

870102

# Universidad Autónoma de Guadalajara.

ESCUELA DE ADMINISTRACION,  
CONTABILIDAD Y ECONOMIA

10  
eg.



LA PREVISION MEDIANTE EL USO DE LA  
MERCADOTECNIA APLICABLE A ORGANISMOS  
PUBLICOS DE CARACTER CIVIL O MERCANTIL.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

JORGE GONZALEZ VALDIVIA.



## **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.

## INDICE

	Página
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO 1.- ANTECEDENTES Y DEFINICIONES DE LA MERCADOTECNIA .....	3
1.1 ANTECEDENTES .....	3
1.2 CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA .....	5
1.3 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA .....	8
1.3.1 IMPORTANCIA PARA LA SOCIEDAD .....	8
1.3.2 IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA .....	10
 CAPITULO 2.- LA PREVISION MEDIANTE LA MERCADOTECNIA.	 12
2.1 LA PREVISION COMO PRIMERA FASE DEL CICLO DE TOMA DE DECISIONES .....	12
2.1.1 PASOS PARA REALIZAR LA PREVISION .....	13
2.2 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS .....	16
2.3 DETERMINAR LOS FACTORES POSITIVOS, NEGATIVOS E IMPREVISIBLES .....	20
2.4 ESTABLECER CURSOS ALTERNATIVOS .....	22
2.5 ESTABLECER EL OBJETIVO A LOGRAR .....	23
2.6 ANALISIS DE RIESGOS Y BENEFICIOS .....	25
2.7 ECONOMIA DE ESFUERZOS .....	26
2.8 CAPACIDAD HUMANA .....	26
2.9 OBTENER Y PLANEAR EL CURSO A SEGUIR .....	28
2.10 VALIDEZ DE LAS PREVISIONES .....	28

CAPITULO 3.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA .....	35
3.1 VENTAS .....	36
3.2 CAPACIDAD DE PRODUCCION .....	39
3.3 CANALES DE DISTRIBUCION .....	44
3.4 PUBLICIDAD Y PROMOCION .....	48
3.5 PRODUCTO .....	52
3.6 FINANZAS .....	54
CAPITULO 4.- ESTUDIO DE LA COMPETENCIA .....	58
4.1 TIPO DE COMPETENCIA Y CALIDAD .....	59
4.2 EL PRODUCTO Y SU PRESENTACION .....	61
4.3 POLITICAS DE VENTAS .....	63
4.4 PUBLICIDAD Y PROMOCION .....	64
4.5 CANALES DE DISTRIBUCION .....	65
4.6 PRECIOS .....	66
4.7 PROVEEDORES .....	68
CAPITULO 5.- INVESTIGACION DEL MERCADO Y EL CONSUMIDOR	70
5.1 MERCADO POTENCIAL Y MERCADO REAL .....	72
5.2 GUSTOS, PREFERENCIAS Y HABITOS DE COMPRA .....	76
5.3 UBICACION DEL MERCADO .....	77
5.4 INCREMENTO DEL MERCADO .....	78
5.5 CAPACIDAD ECONOMICA .....	80
5.6 IMAGEN DEL PRODUCTO Y LA EMPRESA .....	81
5.7 RELACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA .....	83

CAPITULO 6.- ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS .....	86
6.1 DE CREDITO .....	91
6.2 DE VENTAS .....	92
6.3 DE PUBLICIDAD Y PROMOCION .....	93
6.4 DE DISTRIBUCION.....	95
6.5 DE PRECIOS .....	96
CAPITULO 7.- ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS .....	99
CONCLUSIONES .....	104
NOTAS BIBLIOGRAFICAS .....	107
BIBLIOGRAFIA .....	108

## INTRODUCCION

En nuestro país, con una economía tan cambiante, uno de los principales problemas que enfrentan las empresas y organizaciones es que éstas no tienen un conocimiento adecuado de sus mercados, lo que ocasiona una producción y ventas desequilibradas que traen como consecuencia presentar bienes y servicios con costos elevados al consumidor.

Los altos precios de venta originados por lo anterior llevan a las empresas a una difícil situación pues el poder adquisitivo de los consumidores que ya es considerado bajo, se reduce aún más.

Por lo mismo se hace de vital importancia que el Licenciado en Administración incremente sus conocimientos o se especialice en el área para ayudar a solucionar tales problemas y otros que afrontan las empresas, como la creciente demanda, la fuerza competitiva, innovaciones de la tecnología, por lo que en este trabajo se desea presentar un panorama sobre la necesidad de las empresas de poner especial cuidado en general en el área mercadológica y en particular sobre la forma de utilizar esta disciplina como técnica de previsión.

