
2. LOS METODOS que incluyen los Medios de Distribución, la Venta Personal, la Publicidad, la Promoción de Ventas y los Anuncios.

El Profesor McCARTHY sugirió una clasificación cuádruple, llamada de - "Las Cuatro P"

PRECIO

PRODUCTO

PLAZA

PROMOCION

Los profesores KELLEY y LAZER utilizaron una clasificación triple:

MEZCLA DE BIENES Y SERVICIOS

MEZCLA DE DISTRIBUCION

MEZCLA DE COMUNICACION

Las variables de las decisiones de mercadotecnia desempeñan un papel fundamental en la programación de la mercadotecnia por la compañía de que se trate.

Hubo un tiempo en que las empresas disponían de medios realmente escasos para ejercer influencia en las ventas, la mayor parte de los productos se vendían sin marcas, publicidad, promoción de ventas, crédito descuento, exposiciones en el punto de compra, muestras comerciales y sin otras muchas variables que hoy están a la orden del día. Los economistas no prestaban atención formal a la función de las variables no relacionadas con los precios, como la calidad del producto, el esfuerzo del vendedor y el servicio de ventas hasta el decenio de 1930.

El nuevo interés que sintieron por estos factores estimuló al estudio de la Teoría de la Competencia Comercial, en la cual se tomaban en cuenta todos los instrumentos de competencia. Las firmas empezaron inclusive a considerar su prestigio y el buen aspecto de su fábrica como variable de decisiones de mercadotecnia.

Hay muchos factores que merecen considerarse como variables de decision.

nes de mercadotecnia.

FORMULACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Los dos primeros pasos del proceso de la mezcla de mercadeo incluyen:- La formulación de las mezclas de producto, condiciones de venta, de -- distribución y de comunicación. Es necesario separar la oferta en sus cuatro elementos, cada uno de sus cuatro variables, a fin de tomar decisiones necesarias respecto a cada variable. Una oferta de mercado de clientes es el resultado de la mezcla de los cuatro elementos.

El gran número de variables y la enorme cantidad de formas en que se - puede planear y realizar, traen como consecuencia diferentes niveles - de comprensión y respuestas por parte de los compradores en relación - con las ofertas.

PRESUPUESTO COMERCIAL

El objeto de identificar y medir los segmentos del mercado es permitir a los analistas de mercadotecnia que seleccionan aquellos sectores que ofrezcan mayores oportunidades a sus empresas,

Una vez identificados los segmentos del mercado, el analista de mercados puede medir la demanda existente y potencial para una oferta de -- mercado determinada y pronosticar las ventas para cada segmento.

En relación a la actividad de presupuestar es necesario que se conozcan varios términos como son:

POTENCIAL DE MERCADO. El cual es una estimación de la cantidad máxima de un artículo que puede vender toda una industria a un segmento determinado del mercado durante un periodo específico.

PENETRACION DE MERCADO. Se refiere al número de unidades vendidas.

POTENCIAL DE VENTAS. Que es una estimación de la cantidad máxima de un artículo que puede vender una firma individual a un segmento determinado del mercado durante un periodo específico.

PRONOSTICO DE MERCADO. Este es una estimación de la cantidad de un artículo que toda una industria espera vender realmente a un segmento determinado del mercado durante un periodo específico.

PRONOSTICO DE VENTAS. Es una estimación de la cantidad de un artículo que una empresa individual espera vender realmente a un segmento determinado del mercado durante un periodo específico.

Un buen Pronóstico de Ventas, sirve como base para elaboración de buenos presupuestos, que conducen a mayores utilidades, también los pronósticos que elaboran en forma descuidada y a la ligera, sólo conducirán a operaciones inestables y a la larga, degradación de la posición

competitiva de la empresa.

El Pronóstico de Ventas permite la estimación cuantitativa del ingreso; el Presupuesto proporciona la estimación de los costos, del tiempo-flujo de fondos y de las utilidades.

EVALUACION Y CONTROL

Las Evaluaciones se usan para guiar el comportamiento hacia los resultados planeados, para indicar los ajustes necesarios, y para localizar, corregir y evitar los errores.

La principal pregunta que se debe contestar mediante la evaluación y el control es ¿Cómo se está desarrollando la organización?

La evaluación es el primer paso en la apreciación del desarrollo de las operaciones de mercadeo. Incluye la comparación entre un nivel de desarrollo real y un estándar de desarrollo, o entre un resultado planeado y un resultado real. ¿Está la empresa alcanzando sus objetivos en cuanto a volumen de ventas, utilidades, rendimientos sobre la inversión, participación del mercado, imagen, acumulación de recursos y responsabilidad social, objetivos que fueron establecidos durante el periodo de planificación?

El control se deriva de la Evaluación, mediante esta la Gerencia trata de dirigir y corregir cualesquiera actividades y/o diversas formas de operar que se derivan de los resultados planeados de estas actividades.

La eficiencia requiere no sólo un exámen interno de las operaciones de mercadeo que se realicen para determinar si se pueden realizar con más eficiencia, sino que también requiere un exámen de las operaciones de mercadeo de otras empresas.

La Evaluación de una empresa se lleva a cabo semanal, mensual, trimestral o anualmente. El proceso de Evaluación y Control consta de cuatro etapas:

1. Establecer los estándares de desarrollo
2. Determinar el nivel de desarrollo real
3. Medir el desarrollo real frente a los estándares de desarrollo
4. Tomar una decisión sobre las futuras operaciones de mercadeo.

La Evaluación se hace mediante la comparación del nivel real de desarrollo con los objetivos planeados que se deben alcanzar durante el periodo de planeación para uno o más de los siguientes puntos:

1. Volumen de ventas
2. Utilidades

3. Rendimiento sobre la inversión
4. Participación del mercado
5. Imagen
6. Acumulación de recursos
7. Objetivos Sociales

Cada uno de los puntos anteriores se pueden analizar en relación con la empresa como un todo, por territorio, producto o división. Aunque todos estos objetivos se pueden revisar periódicamente con el objeto de alcanzar el nivel, cada evaluación por lo regular abarca el volumen de ventas y las utilidades. Esta revisión lleva a una investigación de tallada del número de unidades vendidas de cada precio y a un análisis completo de los costos de mercadeo.

4.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA MERCADOTECNIA

La administración de la mercadotecnia y en especial el diseño de la estrategia, siempre debe estar basado en un fundamento conceptual firme.

"La estrategia se describe como un proceso de dos pasos: primero, la identificación de las metas del mercado, y segundo; el desarrollo de un plan de mercadeo diseñado para alcanzar el objetivo del mismo." (28)

Este plan estratégico es a menudo llamado la mezcla del mercadeo. La estrategia prevalece dentro de la función de la administración del mercadeo, y es muy probable que se vuelva aún de más importancia en el futuro.

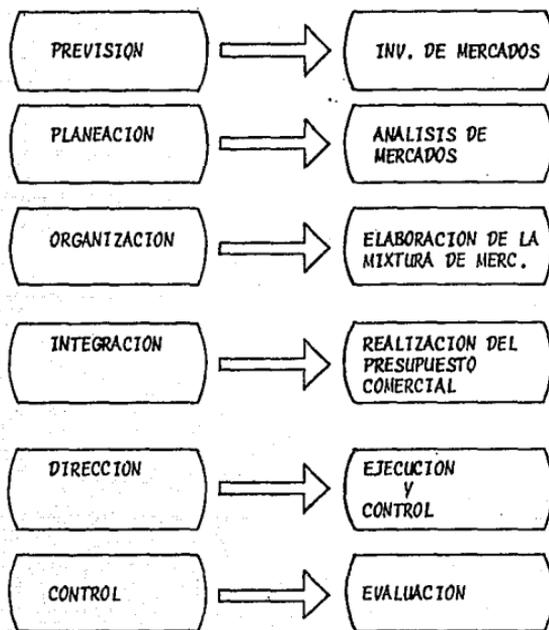
Sin embargo, el proceso administrativo en la mercadotecnia incluye más que la planeación estratégica. Otras tres perspectivas que son los conceptos administrativo, funcional y sistemático. Cada uno de estos conceptos contribuye a una comprensión de la administración en la mercadotecnia. El concepto administrativo enfatiza que la administración incluye la planeación, la dirección y el control.

El concepto funcional de la administración de la mercadotecnia enfatiza el hecho de que la administración de la mercadotecnia incluye la -

aplicación hábil del esfuerzo de mercadeo a las oportunidades de venta. El concepto sistemático, pone énfasis a la integración de todos los elementos incluidos en la mercadotecnia.

Considerar el sistema de mercadeo como un organismo dentro de un medio ambiente sugiere la importancia de comprender el medio ambiente

INTERRELACION DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON LAS ETAPAS DEL PROCESO MERCADOTECNICO.



PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO MERCADOTECNICO

FIG. 2

Un programa de mercadeo debe estar sujeto a todos los principios y técnicas que establece la administración, porque todos y cada uno de sus elementos tiene aplicación práctica en mercadotecnia.

La mercadotecnia requiere seguir un proceso ordenado, objetivo y planeado con el fin de alcanzar plenamente óptimos resultados.

Determine objetivos

Planee

Previsión

Dirija

De

Instrucciones

Desempeñe

las

Funciones

Controle

Evalúe el

Desempeño

de las

Funciones

Fig. 1

Ciclo de Estrategia de Mercado

El ciclo de estrategia de mercadeo comienza en la determinación de objetivos los cuales llevan al desarrollo de los planes. Estos planes, a su vez, deben ser puestos en acción dando las instrucciones adecuadas a la organización en el campo. La ejecución del plan se asegura por medio de un buen control de mercadeo. La evaluación de la ejecución puede llevar a la expedición de nuevas instrucciones o a la revalorización de los objetivos básicos de mercadeo.

PREVISION

Al efectuar un estudio de mercadotecnia se hace necesario visualizar el campo de acción en el que vamos a actuar comprendiendo esto el medio ambiente externo, así como la compañía misma, esto lo llevamos a cabo a través de la investigación de mercados.

La fase de previsión dentro del proceso mercadotécnico nos indica lo que puede hacerse y es la que nos da la pauta para elaborar un programa de mercadeo.

La previsión mercadotécnica incluye dos etapas:

- Una determinación clara de los Objetivos: La persona que va a estar encargada de la planeación debe entender completamente los objetivos generales que su compañía desea alcanzar y así diseñar planes de organización, políticas y planes de operación apropiados para alcanzar estos objetivos.
- Formulación de estrategias: Una vez comprendido el objetivo general es necesario formular una estrategia que comprenda programas de acción orientadas a considerar los elementos complejos del producto, plaza, promoción y el precio.

Existen ciertos grupos de información esenciales, requeridos por el-

gerente de mercadeo para llevar a cabo una previsión como son:

- I. Análisis de situación
- II. Mezcla de mercadeo
- III. Medidas de ejecución

A continuación explicaremos cada uno de estos puntos:

- I. Análisis de situación
- A. Análisis de demanda

1. Características y comportamiento del comprador

Qué compran?

Quién compra?

Donde compran?

Porque compran?

Como compran?

Cuando compran?

Cuánto compran?

Como cambiarán las características y el comportamiento del comprador en el futuro

2. Características del Mercado

- Tamaño del mercado (potencial)
- Segmento
- Demanda selectiva
- Tendencias del mercado futuro

B. Competencia

1. Quienes son los competidores
2. Características del competidor
 - Programa de mercadeo
 - Comportamiento competitivo
 - Recursos
3. Principales fuerzas y debilidades
4. Futuro ambiente competitivo

C. Ambiente General

1. Tendencia y condiciones económicas
2. Regulación y tendencias gubernamentales
3. Contaminación, seguridad y preocupación del consumidor
4. Tendencia tecnológica
5. Clima político

D. Ambiente Interno

1. Recursos - Habilidades de mercado
2. Recursos - Habilidades de producción

3. Recursos - Habilidades financieras
4. Recursos - Habilidades tecnológicas
5. Tendencias futuras en el ambiente interno

II. Mezcla de Mercadeo

A. Producto

1. Que atributos-beneficios del producto son importantes
2. Como debe diferenciarse el producto
3. Que segmento se atraerla
4. Que importancia tiene el servicio, garantía, etc.
5. Existe la necesidad de una variación del producto, línea del producto
6. Que importancia tiene el empaque
7. Como se ve el producto en relación con la oferta competitiva.

B. Lugar

1. Que tipos de distribuidores deben comerciar con el producto
2. Cuales son los atributos de canalización y la motivación para comercializar con el producto
3. Cual es el volumen de ventas al por mayor y al detalle que se necesita
4. Cuales son los márgenes apropiados
5. Que forma de distribución física se necesita

C. Precio

1. Como es la elasticidad de la demanda
2. Cuales son las poltticas de precios apropiadas
3. Como debe fijarse el precio al ramo de producción
4. Como establecemos las variaciones en los precios de un producto
5. Como debemos reaccionar ante una amenaza competitiva de pre--
cios
6. Que importancia tiene el precio para el comprador

D. Promoción

1. Cual es el presupuesto óptimo de promoción
2. Que papel juega la promoción de ventas, la publicidad, venta -
personal para estimular la demanda
3. Cual es la mezcla adecuada de promoción
4. Como se mide la efectividad de los instrumentos de promoción
5. Cual es la copia más efectiva
6. Cuales son los medios de publicidad más efectivos

III Medidas de Ejecución

1. Cuales son las ventas actuales por rama de producción
2. Cuales son las participaciones actuales en el mercado por rama
de producción
3. Cual es la participación actual en las ventas-mercado por ti-

po de clientes, región de ventas, etc.

4. Cual es nuestra Imagen-Producto-Compañía entre los clientes, distribuidores y público
5. Cual es el nivel de conciencia respecto a nuestra promoción
6. Cual es el nivel de recuerdo respecto a nuestra marca registrada
7. Como es el margen de distribución para los comerciantes grandes, medianos y pequeños, por geografía, tipo de clientes, -- etc.
8. Cual es el porcentaje de producto que se está vendiendo por debajo del precio sugerido al por menor y cual es el precio promedio al por menor de nuestro producto

PLANEACION

La Planeación fija el curso concreto de acción que ha de seguirse en los programas de mercadotecnia estableciendo los principios que han de orientar a ese programa, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y número para su realización.

Dentro de la planeación de Mercadotecnia podemos establecer reglas de acción que nos permitan desarrollarnos tanto en el medio ambiente exterior como del medio interno de la organización, para lo cual y a través del análisis de mercadotecnia podemos definir:

- Las políticas de mercadotecnia las cuales deberán ser establecidas por el director de mercadotecnia tomando en cuenta las leyes gubernamentales aplicables a esas políticas, como puede ser: poner en la etiqueta el ingrediente de un producto medicinal.
- Los procedimientos que se establezcan, deberán ser hechos por escrito, en manuales de operación y diagramas de funcionamiento de cada uno de los departamentos de mercadotecnia.
- Los programas que se elaboren deberán ser aprobados por la dirección general, y deberán responsabilizarse a las personas que los estructuran, fijando el tiempo en que deberán cumplirse.
- Los presupuestos comerciales los cuales fijan los costos de los planes de mercadeo, determinan el volumen de ventas y presentan los pla

nes internos de mercadotecnia que han de efectuarse como son gastos de publicidad, propaganda, canales de distribución, atención al -- cliente.

Por tanto el análisis de mercados implica la toma de decisiones actua les en relación con la línea de acción que el mercado debe seguir en el futuro.

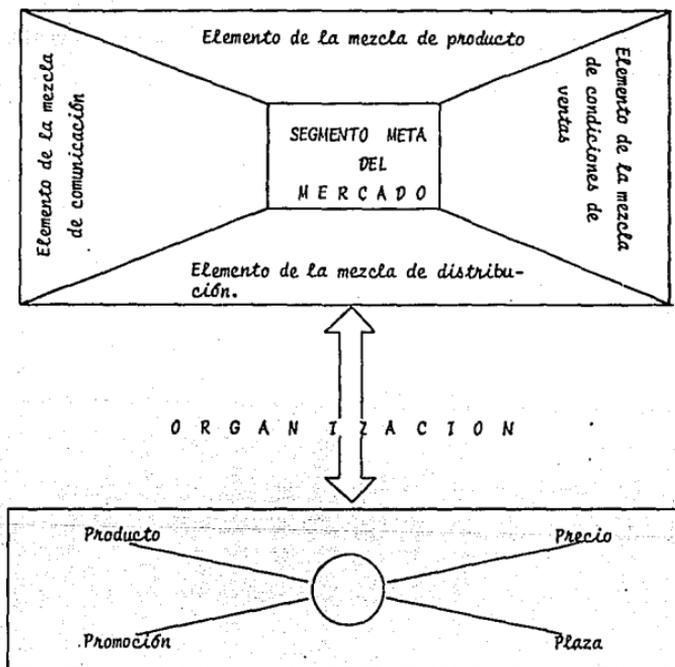
ORGANIZACION

La importancia que tiene la demanda del mercado de clientes, trae consigo una adecuada organización de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, así como de las variables de mercado (4 "P").