Tomando a la mercadotecnia como una técnica de previsión se ayudará a dar solución a los problemas del orden económico por los que atraviesa nuestro país, ya que esto nos llevará a la anticipación de los acontecimientos y situaciones que se nos presentarán en un futuro de esta manera la aceptación de los bienes y servicios en el mercado, será un

tanto mayor; ya que lo que en la actualidad hace falta es --  
 preveer las necesidades del mercado en situaciones especia--  
 les como las de esta época, para así poder presentar bienes-  
 y servicios adecuados a las necesidades, posibilidades, gus-  
 tos y preferencias del público consumidor.

Toda esta problemática tiene muchas facetas y una de --  
 ellas es el fondo económico, que su solución en parte está -  
 en función de las inversiones que en la infraestructura na--  
 cional realice el sector público. Esta infraestructura permi  
te al sector privado la mejor utilización de la mercadotec--  
 nia, enfocada hacia la solución de sus problemas mercatológi-  
 cos, con lo que podrá coadyuvar a la solución del círculo vi  
cioso que impide el desarrollo más equilibrado de la empresa  
 como tal y de todo el país.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES Y DEFINICIONES DE LA MERCADOTECNIA

#### 1.1 ANTECEDENTES:

El origen de la Mercadotecnia lo podemos situar en las sociedades primitivas, cuando éstas dejaron de realizar el tipo de economía en que cada grupo producía lo que éste consumía, e iniciaron la economía de intercambio entre grupos.

Más adelante con la creación del dinero en el pueblo fe-  
nicio se desarrolló el comercio, esto aunado a la especiali-  
zación del trabajo indujo a que los pueblos iniciaran rela-  
ciones comerciales con pueblos más lejanos geográficamente,  
satisfaciéndose así las necesidades mutuas creando lo que --  
hoy llamaríamos mercado, al encontrar lugares en los cuales-

vender sus excedentes de producción y adquirir los bienes de los cuales carecían.

El concepto más moderno de la mercadotecnia nació a --  
raíz de la revolución industrial, época en la que la pobla--  
ción se concentró en las ciudades debido a la creación de --  
centros fabriles y al adelanto tecnológico en el crecimiento  
de las industrias.

En esta etapa el problema era la escasez de bienes y --  
servicios por lo que las empresas se orientaron al incremen--  
to de la producción para satisfacerlos.

En la siguiente fase los beneficios de las empresas se--  
encontraban en la racionalización de la estructura indus---  
trial por medio de funciones financieras. A través del creci-  
miento de la economía fabril se incrementaron los canales de  
comercialización por lo que surgieron los especialistas en -  
mercadotecnia para encontrar los mejores métodos para vender  
la producción industrial.

La época actual está mercada ya no por la escasez de --  
bienes y servicios, sino por una cierta escasez de mercados,  
pues uno de los mayores problemas de las empresas es encon--  
trar clientes suficientes para su producción.

Lo anterior es debido a que en algunos mercados como el  
norteamericano ya se empiezan a mostrar signos de renuencia-  
hacia la compra de una mayor cantidad de los tipos de bienes  
actuales por esto las empresas tienen que examinar más acer-  
tadamente las necesidades de los clientes para presentarles-  
un producto más atractivo que los actuales o determinar cua-

Les serán los nuevos productos a crear.

## 1.2 CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA

Mediante los siguientes conceptos de la mercadotecnia - espero que ésta quede bien definida.

En 1948, al Comité de Definiciones de la Sociedad Americana de Comercio, la definió como "el desarrollo de la actividad de los negocios dirigidos hacia e incidiendo al flujo de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor que los emplea.

Es un sistema total de actividades empresariales en fn tima interacción destinadas a planificar, fijar precios, pro mover y distribuir productos y servicios que satisfacen nece sidades de los clientes actuales y potenciales". (1)

"La ciencia y el arte de los procesos que se desarro--- llan desde que los artículos salen terminados de la produc--- ción hasta que llegan a manos del último consumidor". (2)

Esta definición es restringida, ya que la mercadotecnia no se inicia con la elaboración del producto, ni termina con la venta final, ya que el producto debe planearse mucho antes de la producción; además de que el cliente debe quedar - satisfecho para que tenga una buena imagen de la compañía y - siga siendo nuestro cliente en un futuro.

- (1) William J. Staton. "Fundamentos de Marketing" Pág. 22.  
 (2) Roberto Barragán. "La Comercialización produce Benefi--- cios". Pág. 9.

Definiciones más sencillas como las de (Paul Mazur) nos dicen que "es la entrega de un estandar o nivel de vida" -- (Lincoln Clark) nos dice que "es la ciencia social que se ocupa de las transacciones de mercado".