Por tanto se hace necesario organizar todos estos elementos de tal manera que el fin último sea el ofrecer al cliente el bien y/o servicio que satisfaga sus necesidades.

Las variables de mercado están incluidas como una parte organizadora - debido a que manejándolas de una manera eficiente se lograrán los mayores beneficios del producto, es así que contando con elementos como -- son Precio, Producto, Plaza y Promoción, además contando con el manejo de elementos como la mezcla de distribución, comunicación, condiciones de venta, se puede ofrecer una mayor variedad de beneficio al consumidor.

Es necesario pues que a través de la mezcla de Mercadotecnia y de las variables del mismo se puedan organizar y crear ofertas de mercado --- atractivas a un segmento de consumidores deseosos de satisfactores.



MEJORES OPORTUNIDADES EN LAS CONDICIONES DE VENTA
(EFICIENCIA)

INTEGRACION

Dentro de esta etapa, se toma la decisión de cual sería el mejor presupuesto comercial, con el cual podríamos entrar a un mercado, como sabemos en esta época de crisis los mercados están en cambio constante por lo cual los presupuestos comerciales deben adaptarse a la nueva evolución y adelantos del mercado.

Para tomar la decisión de cual sería el mejor presupuesto debemos seguir los siguientes pasos:

- A. Reclutamiento.- Aquí vamos a ver con que tipos de presupuesto contamos y elegir el más adecuado dependiendo de las características que nos presente el mercado y la competencia.
Veremos con que capital cuenta la empresa, o si se requiere contar con capital externo.
- B. Selección.- Ya teniendo los presupuestos asignados, se elegirá el más adecuado, según las necesidades que tenga el Gerente de Mercadotecnia para introducir su producto en el mercado deseado.
- C. Introducción.- El presupuesto seleccionado, deberá tener la armonía debida para con los demás presupuestos de la empresa, como por ejemplo: Presupuesto para producción, presupuesto para compra de -

maquinaria, con esto queremos decir que este presupuesto, deberá ajustarse a los objetivos y políticas de la compañía, y estar dentro de los parámetros de la misma.

- D. Desarrollo.- En este último paso, lo que vamos a hacer es llevar a cabo la realización del presupuesto elegido y obtener el mayor beneficio posible del mismo.

DIRECCION

Dentro de esta fase tenemos a la ejecución y control, como sabemos la mayor parte del mercado se lleva a cabo por la gente y para la gente. Por esta razón, la función gerencial de dirección (ejecución y control), implica dar las instrucciones apropiadas de tal manera que indiquen a los subordinados lo que debe hacerse en completa confianza - de que estas serán seguidas exactamente.

El simple hecho de dar instrucciones no asegura una realización adecuada de un plan de mercadeo. El proceso de ejecución y control incluye un número de actividades diferentes como es la verificación de la aptitud de la organización para ocuparse de una actividad competitiva de mercado, vigilar y asegurarse que las instrucciones han sido recibidas, entendidas y que se ha iniciado la acción, así como aplicar medidas correctivas en el momento en que estas vayan siendo requeridas.

Por lo tanto la ejecución y control, es únicamente llevar a cabo lo planeado y controlarlo.

CONTROL

Evaluación es la medición de resultados esperados con los reales, por lo que en mercadotecnia las principales evaluaciones son los presupuestos que nos permiten conocer lo que se esperaba, para compararlos con lo real, estableciendo diferencias que deben ser analizadas para conocer su porque.

La Gerencia de mercadeo requiere un mecanismo de evaluación para probar la efectividad del programa y detectar los cambios existentes, esta evaluación comprende:

1. Establecer normas de ejecución, con el fin de lograr los objetivos
2. Medir el alcance de la ejecución actual en relación con estas normas.
3. Tomar medidas de acción para corregir las desviaciones en la ejecución.

La evaluación significa mucho más que ejercer la autoridad, como una función de la administración, la evaluación incluye todas esas actividades que son necesarias para ejecutar una influencia que guíe y restrinja las operaciones de una organización de mercadeo conforme trata de lograr objetivos.

La evaluación es necesaria para identificar estos factores cambiantes para evaluar su impacto sobre el programa y para indicar los cambios necesarios en la estrategia.

El gerente de mercadotecnia está consciente de que opera en un medio ambiente variable.

La evaluación se puede seguir a través de los siguientes enfoques:

1. La evaluación establecida por medio de la experiencia.
2. La evaluación a través del análisis estadístico.
3. La evaluación de mercado a través del enfoque sistemático.

La evaluación proporciona una recolección periódica de información, su análisis y un reporte del desempeño de las funciones en relación con el estándar.

La evaluación de mercado es el medio regulador del programa de mercado que descubre cada amenaza a su progreso e indica los ajustes necesarios.

El gerente de mercadotecnia establece políticas y hace planes, determina presupuestos, procedimientos, emplea y entrena una organización de operaciones, todo al máximo de su habilidad.

Pero mucho antes de que se logre la meta final de una operación de --

mercadeo con éxito, habrán cambiado casi todos los fenómenos de merca-
deo sobre los cuales se estableció el programa. Estos factores cam---
bian mientras el programa está en operación, de aquí se desprende la-
gran importancia que tiene la evaluación dentro del proceso.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE MERCADOS APLICADA A LOS PLANES DE ESTUDIO DEL LIC. EN ADMINISTRACION

- 5.1.1 APLICACION PRACTICA
- 5.1.2 INTEGRACION DE MATERIAS
- 5.1.3 MATERIAS DE ESPECIALIZACION QUE DEBEN
SER NECESARIAS EN NUESTRO PLAN DE ES-
TUDIOS PARA LA FORMACION DEL LICENCIA
DO EN ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN MERCADOTECNIA

V.- INVESTIGACION DE MERCADOS APLICADA A LOS PLANES DE ESTUDIO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

La investigación realizada a las diversas instituciones que imparten la carrera de Licenciado en Administración con especialidad en mercadotecnia, así como la experiencia que hemos adquirido a través de la aplicación de nuestros conocimientos en la práctica empresarial, nos motiva a formular un nuevo plan de estudios que vaya acorde a los requerimientos que actualmente exige nuestro país.

Primeramente se hace necesario reestructurar el plan de estudios de la siguiente manera:

Del primero al cuarto semestre se deberán impartir las asignaturas que comprenden el tronco común, que es en donde se obtienen conocimientos básicos, científicos y generales que debe conocer, tanto el Licenciado en Administración como el Licenciado en Contaduría con cualquier especialidad.

En el quinto y sexto semestre se deberán impartir las asignaturas que permitan dar un enfoque general de las áreas que ofrece la institución a fin de que el Licenciado en Administración y el Licenciado en Contaduría orienten sus aptitudes y tendencias para elegir alguna de ellas.

A partir del séptimo al noveno semestre se deben ya de enfocar las --

especialidades que proporciona la Universidad tanto para el Licenciado en Administración, como para el Licenciado en Contaduría.

Estas especialidades se mencionarán en capítulos posteriores.

¿COMO SE DESARROLLO LA INVESTIGACION DE MERCADOS?

A.- Se investigaron todas las materias que imparten las diferentes Unversidades, tomando como muestra, las 13 que consideramos son las mejores de enseñanza superior en el D.F.

Relacionando cada una de sus materias (ver concentrados de mate---rias), en el semestre que se cursa y con el nombre que se designa, nos dimos cuenta que en muchas escuelas las materias son similares para darle mayor prestigio a la Universidad que imparte dichas cátedras se le dan otros nombres, lo que se hace con el fin de confundir hasta cierto punto al estudiantado pensando que es otro nivel académico el que se está impartiendo en dicha institución.

B.- Una vez integradas todas las materias por escuela, por semestre y los títulos con los que se imparten, las clasificamos desde nuestro punto de vista de conocimientos y de los programas que investigamos, obteniendo como resultado que muchas materias eran afines - y el único cambio existente era el nombre.

Por lo que llegamos a la conclusión en esta etapa de la investigación que todas las Universidades están sujetas al Plan de Estudios de la U.N.A.M. y que únicamente tienen la variante en el cambio de nombres de las materias que se imparten.

C.- Se analizó el contenido de cada uno de los temarios de la especia-

lidad en mercadotecnia que se imparten en las 13 Universidades - que conforman nuestra muestra, a fin de detectar que temas hacen falta para complementar nuestro plan de estudios vigente en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Además se propondrán materias que hacen falta a nuestro plan de estudios que reforzarán la preparación de un egresado de la carrera de Licenciado en Administración con especialidad en Mercadotecnia en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Dichos temas y materias se expondrán con mayor profundidad en el tema 5-2.

5.1.1. APLICACION PRACTICA

En la elaboración de este trabajo se puede ver la aplicación práctica del proceso mercadotécnico, estudiado anteriormente. (Capítulo IV).

Analizando los pasos que seguiremos en la recopilación, estructura---ción y análisis de los datos, confirmaremos que el proceso mercadotécnico puede ser empleado en cualquier trabajo de investigación que tenga como finalidad la innovación en cualquier punto del área estudiada.

En específico esta tesis nos mostrará el nivel académico que presenta la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en relación con otras - instituciones, lo que en sentido figurado en Mercadotecnia podemos -- llamar "Competencia Académica" por lo tanto consideramos este tema como factible de ser estudiado a través del Proceso Mercadotécnico, --- aplicando las etapas de este como a continuación se describe:

1. INVESTIGACION DE MERCADOS

1. Formulación del Problema

Cual es el nivel académico en el área de mercadotecnia de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en relación a otras instituciones - que imparten dicha área.

2. Determinación de las Necesidades y Fuentes de Información.

Tratar de obtener un plan de estudios encaminado hacia el logro de -- una formación profesional adecuada. Dentro de las fuentes de información se encuentran todas y cada una de las instituciones, así como -- una extensa bibliografía que se encuentra en dichas instituciones,

3. Diseño del Cuestionario

No hubo necesidad de diseñar un cuestionario ya que únicamente se hablaba telefónicamente o nos entrevistamos con los directores de las universidades ó con las secretarías, solicitándoles el plan de estudios.

Esto nos da una visión general de cuantas instituciones serán factibles de ser estudiadas.

4. Diseño de la muestra.

La muestra más representativa la constituyen las siguientes instituciones:

Universidad Iberoamericana

Universidad La Salle

Universidad del Valle de México

Universidad Latina

Universidad Autónoma Metropolitana

Universidad de las Américas

Universidad Nacional Autónoma de México

Tecnológico de Monterrey
Escuela Bancaria y Comercial
Instituto Tecnológico Autónomo de México
Escuela Superior de Comercio y Administración
U.N.I.T.E.C.
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

5. Recopilación de datos.

Se obtendrán planes de estudio de todas y cada una de las instituciones antes citadas, así como los temarios que integran el área de mercado dotecnia.

6. Procesamiento y análisis de los datos

Se realizarán concentrados de:

- Áreas generales (mercadotecnia, administración, producción, contabilidad, computación, matemáticas, derecho, economía, varios etc.), to dos los diferentes nombres de las materias que imparten cada escuela y los semestres de las mismas.
- En cuadro posterior se presentan todos los diferentes nombres de las materias que son afines o similares de cada una de las escuelas y el semestre en que se imparte.

7. Redacción de Informe

II ANALISIS DE MERCADOTECNIA

Una vez analizadas las instituciones en sus diversas áreas se identificaron las materias importantes, que se imparten en otras instituciones mismas que en nuestra Facultad no son impartidas, y que deberían estar integradas en su plan de estudios, para que un alumno egresado de la FES-CUAUTITLAN tenga la preparación que pudiera tener cualquier otro alumno de una Universidad diferente.

También se estructuraron los temarios de estas materias para saber cuáles son los puntos más importantes que se estudian en éstas y con esto poder tener una base para presentar un plan de estudios más completo.

Dentro de los puntos analizados se encuentran:

- Áreas generales de estudios
- Concentrado de materias afines (por áreas generales de estudio)
- Cuáles son las materias específicas del área de mercadotecnia
- Temarios específicos del área de mercadotecnia así como materias complementarias
- Todo esto en conjunto nos dará el perfil del Licenciado en Mercadotecnia. (El cual se verá en capítulo posterior)

III ELABORACION DE LA MIXTURA DE MERCADOTECNIA

El término mezcla de mercadotecnia se utiliza para describir todos los elementos que se incluyen en una oferta de mercado.

El profesor McCARTHY sugirió una clasificación cuádruple, llamada "Las cuatro P"

- Producto
- Plaza
- Promoción
- Precio

Cada uno de estos elementos nos da como resultado el comportamiento de las operaciones de mercadeo de una o más empresas.

Por lo que en nuestro estudio no se aplica la mixtura de la mercadotecnia, ya que nuestro objetivo principal es el de tratar de mejorar el plan de estudios existentes.

¿Cómo lograrlo?

Nuestras experiencias como alumnos egresados nos permite tomar conciencia de las diferencias existentes en nuestra propia formación profesional, lo que nos faculta y motiva a tomar la decisión de incrementar el nivel de enseñanza.

IV PRESUPUESTO COMERCIAL

Por el tipo de estudio que realizamos, no se tuvo la necesidad de estructurar un presupuesto comercial perfectamente bien definido.

V. EJECUCIÓN, CONTROL Y EVALUACION

"El objeto es guiar las operaciones de mercadeo, de tal manera, que se cumplan con los planes de la empresa"

Por esta razón una vez propuesto nuestro plan de estudios, quedará a disposición de las altas autoridades universitarias que se encargarán de llevarla a cabo, si consideran que el presente trabajo pueda ser de utilidad.

Se presentará un informe el cual muestre comparativamente las materias impartidas en cada uno de los semestres de las diferentes instituciones y que nos dé como resultado la estructuración de un nuevo plan de estudios.

5.1.2 INTEGRACION DE MATERIAS

- 5.1.2 A MERCADOTECNIA
- 5.1.2 B ADMINISTRACION
- 5.1.2 C PRODUCCION
- 5.1.2 D CONTABILIDAD
- 5.1.2 E COMPUTACION
- 5.1.2 F MATEMATICAS
- 5.1.2 G DERECHO
- 5.1.2 H ECONOMIA
- 5.1.2 I VARIOS

5.1.2 A
 MERCADOTECHIA

CONCENTRACION DE MATERIAS AFINES

	Principios de Mercadotecnia; Mercadotecnia; Conducta del Consumidor	Investigación de Mercados I; Mercadotecnia II; Administración de la Mercadotecnia; Taller de Investigación de Mercados I.	Administración de Ventas y Distribución; Administración de Ventas; Administración y Estrategia del Producto.	Publicidad y Promoción.	Estrategia y Decisiones en Mercadotecnia; Seminario de toma de Decisiones en Mercadotecnia.	Investigación de Mercados II.
FES-C	6s	7s	9s	9s	8s	9s
IBERO	"	"	"	"	"	"
LA SALLE		7s			8s	
DEL VALLE		7s				
LATINA		8s				
METROPOLITANA						
LAS AMERICAS	2A	4A				
TEC. MONTERREY	4s	5s				
UNAM-PEDREGAL		7s				
BANCARIA	5s	6s				
ITAM	5s	6s				
ESCA						
UNITEC						

5.1.2 A
MERCADOTECNIA

CONCENTRACION DE MATERIAS AFINES

	Relaciones Públicas					
GCS-C	8s					
IBERO						
LA SALLE						
DEL VALLE						
LATINA						
METROPOLITANA						
LAS AMERICAS						
TEC. MONTERREY						
UNAM PEDREGAL						
BANCARIA						
ITAM						
ESCA						
UNITEC						

5.1.2 3

ADMINISTRACION

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO- LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAH PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Administración I						4 trim							1s
Administración II						5 trim							2s
Administración III													3s
Administración IV													4s
Administración V													4s
Administración VI													5s
Administración VII													5s
Administración VIII													5s
Administración IX													5s
Administración X													6s
Administración XI													6s
Administración XII													6s
Administración XIII													7s
Administración XIV													7s

5.1.2 B
ADMINISTRACION

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	URAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNIPEC
Administración XV													7s
Administración XVI, XVII, XVIII													8s
Introducción a la Administración			1s	1s	1s				1s		1s		
Proceso Administrativo y áreas func. Desarrollo Organizacional	1s		2s	2s	2s				2s				7s
Manual de Organización y Procedimientos.	7s	"	9s	9s	8s			6s	9s				
Administración Aplicada			6s	6s	6d				6s				
Administración y Dirección			7s	7s	7s				7s				
Seminario de Administración Aplicada I			7s	7s	7s				7s				
Seminario de Administración Aplicada II			8s	8s	8s				8s	8s			
El hombre y la Administración			9s	9s	9s				9s				
Administración Básica			5s	5s	5s				5s				
Técnicas de Administración de personal							1 A						
Comportamiento y estructura organizacional				6s	6s				6s				
							2 A	4s					

5:1.2 B

ADMINISTRACION

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAH PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Administración de Personal		"					3A			2s			
Administración Internacional							4A						
Planeación Estratégica						10 trim	4A	8s					
Relaciones Humanas												1A	
Administración Gubernamental										7s			
Análisis de Sistemas						6 trim							
Administración para el Desarrollo						10 trim							
Distribución I						6 trim							
Distribución II						7 trim							
Administración de la Distribución			6s	6s	4s				6s				
Seminario de Administración general Intop											8s		
Seminario de Inv. Administrativa I				9s							7s		
Seminario de Inv. Administrativa II.											8s		
Sistemas de Inf. Gerencial								7s					

5.1.2 B

ADMINISTRACION

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCAARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Sistemas Administrativos	2s												
Organizaciones	5s												
Elementos de la Administración												5 A	
Teoría de la Administración I								1s					
Teoría de la Administración II								2s					
Administración de Recursos Humanos								4s					
Comportamiento de la Administración		"											
Teoría Organizacional	4s							5s					
Relaciones Industriales						B trim		5s					
Diseño y análisis de Procesos Org.								7s					
Seminario de Dirección de Empresas								8s					
Dirección Administrativa		"											
Sistemas de Procedimientos Administrativos		"											
Administración Integral		"											

5.1.2 B

ADMINISTRACION

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Ciencia y Arte de la Administración										1s			
Administración de empresas comerciales e industriales										3s			
Administración de empresas de Serv. Pub.										6s			
Humanística I			1s										1s
Humanística II			2s										2s
Humanística III			3s										7s
Humanística IV			4s										
Humanística V			5s										
Humanística VI			6s										
Recursos Humanos I	3s												
Recursos Humanos II	4s												

5.1.2 B

ADMINISTRACION

CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Administración I; Introducción a la Administración Básica; Teoría de la Administración I; Ciencia y Arte de la Administración; Elementos de la Administración.	Administración II; Sistemas Administrativos; Sistemas y Procedimientos Administrativos; Teoría de la Administración II; Proceso Administrativo y Áreas Funcionales; Análisis de Sistemas.	Administración III; Administración de Personal; Relaciones Humanas; Recursos Humanos I; Técnicas de Administración de personal.	Administración IV, V; Teoría Organizacional; Manual de Organizaciones y Procedimientos; Comportamiento y estructura organizacional; Comportamiento de la Organización.	Administración VI, VII, VIII, IX; El hombre y la Administración; Recursos Humanos II; Administración de Recursos Humanos; Relaciones Industriales.	Administración X, XI, XII; Desarrollo Organizacional; Diseño y Análisis de procesos organizacionales.
FES-C		1s, 2s	3s	4s	4s	7s
IBERO		"	"	"		"
LA SALLE	1s	2s		6s	5s	9s
DEL VALLE	1s	2s	6s	6s	5s	9s
LATINA	1s	2s	6s	6s	5s	8s
METROPOLITANA	4 trim	5, 6 trim			8 trim	
LAS AMERICAS	1 A		3A	2A		
TEC. MONTERREY	1s	2s		4, 5s	4, 5 s	6, 7 s
UNAM PEDREGAL	1s	2s	6s	6s	5s	9s
BANCARIA	1s		2s			
ITAM	1s					
ESCA	5 A		1 A			
UNITEC	1 s	2s	3s	4s	5s	6, 7 s

ADMINISTRACION 5.1.2 B

ADMINISTRACION CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Admon XIII, XIV, XV; Admon Aplicada; Admon y Dirección; Dirección administrativa; Seminario de dirección, de empresas; Sem de Admon aplicada; Sem de Investig. Administrativa; Sist. de Inf. Gerencial.	Admon XVI, XVII, XVIII; Sem. de Admon Aplicada II; Seminario de investigación administrativa II.	Administración Internacional	Planeación, Estratégica; Administración integral; Seminario de Administración general/Intop.	Administración gubernamental; Administración de empresas de servicios públicos.	Administración para el desarrollo; Administración de empresas comerciales e industriales.
FES-C						
IBERO	"			"		
LA SALLE	7, 8, s	9s				
DEL VALLE	7 8 9 s	9s				
LATINA	7 8 s	9s				
METROPOLITANA				10 trim		10 trim
LAS AMERICAS			4 A	4 A		
TEC. MONTERREY	7, 8 s					
UNAM PEDREGAL	7, 8 s	9s		8s		
BANCARIA	8s				6, 7s	3s
ITAM		8s		8s		
ESCA	7s	8s				
UNITEC						

5.1.2 B
 ADMINISTRACION CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Distribución I; Administración de la Distribución.	Distribución II;	Organizaciones	Humanística I, II, III, IV, V, VI.		
FES- C			5s			
IBERO						
LA SALLE	6s			1,2,3,4,5,6s		
DEL VALLE	6s					
LATINA	4s					
METROPOLITANA	6 trim	7 trim				
LAS AMERICAS						
TEC. MONTERREY						
UNAH PEDREGAL	6s					
BANCARIA						
ITAH						
ESCA						
UNITEC				1,2,7 s		

5.1.2 C

PRODUCCION													
MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTEPREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Administración de la Producción			3s	3s	3s			5s	3s				
Técnicas de la Administración de la Producción			4s	4s	4s				4s				
Administración Operativa								7s					
Admón de la Prod. y control de almacenes.										7s			
Sistemas de Producción		"											
Principios y sistemas de Producción	6s												
Planeación y control de la producción	7s												

5.1.2

PRODUCCION

CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Administración de la Producción; Sistemas de Producción; Principios y Sistemas de Producción.	Técnicas de la Administración de la Producción; Administración Operativa; Administración de la Producción y Control de Almacenes.	Planeación y Control de la Producción.			
FES- C	6s		7s			
IBERO	"					
LA SALLE	3s	4s				
DEL VALLE	3s	4s				
LATINA	3s	4s				
METROPOLITANA						
LAS AMERICAS						
TCC MONTERREY	5s	7s				
UNAM PEDREGAL	3s	4s				
BANCARIA		7s				
ITAM						
ESCA						
UNITEC						

5.1.2 D
CONTABILIDAD

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LÁS AMERICAS	TEC MONTEPREY	UNAH PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Contabilidad I			1s	1s	1s				1s		1s		1s
Contabilidad II			2s	2s	2s				2s				2s
Contabilidad V,VII													3s
Administración de Rec. Financieros			5s	5s	6s				5s				
Auditoría Administrativa			8s	8s	8s	10 trim	3 A		8s				
Inf. Financiera I			4s	4s	5s	7 trim		1s	4s				
Inf. Financiera II								2s					
Análisis de Costos								3s					
Contabilidad Administrativa								4s			3s		
Administración Financiera I						9 trim		5s		4s			
Administración Financiera II								6s		5s			
Teoría de la Contabilidad		"											
Contabilidad Básica	1s	"											
Análisis Financiero		"											

5.1.2 D

CONTABILIDAD

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Planeación y Control Financiero	6s	"				8 trim							
Administración Costos		"											
Moneda y Banca		"											
Análisis de sist. Financ. Mexicano		"											
Administración de la Inversión de la empresa		"											
Administración Presupuestaria		"											
Seminario de toma de decisiones financieras		"											
Contabilidad Básica I										1s			
Contabilidad Básica II e Intermedia	2s									2s			
Org. Contable I										3s			
Org. Contable II										4s			
Contabilidad de Costos I			3s							5s			
Contabilidad de Costos II			4s							6s			
Contabilidad Superior I	3s									6s			

5.1.2 D

CONTABILIDAD

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTEPREY	UNAM PEDREGAL	BANCAARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Contabilidad Superior I	3s									6s			
Contabilidad Superior II										7s			
Contabilidad de Costos III										7s			
Administración Financiera III										6s			
Contabilidad III			3s										
Contabilidad de Costos aplicados a la administración	4s												
Introducción a las Finanzas	5s		6s										
Contabilidad Financiera Intermedia							3 A						
Contabilidad gerencial elemental							3 A						
Estudio practico de los Impuestos							4 A						
Contabilidad gerencial avanzada							4 A						
Principio de Finanzas							3 A						
Planeación, Presupuestos y Control							4 A						
Evaluación y financiamiento de Inversiones	7s						4 A						

5.1.2 D

CONTABILIDAD

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Contabilidad Finan ciera elemental.							2 A						
Contabilidad Administrativa II											4s		
Finanzas I											5s		
Finanzas II											6s		
Estudios contables de los impuestos.										8s			
Taller de introduc. a las finanzas.	5s												
Taller de contabi- lidad basica	1s												
Contabilidad Intermedia	2s												
Taller de Contabi- lidad superior	3s												
Taller de contabili- dad de costos aplic a la administración	4s												
Sistemas mecánicos de registro.										4s			
Teoría general de sistemas.								3s					
Taller de operacio- nes crediticias.	3s												

CONTABILIDAD

CONCENTRACION DE MATERIAS AFINES

CONTABILIDAD	Contabilidad I; Contabilidad básica; Teoría de la contabilidad; Información financiera I; Contabilidad básica I; Organización contable I; Contabilidad gerencial elemental; Taller de contabilidad básica.	Contabilidad II; Inf. financiera II; Contabilidad básica II e Intermedia; Contabilidad administrativa; Contabilidad financ. intermedia; Contabilidad financ. elemental; Organización contable II; Taller de contabilidad Interm.	Contabilidad Superior I, II; Contabilidad - III; Contabilidad Gerencial avanzada; Contabilidad administrativa II; Taller de contabilidad superior;	Contabilidad V, VII; Contabilidad de Costos I.	Análisis de Costos; Admon de costos; Contabilidad de costos aplicados a la admon; Contabilidad de costos II, Taller de contabilidad de costos aplicados a la administración.	Contabilidad de Costos II.
FES-C	1s	2s	3s		4s	
IBERO	"				"	
LA SALLE	1,4,s	2s	3s	3s	4s	
DEL VALLE	1,4s	2s				
LATINA	1,5s	2s				
METROPOLITANA	7 trlm					
LAS AMERICAS	3 A	3,2 A	4 A			
TEC MONTERREY	1s	2,4 s			3 s	
UNAM-PEDREGAL	1,4 s	2s				
BANCARIA	1,3 s	2, 4 s	6, 7 s	5 s	6 s	7s
ITAM	1s	3s	4s			
ESCA						
UNITEC	1s	2s		3s		

CONTABILIDAD		CONCENTRACION DE MATERIAS AFINES				
	Princ.de Finanzas; Finanzas; Introd. a las Finanzas; Taller de Introd. a las Finanzas; Analisis financ.; Analisis del sistem. financiero Mex. Est. de Inf. financiera; Planeación, Presupuestos y Control; Evaluac. y Finanz. de Inver.; Admon. Financiera I.	Finanzas II; Planeación y control financiero; Administración Presupuestaria; Administración financiera II.	Sem. de Toma de decisiones financieras; Administración financiera III; Admon de recursos financieros; Administración de la inversión de la empresa; Moneda y banca.	Auditoría, Administrativa.	Estudio Practico de los Impuestos; Estudio contable de los Impuestos.	Sistema mecánico de registro; Teoría general de sistemas.
FES-C	5, 7s	6s				
IBERO	"	"	"			
LA SALLE	6s		5s	8s		
DEL VALLE			5s	8s		
LATINA			6s	8s		
METROPOLITANA	9 trim	8 trim		10 trim		
LAS AMERICAS	3, 4 A			3 A	4 A	
TEC. MONTERREY	5 s	6s				3s
UNAM- PEDREGAL			5s	8s		
BANCARIA	4s	5s	6s		8s	4s
ITAM	5s	6s				
ESCA	4 A					
UNITEC						

5.1.2 D

CONTABILIDAD CONCENTRACION DE MATERIAS AFINES

	Taller de Operaciones Crediticias					
FES-C	3s					
IBERO						
LA SALLE						
DEL VALLE						
LATINA						
METROPOLITANA						
LAS AMERICAS						
TEC. MONTERREY						
UNAH-PEDREGAL						
BANCARIA						
ITAH						
ESCA						
UNITEC						

5.1.2 E

COMPUTACION

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Informática I				9s	6s								
Informática II					7s								
Informática III					8s								
Introducción a la Informática	5s												
Informática			6s						6s				
Programación de Computadoras			8s										
Análisis de Sistemas			9s										
Procesamiento de Datos										5s			
Introducción a los sistemas de información							4A					4A	
Introducción a la Computación							1A				4s		
Computación I								1s					
Computación II								2s					
Sistemas de Información											5s		

COMPUTACION 5.1.2 E
 CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Introducción a los - Sists. de Inf.; Sis- temas de inf.; Análi- sis de Sistemas; In- troducción a la In- formática; Introduc- ción a la computación Informática; Procesa- miento de Datos; Com- putación I; Informa- tica I.	Programación de Com- putadoras; Informá- tica II; Computación II.	Informática III			
FES-C	5s					
IBERO						
LA SALLE	6s 9s	8s				
DEL VALLE	9s					
LATINA	6s	7s	8s			
METROPOLITANA						
LAS AMERICAS	4A 1A					
TEC. MONTERREY	1s	2s				
UNAM PEDREGAL						
BANCARIA	5s					
ITAM	4s	5s				
UNITEC						

5.1.2 F

MATEMÁTICAS

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCAARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Matemáticas Básicas	1s		1s	2s	1s				1s				
Estadística I			3s	4s	3s			3s	3s		2s		
Estadística II			4s	5s	4s				4s		3s		
Matemáticas I		"						1s			1s		1s
Matemáticas II		"						2s			2s		2s
Estadística Administrativa Avanzada								4s					
Análisis cuantitativos p/decisiones								5s					
Análisis cuantitativos p/decisiones II.								6s					
Administración Logística								6s					
Taller de matemáticas básicas	1s												
Matemáticas Aplicadas	2s												7
Taller de matemáticas aplicadas	2s												
Estadística Descriptiva	3s	"											
Taller de estadística descriptiva	3s												

5.1.2 F

MATEMATICAS

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Inferencia Estadística	4s	"											
Taller de Inferencia estadística	4s												
Algebra Universitaria							1 A						
Matemáticas, econom. y administración.							2 A						
Estadística Basica							2 A						
Estadística Aplicada							3 A					3 A	
Métodos Cuantitativos							3 A						
Matemáticas Cero				1s									
Matemáticas III											3s		3s
Matemáticas IV													4s
Matemáticas aplicadas a las ciencias sociales I						1 trim.							
Matemáticas aplicadas a las ciencias sociales II						2 trim.							
Algebra Superior		"											
Calculo II		"											

5.1.2 F

MATEMÁTICAS

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Probabilidad y Estadística		"											
Análisis numérico I y laboratorio		"											
Cálculo Mercantil I										1s			
Cálculo Mercantil II										2s			
Matemáticas Modernas I										2s			
Matemáticas Modernas II										3s			
Matemáticas de la Administración I										3s			
Matemáticas de la Administración II										4s			
Método Estadístico I										5s		2A	
Método Estadístico II										6s			
Introduc. a los métodos cuantitativos aplic. admon I.							3 trim.						
Introduc. a los métodos cuantitativos aplic. admon II.							4 trim.						
Logística Industrial							9 trim.						
Matemáticas V													6s

5.1.2 F

MATEMATICAS

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCAARIA	ITAM	ESCA	UNIPEC
Estadística								3s					
Pronóstico de Negocios											4s		
Cálculo I		"											
Investigación de Operaciones I	6s		5s	6s	5s	7 trim.			5s	7s			
Administración de Operaciones I											5s		
Taller de Investigación de Operaciones.	6s												
Investigación de Operaciones II						8 trim.				8s	6s		

5.1.2 F

MATEMATICAS
CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Matemáticas básicas; Matemáticas I; Taller de Matemáticas básicas; Matemáticas cercanas a las ciencias I; Matem. modernas I; Álgebra - Sup. I; Álgebra universitaria; Matem. de la Administración I; Análisis numérico y laboratorio.	Matemáticas II; Cálculo mercantil I; Cálculo mercantil II; Matemáticas modernas II; Matemáticas aplicadas y taller; Cálculo I y II; Matemáticas de la Administración II.	Matemáticas III; Matemáticas IV; Matemáticas V.	Estadística descriptiva y taller; Probabilidad y estadística; Estadística I; Análisis cuantitativo para análisis I; Introd. a los métodos cuantitativos aplic. a la admón. I; Método estadístico I; Estadística básica; Métodos cuantitativos; Estadística; Est. aplic.	Estadística II; Mét. Estadísticos II; Análisis cuantitativo para dec. II; Introd a los métodos cuantitativos aplic. a la admón. II; Estadística administrativa avanzada; Inferencia estadística y taller.	Matemáticas aplicadas a las Ciencias Sociales II.
FES- C	1s	2s		3s	4s	
IBERO		"		"	"	
LA SALLE	1s		3s	4s		
DEL VALLE	2s			4s	5s	
LATINA	1s			3s	4s	
METROPOLITANA				3 trim	4 trim	2 trim
LAS AMERICAS				2, 3 A		
TEC MONTERREY		2s		3s	4, 6s	
UNAM PEDREGAL	1s			3s	4s	
BANCARIA		1, 2, 3, 4s		5s	6s	
ITAM		2s	3s	2s	3s	
ESCA				2 A		
UNITEC		2s	3, 6s			

5.1.2 F

MATEMATICAS

CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Pronostico de Negocios.	Matemáticas, Economía y Administración	Administración logística; Logística Industrial.	Investigación de Op. I.; Administración de Op. I.; Taller de Investigación de Op.	Investigación de Op. II.; Administración de Op. II.	
FES- C				6s		
IBERO						
LA SALLE				5s		
DEL VALLE				6s		
LATINA				5s		
METROPOLITANA			9 trim	7 trim	8 trim	
LAS AMERICAS		2A				
TEC MONTERREY						
UNAM PEDREGAL				5s		
BANCARIA				7s	8s	
ITAM	4s			5s	6s	
ESCA						
UNITEC						

5.1.2 G

DERECHO

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPOLITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Derecho I			2s	2s	2s				2s	1s			1s
Derecho II			3s	3s	3s				3s	2s			2s
Derecho III			3s	3s	3s				3s	3s			3s
Derecho IV			4s	4s	4s				4s	4s			4s
Derecho					5s								
Derecho de los Negocios I							3A	1s					
Derecho de los Negocios II								2s					
Derecho Público								3s					
Derecho del Trabajo	4s	"					3A	4s			8s		
Introduc. al est. del derecho y de- recho civil	1s	"											
Derecho Constitucional y adminis- trativo	2s												
Derecho Mercantil	3s	"										3A	
Derecho Fiscal	5s	"					3A						
Derecho V			5s	5s					5s	5s			5s

5.1.2 G

DERECHO

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPOLITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAH PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Derecho VI			5s										
Organización jurídica del sector público		"											
Sindicalismo en México		"											
Org. Laborales		"											
Obligaciones y Contratos												2A	
Derecho op. del - trabajo de la admn. pública.													8s
Régimen jurídico del Trabajo en - México.						7 trim							
Instituciones de derecho mercantil						9 trim							
Instituciones de derecho admvo. y tributario						6 trim.							
Estructura y proceso gubernamental						8 trim							
Empresas Públicas						9 trim.							
Ideas e Instit.. política y Soc. I											1s		
Ideas e Instit.. políticas y Soc. II											2s		
Ideas e Instit.. políticas y Soc III											3s		

5.1.2 G

DERECHO

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Instituciones Jurídicas I											3s		
Régimen Fiscal											7s		
Historia sociopolítica de México											4s		
Instituciones Jurídicas II											4s		
Aspectos Jurídicos de la Empresa											6s		
Administración Pública	9s										7s		
Legislación Fiscal I										6s			
Legislación Fiscal II										7s			

5.1.2 G
DERECHO

CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Derecho I; Introducción al Derecho y Derecho Civil; Ideas e Instituciones políticas y sociales I; Instituciones Jurídicas I; Derecho de los Negocios I; Obligaciones y Contratos.	Derecho II; Derecho Constitucional y Administrativo; Ideas e instituciones políticas y sociales II; Derecho de los Negocios II; Instituciones Jurídicas II.	Ideas e Instituciones políticas y sociales III; Derecho III; Derecho Mercantil; Instituciones de Derecho Mercantil; Aspectos Jurídicos de la Empresa.	Derecho IV; Derecho del Trabajo; Organizaciones Laborales; Sindicalismo en México; Regimen Jurídico de trabajo en México;	Instituciones de Derecho Administrativo y Tributario; Derecho V; Derecho Fiscal; Regimen Fiscal; Legislación Fiscal I y II.	Derecho; Derecho VI; Derecho Público; Derecho Op. del trabajo de la Administración Pública; Estructura y proceso gubernamental Empresas públicas; Administración pública; Org. urfdica del sector público.
FES- C	1s	2s	3s	4s	5s	9s
IBERO	"	"	"	"	"	"
LA SALLE	2s	3s	3s	4s	5s	5s
DEL VALLE	2s	3s	3s	4s	5s	
LATINA	2s	3s	3s	4s		5s
METROPOLITANA			9 trim	7 trim	6 trim	8, 9 trim
LAS AMERICAS	3 A			3 A	3 A	
TEC MONTERREY	1s	2s		4s	3s	
UNAM PEDREGAL	2s	3s	3s	4s	5s	
BANCARIA	1s	2s	3s	4s	5,6,7 s	
ITAM	1,3s	2,4 s	3, 6s	8s	7s	
ESCA	2 A		3 A			
UNITEC	1s	2s	3s	4s	5s	8s

5.1.2 G
DERECHO
CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Historia Sociopolítica de México.					
FES- C						
IBERO						
LA SALLE						
DEL VALLE						
LATINA						
METROPOLITANA						
LAS AMERICAS						
TEC MONTERREY						
UNAH PEDREGAL						
BANCARIA						
ITAM	4s					
ESCA						
UNITEC						

5.1.2 H

ECONOMÍA

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Economía I	5s	"	2s	2s	2s				2s		2s		3s
Economía II	6s										3s		4s
Problemas de México	7s												
Desarrollo Regional	8s												
Comercio Exterior	9s												
Problemas y Políticas Económicas de Mex. I.			3s	3s	3s				3s				
Problemas y Políticas Económicas de Mex. II.			4s	4s	4s				4s				
Economía y la Empresa			5s	5s	6s				5s		6s		
Temas económicos contemp. I.								1s					
Microeconomía Intermedia							3A	2s					
Macroeconomía Intermedia								3s					
Comercio Internacional		"	7s	8s		11 trim	4A						
Principios de microeconomía							2A						
Principios de macroeconomía							2A						

5.1.2 H
ECONOMIA

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPOLITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Problemas económicos y soc. de Méx.							3A			8s			
Doctrinas Políticas y Soc. I.						1 trim							
México, economía, política y sociedad I.						1 trim							
Doctrinas Políticas y Soc. II.						2 trim.							
México, economía, política y sociedad II.						2 trim.							
Doctrinas políticas y Soc. III.						3 trim.							
México economía, política y sociedad III.						3 trim.							
Macroeconomía I		"				4 trim				4 s	6s		
Microeconomía I		"				4 trim.				2 s	4s	3A	
Microeconomía II		"				5 trim.				3 s			
Economía		"											
Microeconomía III		"											
Macroeconomía II		"											
Teoría monetaria I		"											

5.1.2 H

ECONOMIA

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Problemas socioeco- nomicos de Mex. I.		"											
Economía del Trabajo		"											
Introducción al medio económico										1s			
Geografía econó- mica de México.												5A	
Introducción a la teoría económica						3 trim							
Regimen const. de la act. económica de México.						5 trim.							
Mercado de dinero y capital						10 trim.							

5.1.2 H

ECONOMIA
CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Economía I; Temas Económicos contemporáneos I; Doctrinas políticas y Soc. I; Economía; Introducción al medio económico; Introducción a la teoría económica; México, economía, política y sociedad I.	Doctrinas políticas y sociales II; Problemas y políticas económicas de México I; México economía política y sociedad II.	Doctrinas políticas y sociales III; México - economía políticas y sociedad III; Microeconomía I; Principios de Microeconomía; Macroeconomía I; Principios de macroeconomía.	Microeconomía II; Microeconomía Intermedia; Economía II; Problemas y Políticas económicas de Mex. II Macroeconomía II; Macroeconomía Intermedia.	Economía y la empresa Problemas de México; Problemas económicos y soc. de Méx.; Régimen const. de la act. económica de Mex.; Problemas socioeconómicos de Méx I; Microeconomía III.	Comercio Internacional; Comercio Exterior.
FES- C	5s			6s	7s	9s
IBERO	"		"	"	"	"
LA SALLE	2s	3s		4s	5s	7s
DEL VALLE	2s	3s		4s	5s	8s
LATINA	2s	3s		4s	6s	
METROPOLITANA	1,3, trim	2 trim	3,4, trim	5 trim	1, trim	
LAS AMERICAS			2A	3 A	3 A	4A
TEC MONTERREY	1s			2,3, s		
UNAM PEDREGAL	2s	3s		4s	5s	
BANCARIA	1s			3s	8s	
ITAM	2s			3s	6s	
ESCA						
UNITEC	3s			4s		

5.1.2 H
 ECONOMIA
 CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Desarrollo Regional; Geografía Económica de México.	Teoría Monetaria; Mercado de Dinero y Capitales.	Economía del Trabajo			
FES- C	8s					
IBERO		"	"			
LA SALLE						
DEL VALLE						
LATINA						
METROPOLITANA		10 trim				
LAS AMERICAS						
TEC MONTERREY						
UNAM PEDREGAL						
BANCARIA						
ITAM						
ESCA	5A					
UNITEC						

5.1.2 I
VARIOS

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAH PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Psicología Aplicada												2A	
Teoría de la Comunicación	3s											2A	
Metodología de la Investigación	1s		6s	6s	7s	1 trim	4A		6s			4A	
Ciencias del Comportamiento Humano I	2s										5s		
Problemas de la realidad México Contemporánea											5s		
Sistemas de Información administrativa		"						3s					
Comunicación Organizacional								6s					
Diagnóstico y auditoría de organización								6s					
Comportamiento Humano II											6s		
Dinámica Social			1s	1s	1s				1s				
Comunicación y Métodos de estudio			1s	1s	1s				1s				
Empresas pequeñas y medianas			7s	7s	7s				7s				
Sociología de la Organización			7s	7s	5s	6 trim			7s				
Psicología de los grupos de trabajo			8s	8s	7s	5 trim			8s				

5.1.2 I

VARIOS

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SAI LE	DEL VALLE	LATINA	METROPO- LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAM PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNI*TEC
Seminario de Ciencias Sociales			8s	8s	8s				8s				
Inglés I			1s										
Redacción e Inv. Documental II						2 trim							
Problemas de la civilización contemporánea I											1s		
Problemas de la civilización contemporánea II											2s		
Inglés II			2s										
Etica Profesional			7s										
Seminario de Investigación			9s		9s		4A		9s				
Promoción de Empresas			9s										
Técnicas de estudio e Inv.										1s			
Sociología										7s			
Seminario de Tesis										8s			
Inglés Básico				1s									
Inglés Medio				2s									

5.1.2 I

VARIOS

MATERIAS	FES-C	IBERO	LA SALLE	DEL VALLE	LATINA	METROPO-LITANA	LAS AMERICAS	TEC MONTERREY	UNAH PEDREGAL	BANCARIA	ITAM	ESCA	UNITEC
Inglés Avanzado				3s									
Inglés Práctico				4s									
Seminario de Investigación II							4A						
Psicología Social										8s		1A	
Sistemas de Dirección								8s					

VARIOS 5.1.2 I

CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Metodología de la Investigación y métodos de estudio, Seminario de inv., Redacción e inv. documental II, Técnicas de estudio e inv., Seminario de Tesis, Seminario de Inv. II.	Psicología aplicada, Psicología social, Comportamiento Humano I y II, Dinámica Social, Psicología de los grupos de trabajo, Problemas de la civilización contemporánea I y II; Ciencias del Comportamiento Humano.	Teoría de la comunicación, Comunicación Organizacional, Sistemas de Información Administrativo.	Sociología de la Organización, Seminario de Ciencias Sociales, Sociología.	Problemas de la realidad México Contemporáneo.	Promoción de empresas, Empresas pequeñas y medianas.
FES-C	1s	2s	3s			
IBERO			"			
LA SALLE	6s 1s 9s	1s 8s		7s 8s		7s 9s
DEL VALLE	6s 1s	1s 8s		7s 8s		7s
LATINA	7s 1s 9s	1s 7s		5s 8s		7s
METROPOLITANA	1 - 2 - 4 Trim.	5 Trim		6 Trim		
LAS AMERICAS	4 A					
TEC. MONTERREY			3s 6s			
UNAM PEDREGAL	6s 1s 9s	1s 8s		7s 8s		7s
BANCIARIA	1s 8s	8s		7s		
ITAM		5s 1s 2s			5s	
ESCA	4 A	2 - 1 A	2 A			
UNITEC						

VARIOS 5.1.2 1

CONCENTRADO DE MATERIAS AFINES

	Diagnóstico y Auditoría de Organización	Inglés I, Inglés Básico, Inglés Práctico.	Inglés II, Inglés Medio, Inglés Avanzado.	Ética Profesional	Sistemas de Dirección
FES-C					
IBERO					
LA SALLE		1s	2s	7s	
DEL VALLE		1s 4s	2s 3s		
LATINA					
METROPOLITANA					
LAS AMERICAS					
TEC. MONTERREY	6s				8s
UNAH PEDREGAL					
BANCARIA					
ITAM					
LSCA					
UNITEC					

MERCADOTECNIA

OBJETIVO GENERAL: El alumno conocerá los fundamentos básicos de la Administración de la Mercadotecnia, así como sus antecedentes y su actividad funcional.

Sabrà diferenciar la terminología y establecerá perfiles normativos de acción en el proceso de satisfacción de necesidades así mismo tendrá una visión amplia y trascendental de la vida económica social del consumo.

I.- Introducción a la Mercadotecnia

- desarrollo histórico de la mercadotecnia
(enfoques: antiguo, moderno y actual)
- conceptos y objetivos de la mercadotecnia
- áreas de aplicación de la mercadotecnia

II.- El mercado y el medio ambiente de la mercadotecnia

- tipos de mercado
- medición del mercado
- segmentación del mercado
- medio ambiente de la mercadotecnia

III.- Variables del mercado

- producto
- precio
- plaza
- promoción

- calidad
- marca
- plazos de entrega
- canales de distribución
- publicidad
- descuentos
- servicios
- crédito
- empaque

IV.- Medios de Mercados

- análisis, planeación y control de la demanda del mercado
- principales métodos para pronosticar la venta

V.- Organización e integración del área de mercadotecnia

VI.- Interrelación del departamento de mercadotecnia con otros departamento.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS I

OBJETIVO GENERAL: Que el alumno conozca y maneje las técnicas de la Investigación de Mercados en base a una orientación teórico, práctica y así mismo que valore la importancia de la función de mercados - en el ámbito socioeconómico del país.

I.- Introducción a la Investigación de Mercados

- Definiciones
- Evolución histórica y uso actual
- Naturaleza, importancia, usos, restricciones e integración de la labor de Investigación de Mercadotecnia en la empresa.
- Organización de un departamento de Investigación de Mercados- y su situación dentro del organigrama de la empresa.
- Función, orientación y enfoque actual de la Investigación de Mercados.

II.- El Proceso Lógico de la Investigación de Mercados.

- El Proceso de la Investigación de Mercados
- El Método Científico aplicado a la Investigación de Mercados.
- Fuentes de Información (fuentes internas y externas).
- Investigación de campo.

III.- Planeación de la Investigación de Mercados

- Importancia y diseño de un plan de trabajo
- Identificación y valorización de los objetivos que deben cubrirse con la Investigación de Mercados.
- Elaboración y presupuesto de un programa de acción.
- Establecimiento de un plan de recopilación de datos. (Formulación de cuestionarios y entrevistas, elementos de la encuesta, aplicación de test, uso de panel).
- Aplicación de modelos estadísticos.
(Principios básicos de muestreo, análisis estadístico).

RELACIONES PUBLICAS

OBJETIVO GENERAL: Que el alumno aprenda la importancia que tienen las funciones de Relaciones Públicas e Industriales en toda organización; será capaz de establecer programas de estas funciones, organizará estos departamentos y logrará llevar las organizaciones, mejorar sus imágenes internas y externas, utilizando todos los recursos a su disposición.

- I.- Importancia de las relaciones públicas e industriales (definición de relaciones públicas, definición de relaciones industriales; su desarrollo en las organizaciones; importancia de estas disciplinas en toda organización; públicos, internos y externos; antecedentes de las relaciones públicas).
- II.- Localización de estas funciones en las organizaciones (las funciones específicas que realizan para la organización; objetivos que persiguen estas disciplinas; profesionistas encargados de estas funciones; magnitud y razón de existir de estos deptos).
- III.- Origen y justificación
(Necesidad de la existencia de las funciones de relaciones públicas e industriales; creación de opiniones e imágenes en los públicos; importancia del medio ambiente para beneficio de la organización).
- IV.- Planeación, implementación y control de los departamentos de relaciones públicas e industriales.
(deptos. propio o externo (asesoría); razones de usar ambos medios de acción; detección de áreas de acción; planeación (deptos. internos) técnicas que pueden usarse; recursos que necesita su organización; elementos para su control; departamento o sección ---

externo; contratación de Este servicio, costo).

V.- Relaciones con los clientes actuales y potenciales.

(importancia de Estas relaciones; información que se debe obtener de los clientes; información que se debe proporcionar a los clientes; medios de comunicación con los clientes; asesoría de relaciones públicas a otras funciones de la organización que guarden relaciones con los clientes).

VI.- Relaciones públicas con los proveedores

(importancia de Estas relaciones; consideraciones o principios básicos)

VII.- Relaciones con los sectores del Estado

(alcance de las relaciones públicas e industriales con este sector; necesidad de establecer este contacto; su importancia y ventajas; medios para establecer estas relaciones).

VIII.- Importancia de las relaciones públicas e industriales con la comunidad

(objetivos que persigue; ventajas que se obtienen; medios para actuar; participación en actividades comunitarias).

DECISIONES Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

OBJETIVO GENERAL: El alumno sabrá tomar decisiones en base a comparaciones paramétricas de oferta y demanda, costos y utilidades, sabrá -- activar las técnicas de investigación de operaciones a las decisiones de Mercadotecnia.

- I.- Técnicas decisionales
 - teoría de las decisiones
 - necesidades de mercado
 - introducción a las estrategias de mercado

- II.- Estudios socioeconómicos
 - producto interno bruto
 - balanza de pagos
 - indicadores socioeconómicos
 - estudio de oferentes y demandantes desde un punto de vista -- económico.

- III.- Maximización y minimización de oferentes y demandantes

- IV.- Investigación de operaciones en mercadotecnia
 - establecimiento de los parámetros de la mezcla de mercado
 - determinación de los parámetros de las variables de mercado-- técnica.

- V.- Análisis de mercado
 - análisis de: necesidades
 - conducta del consumidor
 - posición de la marca en el mercado

competencia
ambiente macroeconómico y microeconómico

VI.- *Determinación y aplicación de las estrategias de mercado*

- *mezcla mercadológica*

- *diferentes tipos de decisiones y estrategias:*

Estrategia del producto

- " *para la determinación de precios*
- " *para canales de distribución y logística*
- " *de publicidad y promoción de ventas*
- " *de gerencia de ventas*
- " *de comercialización nacional e internacional*
- " *para la evaluación y control*
- " *y aplicación para contrarrestar la oferta de productos*

ADMINISTRACION DE VENTAS

OBJETIVO GENERAL: *Aplicación práctica y conjunta de la Administración de Ventas a problemáticas específicas, reales y útiles.*

- I.- *Identificación de las necesidades de la aplicación de la administración de ventas.*
 - *Principios básicos de ventas*
 - *Equipos de ventas*
 - *Labor del equipo de ventas*
 - *Objetivos de la fuerza de ventas*
- II.- *Planeación y control de las ventas*
 - *Diseño de la organización funcional*
 - *Territorio de ventas*
- III.- *Definición de políticas*
 - *Política de ventas y división del producto, de precios, de servicios interdepartamentos.*
- IV.- *Definición de Procedimientos*
 - *Conocer los procedimientos para determinar la fuerza de ventas*
- V.- *Formulación de presupuestos por programa*
 - *Presupuesto total*
 - *Presupuesto por sucursales*
 - *Presupuesto por territorios (zonas, representantes).*
- VI.- *Posicionamiento*

- Imagen favorable como requisito en la venta
- La venta especializada (correo, teléfono y servicios), directa y técnicas de ventas
- Bases para la formulación del plan de ventas

VII. Sistemas de motivaciones

- Importancia del entusiasmo y de la ayuda y convivencia en la vida profesional
- Programas de incentivos

VIII. Supervisión

- Pronóstico de ventas y su relación con producción, compras, inventarios y finanzas
- Análisis, interpretación y utilización de la información de producción
- Generalidades de la supervisión de ventas
- Venta personal
- Perfil del vendedor como base del sistema de ventas
- Organización del tiempo personal en la venta
- Reclutamiento, selección, capacitación de los agentes de ventas
- Motivación y remuneración de la fuerza de ventas

IX. Evaluación y control de la fuerza de ventas

- Establecimiento e interpretación de controles
- El control de las ventas
- La organización para las ventas

X. Estudio del panorama mundial

- Analizar el panorama mundial que se ve en la actualidad
- Principales características del mercado actual

DESARROLLO REGIONAL

OBJETIVO GENERAL: *Proporcionar al estudiante un conocimiento general sobre los modelos y Desarrollo Regional que le permitan intervenir - en la planificación y administración de programas de Este.*

- I.- *Historia del establecimiento humano*
- II.- *Relación centro-periferia*
- III- *Delimitación de una región*
- IV.- *Clasificación de las regiones*
- V.- *Práctica de regionalización de un Municipio.*
- VI.- *Causas y características del sub-desarrollo regional*
- VII- *Planificación del desarrollo regional*
- VIII- *Administración de un plan de desarrollo regional*
- IX. *Política de desarrollo regional*

NOTA: *Fue el único temario que no se modificó por considerarlo el más completo de los temarios estudiados en comparación con el de - las otras Universidades.*

INVESTIGACION DE MERCADOS II

OBJETIVO GENERAL: Que el alumno maneje y aplique las definiciones, pasos del proceso de Investigación de Mercados y realice mediante el estudio de casos aplicaciones de carácter práctico.

- I. Integración del proceso de investigación de mercado al proceso de mercadotecnia.
 - Etapas del proceso de mercadotecnia
 - Ubicación de la investigación de mercadotecnia dentro del proceso.

- II Estudios claves en la investigación de mercador
 - Productos de consumo, industriales, servicio, campañas publicitarias, introducción de nuevos productos.
 - Estudios de mercado y su potencial.
 - Estudio de la planeación del producto y su aplicación (marca - envase y precios).
 - Estudio de la planeación y ejecución de la distribución del producto o servicio.
 - Estudios de venta y participación de mercado.
 - Análisis de la publicidad, promoción y relaciones públicas.
 - Panel de distribuidores y consumidores.

- III. Aplicación de los tipos específicos de investigación de mercados.
 - Investigación de mercados dirigida al consumidor
 - Investigación de distribución
 - Investigación motivacional
 - Investigación publicitaria
 - Investigación de control de ventas
 - Investigación de imagen de la empresa
 - Investigación del Productos
 - Investigación de marca

IV. Resultado del informe de investigación y valuación del proceso de investigación

- Análisis de la información
- Tabulación
- Valorización de los resultados de la encuesta
- Formulación de reportes de informe
- Valuación y control
- Toma de decisiones basada en resultados

V. Caso práctico

- Desarrollar una investigación de mercados, práctica de campo, de una empresa comercial o de servicio.

PUBLICIDAD

OBJETIVO GENERAL: El alumno conocerá la importancia y trascendencia de la publicidad y aplicará las técnicas administrativas para optimizar esfuerzos y recursos, mediante investigaciones prácticas que lo ubiquen en la realidad sociocultural de la Publicidad en México.

- I. *Introducción a la publicidad*
 - Esquema de la comunicación humana
 - Historia de la publicidad, su evolución a través de distintas etapas y antecedentes en México.
 - Funciones sociales y económicas de la publicidad.
 - Clasificación y ramas auxiliares de la publicidad

- II. *Organización del departamento de publicidad*
 - Jerarquías y funciones del personal de publicidad
 - Localización en la estructura organizacional
 - Relación del departamento de publicidad con otros departamentos.
 - Diferentes tipos de empresas de publicidad.

- III. *Análisis de medios publicitarios*
 - Medios masivos
 - Medios directos
 - Sistemas de contratación de medios y evaluación económica.

- IV. *Estrategia publicitaria*
 - Guía de la estrategia publicitaria
 - Estrategia por demanda básica y creativa
 - Mensaje publicitario

- V. *Legislación publicitaria en México.*

- Definiciones básicas
- Registro de marcas comerciales
- Marcas no registrables
- Requisitos para una buena marca comercial
- Régimen de protección al consumidor

VI. Campaña publicitaria

- Elementos para la planeación de una campaña publicitaria
- Factores que influyen en la campaña publicitaria
- Desarrollo de una campaña publicitaria
- Control y ejecución de una campaña publicitaria
- Forma de realizar en el territorio del vendedor una campaña - publicitaria y promocional
- El presupuesto de la campaña publicitaria

VII. Estrategia de promoción y ventas

- Conocer las estrategias de publicidad como herramientas promocionales
- Integrar las herramientas de la mezcla promocional
- Aprovechamiento de la actividad publicitaria y promocional en la venta
- Elementos de la promoción de ventas
- El manejo de los medios

De acuerdo a la investigación realizada existen materias que deben complementar el plan de estudios vigente de la carrera de Licenciado en Administración con especialidad en mercadotecnia impartida en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, las cuales son:

- A. Psicología del Consumidor
- B. Planeación y Desarrollo de Productos
- C. Formación Profesional de la Fuerza de Ventas

"PSICOLOGIA DEL CONSUMIDOR"

Todo gerente de mercadotecnia desea que su empresa alcance el éxito y para ello debe estar familiarizado con el comportamiento del cliente en el mercado. Existen muchas teorías respecto al comportamiento de compra, que el gerente de mercadotecnia debe conocer para explicarle en forma general como y por que los individuos prefieren un producto a otro.

Por otra parte es importante conocer los motivos que inducen a la compra tanto de los mercados industriales, como de los mercados de consumo, ya que mientras los primeros compran bienes y servicios con el fin principal de obtener beneficio, los segundos los compran para satisfacer un sinnúmero de deseos y necesidades que el gerente de mercadotecnia debe conocer para poder aprovechar al máximo el potencial de mercado existente.

A. "PSICOLOGIA DEL CONSUMIDOR"

I. *Determinantes psicológicos del comportamiento del comprador*

II. *Experiencias de aprendizaje*

- *Teoría de estímulo respuesta*
- *Teoría del conocimiento*
- *Teoría de campo y "gestalt"*

III. *Personalidad*

- *Teoría psicoanalítica de la personalidad*
- *Teorías, actitudes y creencias*
- *El autoconcepto*

IV. *Influencias culturales y del grupo social sobre el comportamiento de los compradores*

- *Importancia y dificultad para entender el comportamiento del consumidor*
- *Influencias culturales*
- *Influencias de la clase social*
- *Influencias de grupos pequeños de referencia*
- *Comportamiento de compra de la familia*

V. *Proceso de toma de decisiones en la compra*

- *Reconocimiento de necesidades insatisfechas*
- *Identificación de alternativas*
- *Decisión de compra*
- *Comportamiento después de la compra*

VI. *Hacia una teoría comprensiva del comportamiento de compra*

- *La teoría Howard-Sheth*
- *La teoría Engel-Kollat-Blackwell*

VII. *Clasificación de productos*

- *Bienes de consumo e industriales*
- *Clasificación de productos de consumo*
- *Características de los bienes de consumo y algunas consideraciones de comercialización*
- *Comportamiento de compra del consumidor, combinando tipos de productos y tiendas*

VIII. *Investigación motivacional*

IX. *Análisis subliminal*

"PLANEACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS"

Desde la década de los años 50, la planeación del producto se ha basado en el comportamiento del consumidor.

Hasta entonces, los fabricantes no habían tomado en cuenta los deseos del público, ya que el mercado absorvía todo lo que podían producir. Cuando la oferta de los industriales se niveló con la demanda del mercado, los consumidores se volvieron más exigentes respecto a los artículos que compraban. Esto trajo un cambio en la economía que pasó de una economía orientada hacia la producción a una orientada hacia el consumidor.

Cada producto tiene su propio ciclo de vida. Este comienza con la creación del producto, continúa con el diseño, la producción, el envasado y la venta y, finalmente, con la revisión o la supresión del producto.

Todas estas actividades brindan diversas oportunidades de trabajo en toda la estructura de mercadotecnia. La planeación del producto proporciona las técnicas y los conocimientos relacionados con esta actividad que resulta de utilidad a casi toda persona dedicada al marketing.

El gerente de mercadotecnia necesita estas técnicas y estos conoci---

mientos para guiar a su compañía en el desarrollo de los productos, para que reciban una acogida favorable del público, lo que reportará una utilidad razonable.

Por todo lo anterior se hace necesario llevar esta materia.

" PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS"

I. Creación del producto

- Necesidad de un producto
- Productos similares en el mercado
- Procedimiento para el desarrollo de nuevos productos

- A. Creación de ideas
- B. Selección
- C. Análisis del negocio
- D. Desarrollo del producto
- E. Prueba de mercado
- F. Comercialización

- Selección de las mejores sugerencias

II. Pruebas de Laboratorio del Producto

- Elaboración del producto
- Pruebas de uso
- Resultado de pruebas
- Aceptación o rechazo del producto

III. Estudio económico del producto

- Ciclo de vida del producto
- Proceso de fabricación
- A. Diseño
- B. Empaque
- C. Embalaje
- D. Publicidad

- Análisis económico del producto
- Costo de producción del producto
- Punto de equilibrio del producto
- Variaciones posibles al producto

IV. Pruebas de Mercado

- Selección de consumidores de prueba
- Selección del lugar de prueba
- Tabulación de resultados
- Evaluación de resultados
- Decisión de lanzar el producto a la venta

V. Lanzamiento del producto al mercado

- Elección del segmento del mercado a atacar
- Elección de canales de distribución
- Placación del producto y el consumidor
- Determinación del precio
- Fijación del precio

"FORMACION PROFESIONAL DE LA FUERZA DE VENTAS"

Por lo general, solo una línea separa al vendedor ordinario del vendedor profesional.

Es posible que el vendedor ordinario posea los conocimientos básicos, como hacer una prospectación, como presentar la mercancía y como cerrar una venta, pero le falta algo, muchas veces ese algo es la chispa creativa que induce al vendedor minorista a cambiar su campo de acción, por el área de las ventas que éstas pueden ser de artículos de consumo, industriales o servicio.

Cruzar esta línea que se interpone entre la mediocridad y la excelencia es, en realidad un paso muy difícil que muchos vendedores prefieren no dar.

Evidentemente, el vendedor profesional busca obtener una mayor capacidad económica, una buena imagen, mayor madurez profesional y bastante iniciativa para triunfar.

Por lo anterior se requiere darle una capacitación adecuada. Todo esto conlleva que el tener una fuerza de ventas "profesional" será más fácil para el gerente de ventas lograr sus objetivos.

Por lo cual se hace necesario llevar esta materia para dar la formación adecuada impartiendo los conocimientos básicos para un vendedor profesional y las técnicas adecuadas para alcanzar una gerencia de -- ventas.

C. "FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA FUERZA DE VENTAS"

I. La profesión de ventas

- El vendedor
- Su posición en el mercado
- Personalidad y disciplina del vendedor
- Ventajas de ser un vendedor profesional

II. El vendedor y la empresa

- Responsabilidades del vendedor
- Su responsabilidad en la obtención de cuotas
- Su responsabilidad en la creación de nuevos clientes
- Su intervención positiva en las promociones y concursos
- Su capacitación personal
- Técnicas de ventas (vtas: mayoreo, menudeo, detalle, canivaceo, teléfono)
- Lo que la empresa espera del vendedor
- La aceptación de las políticas establecidas por la empresa
- El aspecto legal y financiero de las ventas

III. Elementos de organización del vendedor

- La agenda
- El plan de trabajo por objetivos
- Los registros de clientes y prospectos
- El diario reporte de trabajo

IV. Planeación de trabajo de ventas

- La zona (o cartera) de trabajo

- Formas prácticas de canvaceo organizado para una penetración más efectiva a las áreas seleccionadas
- Itinerario de trabajo y objetivos
- Como aprovechar el tiempo
- Como seleccionar y conseguir más clientes

V. El vendedor y su proyección futura

- Dominio de la práctica de ventas
- Mejoramiento de su personalidad
- Su capacitación intelectual y en técnicas de ventas
- Su proyección hacia un puesto ejecutivo
- La influencia de la actitud en el éxito

5.1.3 MATERIAS DE ESPECIALIZACIÓN QUE DEBEN SER NECESARIAS EN NUESTRO PLAN DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA

Al analizar los temas que integran los planes de estudio de las diferentes instituciones investigadas nos percatamos que nuestros temarios necesitaban complementarse de tal manera que permitieran una formación profesional más completa.

Por lo antes expuesto, se complementaron las materias existentes y se adicionaron otras, las cuales se consideran necesarias y que son: "Psicología del Consumidor", "Planación y Desarrollo del Producto" y la "Formación Profesional de la Fuerza de Ventas"

Debido a los constantes cambios existentes en nuestro país es necesario actualizar constantemente los temarios, ya que siendo la Mercadotecnia un factor decisivo en la vida de una organización, es necesario que incluya aspectos actuales que permitan la competitividad en el mercado.

A continuación se presentan las materias que fueron complementadas -- con temas que a nuestra consideración deberían contener:

1. Mercadotecnia
2. Investigación de Mercados I

3. Relaciones Públicas
4. Decisiones y Estrategias de Mercadotecnia
5. Administración de Ventas
6. Desarrollo Regional
7. Investigación de Mercados II
8. Publicidad

VI. EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA

VI. EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION CON LA ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA.

El desarrollo del pensamiento sobre la Administración data de la época en que los individuos intentaron lograr metas de trabajo en grupos (arrastre), posteriormente existen escritos e ideas relacionadas con la Administración que provienen de Egipcios y Romanos, además existen la experiencia y práctica administrativas de la Iglesia Católica y organizaciones militares que van desde el siglo XVI hasta el XVIII.

Posteriormente los individuos se especializaron en diversas actividades, dando como origen excedentes de producción, mismos que se intercambiaron entre grupos sociales. Esto dio como resultado la fase más importante y sencilla de Mercadotecnia, el "trueque", el cual debido a su rápido crecimiento originó la implantación de mercados locales, y lo más importante, el uso de la moneda como sistema de intercambio.

La Mercadotecnia evolucionó al mismo ritmo que progresaba el comercio y se enfocó a las necesidades que se iban presentando, ya que primero hizo énfasis a estudiar los medios de distribución, ya que la demanda fue superior a la oferta y realmente no era necesario conocer las necesidades de los clientes.

Pero al aumentar la población y evolucionar los medios de comunicación

la tecnología y las ciencias, las empresas se dedicaron a producir para obtener el máximo de rendimiento sobre sus recursos materiales, financieros y humanos, lo que originó un mayor margen de competencia en el mercado, obligando a la mercadotecnia a conocer más a fondo las necesidades de los clientes a fin de obtener la mayor participación en el mercado.

Actualmente nuestro país con la serie de problemas económicos que enfrenta, requiere de las organizaciones una participación más efectiva que lleve al logro de los objetivos mencionados.

Para lograr lo anterior es necesario que los altos ejecutivos se preparen profesionalmente en las actividades que van a desempeñar y especialmente el licenciado en administración con especialidad en mercadotecnia que desee ocupar puestos directivos en las organizaciones, - debe conocer perfectamente los siguientes aspectos: Investigación de Mercados, Planeación y Desarrollo del Producto, Publicidad y Promoción de Ventas, Almacenamiento, Transportación y Distribución Física, Control Administrativo de Ventas, Estrategias de Ventas y Psicología del consumidor.

No obstante en la actualidad encontramos que en las organizaciones -- ocupan la dirección de mercadotecnia personas que no están profesionalmente capacitadas para efectuar cambios que se requieren de acuer-

do a los problemas económicos que el país presenta y así vemos a Ingenieros, Abogados o bien gente que se ha hecho de la práctica ejerciendo el puesto de Directores de Mercadotecnia sin tener la preparación suficiente que les permita lograr el éxito esperado. Por lo anterior a continuación se presenta el perfil que requiere un Licenciado en Administración con especialidad en Mercadotecnia.

FORMACION PROFESIONAL

La formación preprofesional se encuentra constituida por cualquier -- instrucción y educación en el área administrativa adquirida antes de ingresar a la facultad. Dentro de las principales instituciones que proporcionan esta formación se encuentran: La Escuela Nacional Preparatoria, El Colegio de Ciencias y Humanidades, los cuales tienen un plan de estudios que abarca seis semestres y consta de dos tipos de materias: Asignaturas Académicas y Asignaturas de Capacitación Específica, estas últimas corresponden a cada una de las áreas profesionales y se imparten en el último periodo.

Las áreas profesionales que las mencionadas instituciones brindan a nivel profesional son:

AREA FISICO-MATEMATICA. Comprenden los intereses, disposiciones y aptitudes hacia el estudio de las leyes y elementos inorgánicos de la naturaleza, de la lógica matemática y del diseño y construcción de vi

viendas, maquinaria y vías de comunicación.

AREA QUIMICO-BIOLÓGICAS. Abarcan los intereses hacia el estudio de los organismos vivos de la naturaleza y sus elementos, incluyendo la prevención y terapia de sus enfermedades.

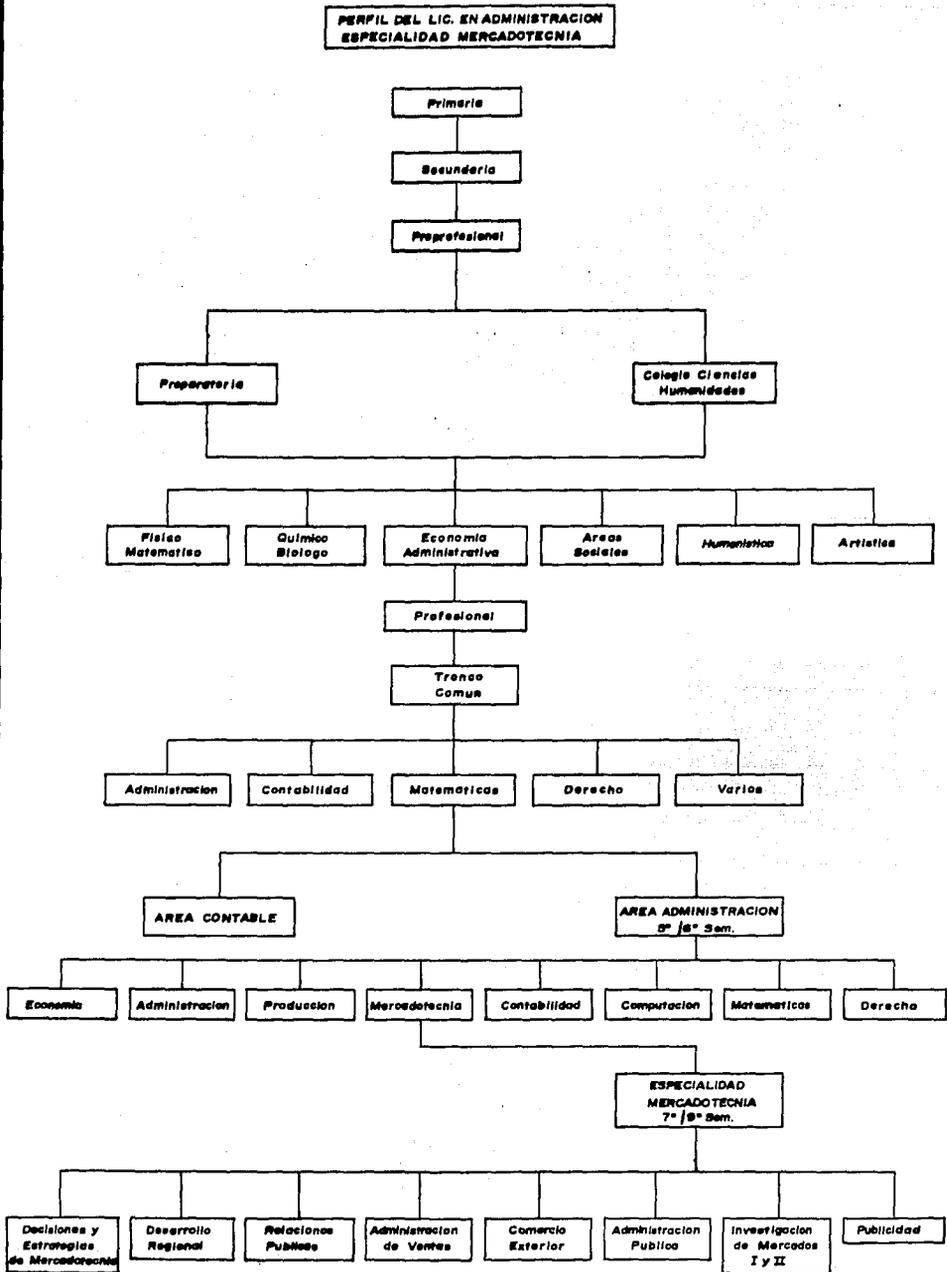
AREA ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS. Involucran aptitudes hacia el estudio del origen, obtención, distribución, control e información sobre los recursos materiales, humanos y técnicos de que el hombre dispone para subsistir, así como las relaciones y conductas humanas para intercambiar y utilizar dichos recursos.

AREAS SOCIALES. Cubren los intereses, disposiciones y aptitudes para el estudio de estructuras jurídicas que aseguren la convivencia social justa, armónica y productiva.

AREA HUMANÍSTICA. Incluyen aptitudes para el estudio del hombre en sus aspectos de origen, trayectoria, producción cultural, transmisión de conocimientos y comunicación.

AREAS ARTÍSTICAS. Se integran por los intereses, disposiciones y aptitudes para el estudio de las bellas artes, en cualesquiera de sus manifestaciones.

250
**ORGANIGRAMA DEL PERFIL
 DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
 ESPECIALIDAD MERCADOTECNIA**



Escuela Nacional Preparatoria U.N.A.M. PLAN DE ESTUDIOS

<u>ASIGNATURAS ACADÉMICAS</u>	<u>ASIGNATURAS DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICA</u>
<u>PRIMER AÑO</u> Matemáticas Física Geografía Historia Universal Lengua y Literatura Españolas Lógica Idioma Dibujo de Imitación Actividades Estéticas Actividades Deportivas	<u>AREA FÍSICO-MATEMÁTICO</u> Dibujo Constructivo Física Cálculo Diferencial e Integral Materia Optativa * <u>AREA QUÍMICO-BIOLÓGICO</u> Biología Física Química Cálculo Diferencial e Integral Materia Optativa * <u>AREA SOCIAL</u> Historia de la Cultura Sociología Historia de las Doctrinas Filosóficas <u>AREA ECONÓMICA-ADMINISTRATIVA</u> Geografía Económica Sociología Cálculo Mercantil Materia Optativa * <u>AREA DE HUMANIDADES CLÁSICAS</u> Historia de las Doctrinas Filosóficas Estética Griego Latín Materia Optativa * <u>AREA DE BELLAS ARTES</u> Historia del Arte Estética Dos materias Optativas *
<u>SEGUNDO AÑO</u> Matemáticas Química Biología Anatomía Fisiología e Higiene Historia de México Estimologías Greco Latinas Idioma Ética Actividades Estéticas Actividades Deportivas	
<u>TERCER AÑO</u> Psicología Nociones de Derecho Positivo Mexicano	

***MATERIAS OPTATIVAS QUE PUEDEN -
ELEGIRSE EN LAS DIFERENTES AREAS**

Temas Selectos de Física
Temas Selectos de Matemáticas
Temas Selectos de Biología
Temas Selectos de Química
Geología y Minerología
Cosmografía
Geopolítica
Higiene Mental
Revolución Mexicana
Problemas Sociales Económicos
y Políticos de México
Prácticas Administrativas y
Comerciales
El Pensamiento Filosófico de
México
Historia del Arte
Modelado
Inglés I
Francés I
Italiano I
Alemán I

Colegio de Ciencias y Humanidades

PLAN DE ESTUDIOS

ASIGNATURAS ACADÉMICAS

ASIGNATURAS DE
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA

PRIMER AÑO

QUINTO SEMESTRE

PRIMER SEMESTRE

PRIMERA OPCIÓN

Matemáticas
Física I
Historia Universal Moderna y
Contemporánea
Taller de Redacción I
Taller de Lectura de Clásicos
Universales

Matemáticas V
Lógica I
Estadística I
(Elegir una materia)

SEGUNDO SEMESTRE

SEGUNDA OPCIÓN

Matemáticas II
Química I
Historia de México I
Taller de Redacción II
Taller de Lectura de Clásicos
Españoles e Hispanoamericanos

Física II
Química II
Biología II
(Elegir una materia)

SEGUNDO AÑO

TERCERA OPCIÓN

TERCER SEMESTRE

Matemáticas III
Biología I
Historia de México II
Taller de Redacción e Investi-
gación Documental I
Taller de Lectura de Autores Mo-
dernos Universales

Estética I
Ética y Conocimiento del Hombre I
Filosofía I
(Elegir una materia)

CUARTO SEMESTRE

CUARTA OPCIÓN

Matemáticas IV
Método Experimental I
Física, Química y Biología
Teoría de la Historia
Taller de Redacción e Investigación
Documental II
Taller de Lectura de Autores Modernos
Españoles e Hispanoamericanos
Idioma

Economía I
Ciencias Políticas y Sociales I
Psicología I
Derecho I
Administración I
Geografía I
Griego I
Latín I
(Elegir una materia)

QUINTA OPCIÓN

Ciencias de la Salud I
Cibernética y Computación I
Ciencias de la Comunicación I
Diseño Ambiental I
Taller de Expresión Gráfica I
(Elegir una materia)

TERCER AÑO

Esta Institución brinda la oportunidad de que el alumno conforme su paquete de materias terminales, ofreciendo para tal fin una serie de opciones, de las cuales el alumno elegirá en función del área hacia la cual vaya encaminado, no obstante, muchas veces elige las materias que a su juicio son más fáciles de cursar, y no aquellas que le permitirán contar con una Formación Posprofesional adecuada a su carrera.

SEXTO SEMESTRE

PRIMERA OPCION

Matemáticas VI
Lógica II
Estatística II
(Elegir una materia)

SEGUNDA OPCION

Física III
Química III
Biología III
(Elegir una materia)

TERCERA OPCION

Estética II
Ética y Conocimiento del Hombre II
Filosofía II
(Debe elegirse una materia)

CUARTA OPCION

Economía II
Ciencias Políticas y Sociales II
Psicología II
Derecho II
Administración II
Geografía II
Griego II
Latín II
(Elegir dos materias)

QUINTA OPCION

Ciencias de la Salud II
Cibernética y Computación II
Ciencias de la Comunicación II
Diseño Ambiental II
Taller de Expresión Gráfica II
(Elegir una materia)

FORMACION PROFESIONAL

La formación profesional del Licenciado en Administración con la especialidad en Mercadotecnia, se adquiere en la Universidad y abarca asignaturas propias del área de Mercadotecnia, que constituyen la llamada formación profesional básica, y asignaturas de carácter auxiliar que conforman la formación profesional periférica.

Actualmente el plan de estudio de la facultad de Estudios Superiores - Cuautitlán consta de nueve semestres, al final de los cuales y mediante el cumplimiento del Servicio Social y la preparación de un trabajo de investigación (Tesis), así como la presentación de un Examen Profesional se obtiene el Título Profesional a nivel licenciatura.

La Formación Profesional impartida en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se divide en tres etapas de aprendizaje los cuales se analizan a continuación:

A) AREA DE TRONCO COMUN

Dentro de esta etapa se obtiene un aprendizaje de lo que en forma general debe conocer un Licenciado en Administración y Contaduría, hablando de aspectos administrativos y contables. Esta formación abarca cuatro semestres.

B) AREA GENERAL DE ADMINISTRACION

En esta etapa se pretende orientar al Licenciado en Administración a elegir una especialización, para lo cual brinda un panorama de cada una de las especialidades que ofrece esta Institución, las cuales son:

Area de Estadística y Control

Area General

Area Agrícola

Area de Organización de la Producción

Area de Recursos Humanos

Area de Investigación de Operaciones

Area de Finanzas

Area de Computación

Area de Mercadotecnia

Area de Planeación y Desarrollo

Esta etapa abarca tres semestres, lo cual consideramos excesivos ya que para determinar una especialidad el Licenciado en Administración debe cursar tres semestres dejando únicamente dos para que obtenga la especialidad.

Por lo anterior consideramos que esta etapa deberla ser de dos semestres en los cuales el Licenciado en Administración puede adquirir los conocimientos generales de cada Area.

AREA DE ESPECIALIDAD

Una vez cursadas las materias del Area general, el Licenciado en Admi

nistración debe enfocar su estudio hacia un área específica que le permita especializarse en ella. La facultad de Estudios Superiores Cuauhtitlán, brinda ocho áreas terminales, las cuales ya han sido mencionadas anteriormente, y se cursan en dos semestres, no obstante se hace necesario ampliar esta área a tres semestres ya que de acuerdo a la investigación efectuada existen materias que no están integradas en el plan de estudios de especialidades y que deben ser consideradas para lo que se necesita un semestre adicional.

AREA DEL TRONCO COMUN

ASIGNATURAS	BASICAS	ESPECIALIZACION
<u>ADMINISTRACION</u>		
PROCESO ADMINISTRATIVO	1 SEM	
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	2 SEM	
RECURSOS HUMANOS I	3 SEM	
TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES	4 SEM	
RECURSOS HUMANOS II	4 SEM	
<u>CONTABILIDAD</u>		
CONTABILIDAD BASICA	1 SEM	
TALLER DE CONTABILIDAD BASICA	1 SEM	
CONTABILIDAD INTERMEDIA	2 SEM	
TALLER CONTABILIDAD INTERMEDIA	2 SEM	
CONTABILIDAD SUPERIOR	3 SEM	
TALLER CONTABILIDAD SUPERIOR	3 SEM	
TALLER OPERACIONES CREDITICIAS	3 SEM	
CONTABILIDAD DE COSTOS APLICADOS A LA ADMINISTRACION	4 SEM	
TALLER DE COSTOS APLICADOS A LA ADMINISTRACION	4 SEM	
<u>MATEMATICAS</u>		
MATEMATICAS BASICAS	1 SEM	
TALLER DE MATEMATICAS BASICAS	1 SEM	
MATEMATICAS APLICADAS	2 SEM	
TALLER MATEMATICAS APLICADAS	2 SEM	
ESTADISTICA DESCRIPTIVA	3 SEM	
TALLER ESTADISTICA DESCRIPTIVA	3 SEM	
INFERENCIA ESTADISTICA	4 SEM	
TALLER INFERENCIA ESTADISTICA	4 SEM	
<u>DERECHO</u>		
INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL DERECHO Y DERECHO CIVIL	1 SEM	
DERECHO CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVO	2 SEM	
DERECHO MERCANTIL	3 SEM	
DERECHO DEL TRABAJO	4 SEM	
<u>VARIOS</u>		
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	1 SEM	
CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	2 SEM	
COMUNICACIONES	3 SEM	

AREA GENERAL DE ADMINISTRACION

ASIGNATURAS	BASICAS	ESPECIALIZACION
<u>MERCADOTECNIA</u> Mercadotecnia		6 SEM
<u>ADMINISTRACION</u> Organizaciones	5 SEM	
<u>PRODUCCION</u> Principios y Sistemas de Producción	6 SEM	
<u>CONTABILIDAD</u> Introducción a las Finanzas Taller de Introducción a las Finanzas Planeación y Control Financiero	5 SEM 5 SEM 6 SEM	
<u>COMPUTACION</u> Introducción a la Informática	5 SEM	
<u>MATEMATICAS</u> Investigación de Operaciones Taller de Investigación de Operaciones	6 SEM 6 SEM	
<u>DERECHO</u> Derecho Fiscal	5 SEM	
<u>ECONOMIA</u> Economía I Economía II	5 SEM 6 SEM	

AREA DE ESPECIALIZACION EN MERCADOTECNIA

ASIGNATURAS	BASICAS	ESPECIALIZACION
<u>MERCADOTECNIA</u>		
Investigación de Mercados I		7 SEM
Taller de Investigación de Mercados		7 SEM
Relaciones Públicas		8 SEM
Administración de Ventas		8 SEM
Desarrollo Regional		8 SEM
Formación Profesional de la Fuerza de Ventas		8 SEM
Investigación de Mercados II		8 SEM
Psicología del Consumidor		9 SEM
Publicidad		9 SEM
Decisiones y Estrategias de Mercadotecnia		9 SEM
Comercio Exterior		9 SEM
Planeación y Desarrollo del Producto		9 SEM
<u>ADMINISTRACION</u>		
Desarrollo Organizacional	7 SEM	
<u>PRODUCCION</u>		
Planeación y Control de la Producción	7 SEM	
<u>CONTABILIDAD</u>		
Evaluación de las Inversiones	7 SEM	
<u>DERECHO</u>		
Administración Pública	9 SEM	
<u>ECONOMIA</u>		
Problemas de México	7 SEM	

FORMACION POSPROFESIONAL

La Formación Posprofesional Administrativa, se encuentra constituida por los estudios formales de posgrado que pretenden afirmar, ampliar y profundizar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional y puede llevarse a cabo a nivel de Especialización Maestría o Doctorado.

Esta etapa de Formación Posprofesional es sumamente importante, ya que es un nivel no de estudiantes, sino de profesionistas que desean superarse y actualizarse y que además ya poseen una experiencia laboral que les permite conocer los problemas que deben afrontar y los cambios que deben realizar a fin de mantener a la empresa en la cual se desarrollan en un nivel competitivo dentro del ámbito económico al cual pertenecen.

En conclusión un Licenciado en Administración con especialidad en Mercadotecnia cuenta con una adecuada formación que le permita desarrollar sus conocimientos e ideas en una dirección de mercadotecnia, en la que coordinará tanto las funciones internas como externas de su área, así como otras funciones de dirección que podría realizar dentro de la misma organización.

VII. APLICACION PRACTICA EN LA VIDA PROFESIONAL

**7.1 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA
EN UNA ORGANIZACION**

**7.2 CAMPO DE ACCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA**

VII. APLICACION PRACTICA EN LA VIDA PROFESIONAL

7.1 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA EN UNA ORGANIZACION

Debe tenerse presente numerosas consideraciones de importancia cuando se va a diseñar o planear una organización eficiente de mercadeo, además deben tomarse en cuenta los objetivos de la empresa. Uno de los elementos más importantes de una buena organización de ventas es establecer y definir claramente la autoridad.

Al proyectar una organización comercial, debe tenerse presente el volumen del negocio, el número y naturaleza de productos que vayan a venderse, la expansión geográfica de la red de distribución, el método de mercadeo, la categoría financiera y las políticas o normas de ventas.

La estructura de una organización comercial dependerá en gran parte de los objetivos que la empresa quiera lograr dentro del mercado, ya que si el plan del productor es lograr la mayor distribución del producto en el mercado, necesitará una estructura organizacional mayor que si las ventas se concentraran en zonas limitadas.

En nuestra actual economía encontramos que la eficiencia del Area de Mercadotecnia radica en gran parte en la organización de ésta, pues la organización deberá adaptarse al volumen y características de las empresas, sin perder de vista los objetivos que previamente se han establecido.

En el aspecto organizacional se puede estructurar una empresa tomando en consideración los tipos de organización existentes a saber:

- Organización Lineal
- Organización de Línea y Staff
- Organización Funcional
- Organización por Comités

Organización Lineal

Este tipo de organización consiste en concentrar en un Director General la autoridad total, la cual delegará en forma descendente a otros ejecutivos de nivel inferior. Las instrucciones, decisiones y órdenes se transmiten hacia abajo desde el nivel superior hasta los niveles operativos de la Compañía.

Por otra parte la responsabilidad se transmite en forma ascendente lo que evita fugas de responsabilidades. Esta estructura permite un control sobre las actividades, pero concentra demasiado trabajo en una sola persona.

Organización de Línea y Staff

Como consecuencia de la excesiva carga de trabajo en una persona queda la estructura lineal, la compañía se ve obligada a mantener un equipo técnico especializado que proporcione ayuda a las personas en las cuales recae la mayor carga de trabajo, las cuales delegan tanto autoridad como responsabilidad en este equipo, el cual se define como grupo de asesoría.

Organización Funcional

En este tipo de estructura la empresa se organiza específicamente por departamento o funciones, y se basa en los principios de dimensión del trabajo. Se aprovecha la preparación y la aptitud profesional de las personas, ubicándolas en el lugar en el cual pueden rendir mayores resultados, ya que las personas que ocupen cada puesto deben ser especialistas que dominen la función que van a desarrollar.

Organización por Comités

La estructura por comités es aquella que se integra por un grupo de especialistas de cada área de la misma empresa, los cuales se reúnen a fin de solucionar problemas existentes o bien para mantener actualizada a la empresa en función de las innovaciones que se vayan presentando en el mercado económico del País.

Los comités pueden ser permanentes o bien integrarse para solucionar un problema y ya resuelto se desintegrará para volver a reunirse en el momento en que se requiera.

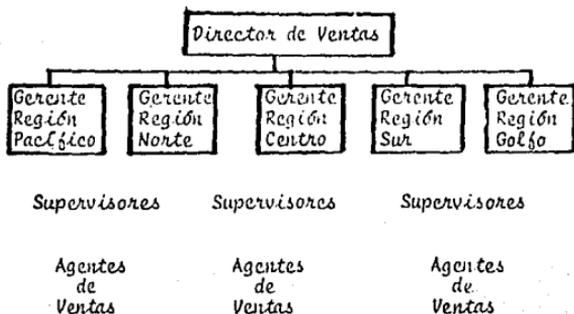
En función de los tipos de organización existentes, y tomando como base la organización funcional y la estrategia mercadológica de la propia empresa el área comercial se puede estructurar de la siguiente manera:

División Geográfica
División por Producto
División por Mercado
División con Combinación de ellas

DIVISION GEOGRAFICA

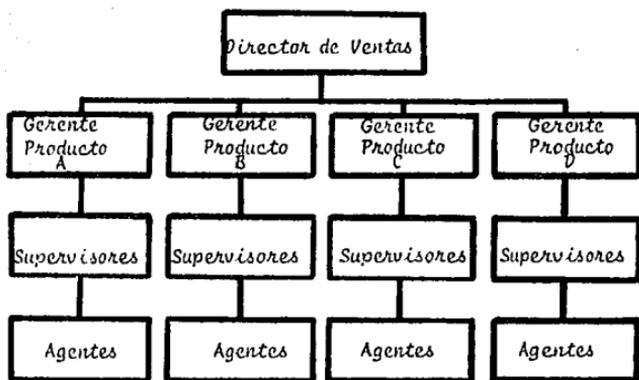
La división geográfica es aquella que enfoca su estructura organizacional a distribuir su fuerza de ventas tanto en territorio nacional como en el extranjero a fin de desplazar más ágilmente sus productos.

En esta estructura se define claramente las responsabilidades que tiene cada gerente regional conjuntamente con su fuerza de ventas, lo que permite que cada región se tenga perfectamente identificada con respecto a las condiciones locales de mercado, competencia, canales de distribución, etc.



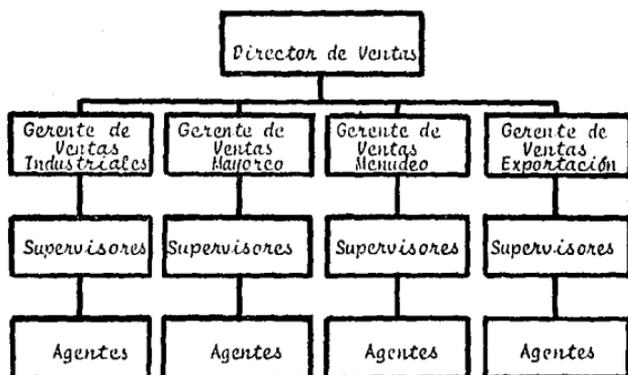
DIVISION POR PRODUCTO

La llevar a cabo organizaciones que cuentan con una gran diversidad de línea de productos. Se caracteriza por tener un Gerente de Ventas al frente de cada línea de productos contando cada uno de ellos con un cuerpo técnico y una fuerza de ventas especializada que conozca a fondo los productos que ofrece.



DIVISION POR MERCADO

El objetivo principal de esta estructura es la de prestar un mejor servicio a los diferentes clientes con que cuenta la organización, para lo cual la fuerza de ventas debe conocer perfectamente las necesidades de cada uno de ellos.



COMBINACION DE ELLAS

Existen ciertas Compañías que organizan su Area de Mercadotecnia en función de la combinación de las tres divisiones antes mencionadas, ya que si organizan para trabajar por línea de productos y clientes en lo que respecta quizás a funciones administrativas y permiten que los gerentes regionales efectúen las operaciones de venta en sus territorios correspondientes.

A continuación se presenta un organigrama general de una empresa, en -- donde se ubica claramente el área comercial y se aprecia la división de funciones y la delegación de autoridad que debe existir dentro de esta área tan importante en el funcionamiento de una empresa, llámese ésta -- comercial, productiva o de servicio.

La dirección y planeación recaen en las gerencias, teniendo éstas la responsabilidad de elaborar los planes y objetivos que deberán cumplirse tanto a corto como a largo plazo, induciendo a mantener una imagen competitiva en el mercado al cual pertenece.

De la integración y organización que de las gerencias se tenga, dependerá en gran parte la vida del mercado del producto, ya que la parte primordial de un área comercial, es como esta integrada y después como se coordinará ésta con las demás áreas de la empresa, con el fin de mantener una imagen ante los consumidores, que permita sostener la confianza de nuestros productos y/o servicios que adquieren.

En la figura 7.1 se encuentra la estructura organizacional de una empresa en la que ubica el área comercial como una parte importante dentro de las cinco áreas fundamentales de toda organización. Así mismo se aprecia la estructura propia del área comercial, la cual debe mantener una adecuada interrelación con las demás áreas de la empresa, definiendo claramente los objetivos.

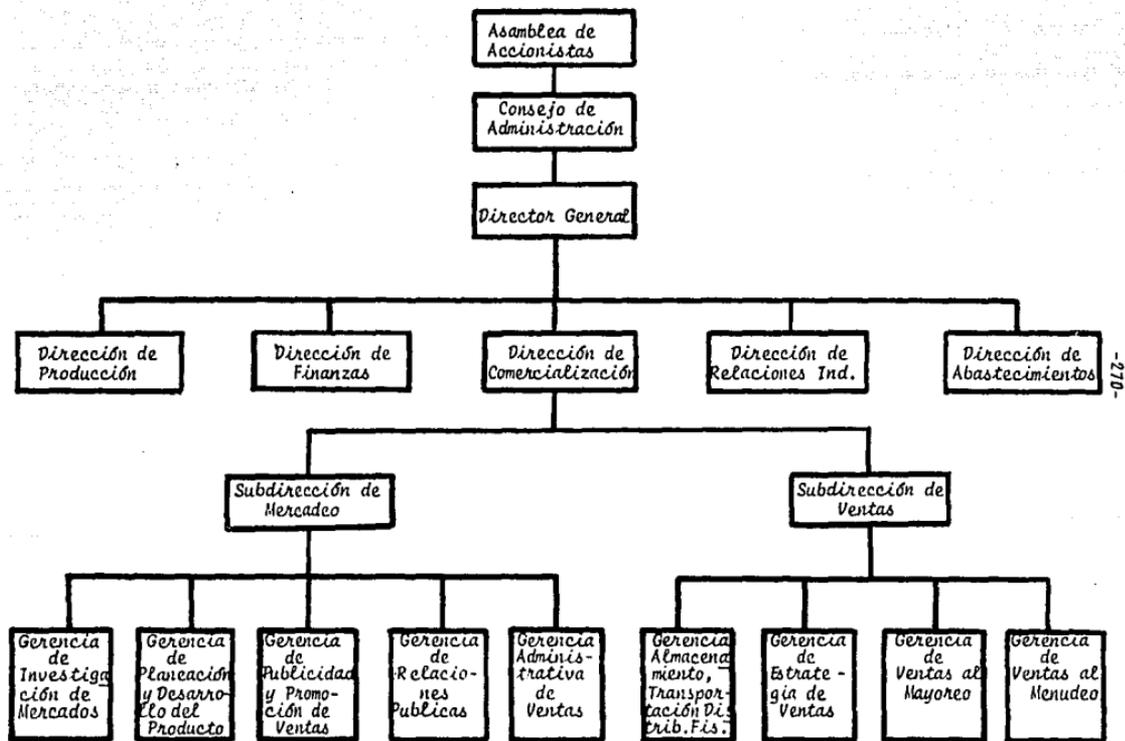


Fig. 7.1

7.2 CAMPO DE ACCIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA

El Licenciado en Administración con especialidad en Mercadotecnia cuenta con la visión suficiente que le permiten desempeñarse en diversos - ámbitos del campo económico, tanto en el sector público como en el privado, teniendo para ello una sólida formación profesional.

Dentro del ámbito del sector privado el Licenciado en Mercadotecnia -- puede ocupar puestos tales como Director General, ya que su formación profesional le da una visión amplia de cada área.

Dentro del Área de Comercialización el Licenciado en Mercadotecnia debe lograr una integración y coordinación de las actividades formales - de mercadotecnia de la Compañía como son: Investigación de Mercados, - Planeación y Desarrollo del Producto, Publicidad y Promoción de Ventas Relaciones Públicas, Almacenamiento Transportación y Distribución Física del Producto, Administración de Ventas, Estrategia de Ventas, Ventas al mayoreo y menudeo, Capacitación y Desarrollo de la Fuerza de -- Ventas, etc. Así como tratar de encontrar la armonía entre su área con las otras áreas de la organización.

El Licenciado en Mercadotecnia dentro de una organización podrá desempeñar cualquiera de las funciones mostradas en la figura 7.1 y esto de de

pendencia de su formación y capacidad profesional que tenga para desempeñar alguna de las siguientes funciones:

DIRECTOR DE MERCADOTECNIA

- Planeación, organización, dirección y control de las actividades comerciales.
- Establecimiento de objetivos y políticas del área comercial.
- Evaluación de resultados del área de mercado y del área de ventas.
- Toma de decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Elaboración e implementación de las Estrategias del Plan de Mercadeo.

SUBDIRECTOR DE VENTAS

- Organización y dirección de la fuerza de ventas.
- Planeación de la Estrategia de Ventas.
- Análisis de las condiciones de venta de la competencia.
- Planeación de la cobertura de mercado.
- Establecimiento de los presupuestos de ventas.

GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS

- Dirección y control de la fuerza de ventas en las diversas regiones que se tengan definidas dentro del territorio nacional así como del extranjero.
- Obtener y mantener una adecuada imagen de la organización a través de la atención que debe dar la fuerza de ventas a los clientes.

- Planeación y establecimiento de políticas que regulen las actividades del área de ventas considerando gerencias regionales, fuerza de ventas y distribuidores, tales como cuotas y territorios de venta.
- Planeación del presupuesto comercial, así como del pronóstico de ventas, controlando que se cumplan las cuotas de venta asignadas por cada zona.
- Capacitación y adiestramiento de la fuerza de ventas.

GERENCIA DE ESTRATEGIA DE VENTAS

- Establecimiento de condiciones óptimas de venta que permita mantener a la organización dentro de un ámbito de competencia.
- Penetración en las zonas de venta en función del análisis de potencial de mercado efectuado por la Gerencia de Investigación de Mercado.
- Análisis y determinación de la mixtura de ventas.
- Determinación de:
 - Estrategia del Producto
 - Estrategia para la determinación de precios
 - Estrategia para canales de distribución y logística
 - Estrategia de publicidad y promoción de ventas
 - Estrategia de gerencia de ventas
 - Estrategia de aplicación para contrarrestar la oferta de productos

GERENCIA DE VENTAS AL MAYOREO

- Determinación de condiciones de venta a mayoristas.
- Atención a la red de distribuidores.
- Determinación de políticas de venta.

GERENCIA DE VENTAS AL MENUDEO

- Análisis de las condiciones de venta.
- Determinación de las políticas de venta.
- Determinación de las políticas de servicio a clientes o consumidores

SUBDIRECTOR DE MERCADEO

- Planeación, organización, dirección y control de:
 - Estudio de mercado y pruebas
 - Planeación, presentación y desarrollo del envase
 - Publicidad y promoción de ventas
 - Relaciones Públicas
 - Almacenamiento, transportación y distribución física
- Análisis de las oportunidades de mercado.
- Determinación de las necesidades de mercado.
- Establecimiento de los objetivos de mercadeo.
- Desarrollo de la organización interna de mercadeo.
- Adquisición de los recursos para operaciones de mercadeo.
- Evaluación y control de las actividades de mercadeo.

GERENCIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Planeación de investigaciones de mercado.
- Identificar los segmentos de mercado.
- Seleccionar los segmentos que serán el objetivo de la fuerza de ventas
- Medición del potencial de la demanda.

GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

- Necesidades del producto
- Planeación del ciclo de vida del producto
- Determinación de los niveles socioeconómicos a que va dirigido el --
producto
- Determinación del precio, marca, envasado
- Canales de distribución
- Planeación y apoyo publicitario del producto

GERENCIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS

- Llevar a cabo el programa publicitario fijado en el plan de mercadeo
- Realizar una investigación motivacional para conocer la extensión y características de la publicidad
- Llevar a cabo el programa de los medios publicitarios
- Determinar en que momento es conveniente emplear Agencia de Publicidad y determinar cuales son las más convenientes
- Promocionar los productos en el punto de venta

GERENCIA DE RELACIONES PUBLICAS

- Crear y mantener buenas relaciones entre la organización y su público objetivo (personal, accionistas, clientes, gobierno, comunidad, - competencia, proveedores y medios masivos de comunicación).
- Proyectar ante su público objetivo una imagen real y favorable de la organización que permita ganarse su aceptación y apoyo con objeto de que éstos factores contribuyan a que la empresa pueda cumplir con -- sus objetivos
- Organizar convecciones, eventos que permitan un mayor acercamiento -- tanto del mismo personal como con las personas que tienen vínculo -- con nuestro departamento de ventas, tales como distribuidores, personal de gobierno, etc.

GERENCIA DE ALMACENAMIENTO, TRANSPORTACION Y DISTRIBUCION FISICA DE PRODUCTOS

- Organizar y establecer las políticas de transporte de la mercancía
- Establecer el medio más económico para transportar la mercancía o -- producto

- Mantener los stock adecuados en el almacén
- Establecimiento de transportación por zonas de afluencia de vías de comunicación.

Por lo anterior se puede concluir que un Licenciado en Administración con especialidad en Mercadotecnia cuenta con un campo de acción tan amplio como su formación profesional se lo permita, y como consecuencia de la problemática económica existente en nuestro país, quizás se requiera en un futuro no muy lejano que la gente que se encuentra de una u otra forma ligada a la Mercadotecnia se especialice en otras áreas - que le permitan mantenerse en un mercado que le exige constantes adelantos y cuya actualización le permitirá efectuar los cambios necesarios, tanto personales como a nivel organizacional.

Como resultado de esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1° Los profesionistas que se dedican a las actividades comerciales, sin una preparación previa en esta especialidad no podrán resolver los problemas comerciales a los que se enfrentarán, debido a que muchos casos por antigüedad en las empresas en las que prestan sus servicios adquieren una gran experiencia y debido a esto logran obtener Direcciones Comerciales. Pero si estas personas se cambiaran o se enfrentaran a los retos que en la actualidad se presentan en los mercados, son las personas más vulnerables cuando surgen los cambios en los mercados como en la actualidad los estamos viviendo.

2° Otra conclusión a la que llegamos es que en las Instituciones Universitarias Públicas y Privadas carecen de materias básicas -- que son indispensables para el desarrollo profesional del Licenciado en Mercadotecnia, ya que en gran parte de estas instituciones habilitan con nombres más tecnicados las materias que se imparten en el Plan de Estudios del Licenciado en Administración. Y esto se hace con la finalidad de dar una imagen de mayor preparación cultural a las personas del nivel socio-económico al que va dirigido, pero esto es erróneo ya que en la gran mayoría de dichas instituciones se sigue el plan de estudios de nuestra Universidad Nacional Autónoma de México a la que están incorporados. Y

esto lo ratificamos ya que en la gran mayoría de las materias que analizamos de las diferentes instituciones el contenido temático de sus materias están dirigidos a lograr los mismos objetivos que es la preparación óptima de profesionistas dedicados a esta especialidad.

3° A la tercer conclusión a la que llegamos es que existen dos -- problemas básicos en la estructuración del plan de estudios del -- Licenciado en Administración con la especialidad en Mercadotecnia en casi todas las instituciones investigadas y que son:

A) Que el plan de estudios debería estructurarse en 3 fases: -- La primera como en la actualidad viene realizándose es que los co nocimientos básicos de materias generales tanto contables-administrativas-sociales-económicas y legales se impartan del primero al cuarto semestre llamándose este Tronco Común.

La segunda fase debería de realizarse en dos semestres (quinto y sexto semestre) dando en estos semestres la apertura hacia las -- dos especialidades generales tanto contables como administrativas.

Y la última fase (del séptimo al noveno semestre), impartir las - materias de las diferentes especializaciones de cada área:

CONTABLES

Auditoría
Finanzas
Impuestos
Contabilidad General
Costos

ADMINISTRATIVAS

Recursos Humanos
Mercadotecnia.
Producción
Computación
Agrícola
Organizaciones
Finanzas
Estadística y Control
Investigación de Operaciones
Planeación y Desarrollo

Para poder tener un concepto básico del Perfil del Licenciado en Mercadotecnia necesitaríamos parar el avance tecnológico de la -- Mercadotecnia, ya que nos hemos dado cuenta en la experiencia profesional que estamos viviendo en este momento que nuestro plan de estudios carece de materias que deben ser necesarias en nuestro - desarrollo profesional.

La cuarta conclusión a la que se ha llegado es que todo Licencia- do en Administración que no conozca o que no adquiera los conoci- mientos fundamentales del proceso administrativo en cada una de - sus fases y en cada una de sus etapas no podrá de ninguna manera- entender ni adaptar ese proceso de la administración al proceso - de la Mercadotecnia, ya que uno a otro depende de sí mismo porque en cada uno de los procesos se siguen los mismos lineamientos pa- ra el logro de los objetivos que tenga cada departamento, cada dirección o cada empresa para poder subsistir.

La quinta conclusión y que pensamos que es la más importante; es- que realmente los estudios que hemos adquirido en nuestra Facultad

de Estudios Profesionales Cuautitlán los conocimientos están en igualdad de condiciones y sin exagerar mejor que en otras escuelas privadas destinadas a sectores de niveles socio-económicos altos y esto lo decimos con orgullo que no se requiere estar en escuelas con altos costos para poder ser un buen profesionalista, pero si es necesario reafirmar constantemente y actualizar los planes de estudios, ya que el avance de las técnicas de mercado que se requieren día a día para superar y llevar al éxito a las empresas son cambiantes y por esto queremos decir que no es posible afirmar que el plan de estudios como lo sugerimos no pueda estar sujeto a cambios ya que la vida así lo requiere y la preparación de nosotros y de las próximas generaciones necesitarán de técnicas avanzadas para poder estar en condiciones de ser verdaderos profesionalistas en Mercadotecnia.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO I

- (1) "Investigar", en Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*. 19 ed.; Madrid; Espasa - Calpe pág. 758.
- (2) Donald Slesinger, Mary Stephenson "Research" *Enciclopedia of the Social Sciences*, pág. 330.
- (3) Garza Mercado, Ario, *Manual de Técnicas de Investigación*, *El Colegio de México 1972*, pág. 4 .
- (4) *Ibid.*, pág. 68.
- (5) *Ibid.*, pág. 15.
- (6) *Ibid.*, pág. 10.
- (7) Freud John E., Williams Frank J., *Elementos Modernos de Estadística Empresarial*, ed. Prentice Hall International, pág. 2 .

CAPITULO II

- (8) Terry George R., PND, *Principios de Administración*, Compañía Editorial - Continental, pág. 24.

- (9) Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw - Hill, pág. 315.
- (10) *Ibid.*, pág. 315.
- (11) *Ibid.*, pág. 353.
- (12) *Ibid.*, pág. 355.
- (13) *Ibid.*, pág. 358.
- (14) *Ibid.*, pág. 361.
- (15) *Ibid.*, pág. 399.
- (16) *Ibid.*, pág. 407.

CAPITULO III

- (17) Newman William H., Summer Charles E., Warren E. Kirby, *La Dinámica Administrativa*, ed. Diana, pág. 24 - 25 .
- (18) *Ibid.*, pág. 40.
- (19) *Ibid.*, pág. 47.
- (20) *Ibid.*, pág. 51.
- (21) *Ibid.*, pág. 58.

- (22) Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas, primera parte* --
Ed. Limusa, pág. 101.
- (23) *Ibid.*, pág. 165.
- (24) Reyes Ponce, Agustín, *Op. Cit.*, segunda parte, pág. 211.

CAPITULO IV

- (25) Kotler, Philip, *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación y Control*, Ed. Diana, pág. 76.
- (26) *Ibid.*, pág. 80.
- (27) Lipson, Harry A; Darling John R., *Fundamentos de Mercadotecnia, - textos y casos*, Ed. Limusa, pág. 120.
- (28) Bell Martín L. *Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias*, Ed. --
C.E.C.S.A. pág. 431,

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

HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO
CLAUDE S. GEORGE JR.
ED. PRENTICE HALL INTERNATIONAL

EL PROCESO ADMINISTRATIVO
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
ED. HERRERA HNOS. SUSCESORES

LA DINAMICA ADMINISTRATIVA
WILLIAM H. NEWMAN, CHARLES E. SUMNER
E. KIRBY WARREN
ED. DIANA

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
GEORGE R. TERRY
ED. C.E.C.S.A.

MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y ESTRATEGIA
MARTIN L. BELL
ED. C.E.C.S.A.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION SOCIAL
ERNEST GREENWOOD
ED. PARDOS BUENOS AIRES

MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION
ARIO GARZA MERCADO
EL COLEGIO DE MEXICO

INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO
FERNANDO ARIAS GALICIA
ED. TRILLAS

METODOS DE INVESTIGACION SOCIAL
WILLIAM J. GOODN Y PAUL K. HATD
ED. TRILLAS

DIRECCION DE MERCADOTECNIA
PHILIP KOTLER
ED. DIANA

MERCADOTECNIA
PLANEACION ESTRATEGICA
HUGHES
ED. ADDISON -WESLEY IBEROAMERICANA

RELACIONES PUBLICAS
JORGE RIOS SZALAY
ED. TRILLAS

EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS
DOUGLAS MC GREGOR
ED. DIANA

MERCADOTECNIA
PLANEACION DEL PRODUCTO
ED. MC GRAW HILL

MERCADOTECNIA
TECNICAS BASICAS DE VENTA
ED. MC GRAW HILL

MERCADOTECNIA
EL VENDEDOR CREATIVO
ED. MC GRAW HILL

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
LIPSON Y DARLING
ED. LIMUSA

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
WILLIAM J. STANTON
ED. MC GRAW HILL

ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA
A. ALVAREZ DE ALBA
COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.

INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS
ALFREDO LOPEZ ALTAMIRANO Y MANUEL OSUNA CORONADO
ED. DIANA

MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y APLICACION
CHARLES D. SCHENE Y REUBEN M. SMITH
ED. MC GRAW HILL

INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA
WILBURG JIMENEZ CASTRO
ED. C.F.E.

INVESTIGACION DE MERCADOS TEXTOS Y CASOS
HW. BOYD JR. R. WESTFALL
ED. UTEHA

FUNDAMENTOS DE MERCADO MODERNO
ED. PRENTICE HALL INTERNATIONAL
CUNDIFF, STILL, COVONI

LA DINAMICA ADMINISTRATIVA
WILLIAM H. NEWMAN/CHARLES E. SUMMER
E. KIRBY WARREN
ED. DIANA

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPANOLA
XIX EDICION MADRID
ESPANA - CALPE.

ENCICLOPEDIA OF THE SOCIAL SCIENCES
DONALD SLESINGER, MARY STEPHEUSON

ELEMENTOS MODERNOS DE ESTADISTICA EMPRESARIAL
FREUD JOHN E., WILLIAMS FRANK J.
EDITORIAL PRINTICE HALL INTERNATIONAL.

INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMON.
ADALBERTO CHAVENATO
ED. MC. GRAW HILL

ADMON. DE EMPRESAS
AGUSTIN REYES PONCE
ED. LIMUSA

DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS PLANEACION Y CONTROL
PHILIP KOTLER
ED. DIANA.