"El análisis, organización, planeación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ella una utilidad". (3)

Analizando los anteriores conceptos que sobre la mercadotecnia han dado diversos autores en diferentes épocas nos damos cuenta de lo siguiente:

La mercadotecnia busca satisfacer tanto a las necesidades de los consumidores como las metas de la organización, - en la mercadotecnia siempre intervienen dos factores: el productor y el consumidor, por lo que es un proceso económico y social independiente de la forma original de producción.

La mercadotecnia no ha llegado a su fin evolutivo, siempre debe de estar en un constante cambio dirigido a la satisfacción de las necesidades de las partes que en ella intervienen. La mercadotecnia es un instrumento que ayuda al administrador a lograr los objetivos de la empresa u organiza---ción, mediante la satisfacción del consumidor o usuario.

En la actualidad ya no se sigue el patrón que regía al inicio de la revolución industrial que era la constante preo

(3) Philip Kotler. "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, -- Planeación y Control" Pág. 6.

cupación por incrementar la producción o sea vender lo que se producía sino que ahora las empresas se dirigen a producir lo que se vende, lo que el mercado exige, o sea aquello que el consumidor necesita, hablando en términos de bienes y servicios, todo aquello que se quiera vender o comercializar será objeto de la mercadotecnia, siempre y cuando exista retroalimentación entre la organización y el mercado.

El consumidor se convierte en eje central de toda acción comercial, no porque deba conformarse con los bienes que se le ofrecen, sino que se le ofrecen precisamente aquellos bienes que necesita, incluso antes de que la necesidad se haga patente.

Con la evolución de la tecnología, la mercadotecnia ha llegado incluso a crear productos o servicios cuya necesidad surge con la aparición en el mercado de esas novedades que en el pasado ni siquiera fueron imaginadas por los consumidores, pero que la mercadotecnia convierte de necesidades potenciales a necesidades reales.

Se parte de un programa establecido para investigar el mercado en referencia a volúmenes de venta, política de precios, canales de distribución, acciones publicitaria y promocionales; sobre los fenómenos que el director comercial no tiene control son: competencia, demanda, gastos ajenos a ventas, estructura de la distribución y leyes.

La competencia es la reducción de las posibilidades de operación debido a la rivalidad que existe entre diversas empresas en relación a la cantidad y volumen de las mismas.

La demanda es la cantidad de un producto que una persona está dispuesta a consumir en un tiempo y precios determinados.

La mayoría de las decisiones sobre políticas de ventas implican algún cálculo aproximado sobre gastos ajenos a las ventas, de los cuales el director de mercadotecnia solo tiene que ver con aquellos que estén sujetos a su decisión.

La estructura de la distribución son las rutas posibles por las cuales las mercancías o servicios tendrán afluencia hacia el consumidor.

Con las leyes nos referimos a todas las normas jurídicas y disposiciones ya sean federales o estatales, que tienen relación con la actividad comercial y profesional en la mercadotecnia.

Mediante los puntos anteriores nos damos cuenta de la gran amplitud del campo de acción que la mercadotecnia puede ejercer, limitada solo por lo que está fuera de alcance del ejecutor de la misma como ejemplo las leyes.

### 1.3 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia reviste gran importancia tanto para la sociedad como para la empresa. Y la persona que se ocupa de ella debe entender bien sus funciones o sea lo que ésta hace en beneficio, tanto de la sociedad como de la empresa.

#### 1.3.1 IMPORTANCIA PARA LA SOCIEDAD

Antes que nada la mercadotecnia tiene gran importancia para la sociedad, pues tiene la tarea de suministrar el nivel de vida exigido por la gente, ya que el consumidor tiene una diversidad de necesidades y deseos que quiere satisfacer y en nuestro medio la tarea de lograr esa satisfacción le corresponde a la mercadotecnia.

También debemos notar que la mercadotecnia es directa e indirectamente suministradora de empleos, primero por el personal requerido para desarrollar las funciones propias de ésta; segundo, la mayor parte de los empleos y actividades de producción dependen directamente de la eficiencia del encargado de dirigir la mercadotecnia; si no es eficiente al realizar su trabajo muchos trabajadores pueden perder su empleo; por el contrario, si es apto en la realización de su trabajo se crearán nuevos empleos, todo esto sin contar los innumerables puestos de trabajo que se mantienen o crean a través de los establecimientos comerciales donde se colocarán los productos o servicios.

Finalmente, la mercadotecnia tiene una gran importancia para la sociedad debido al impacto que sobre el nivel de vida tienen los costos de distribución, aunque estos son necesarios e ineludibles, no se pueden ver, gastar, comer o usar; pero es lógico que una reducción en el costo unitario de distribución de mercancías y servicios a la comunidad, ha de traducirse en un nivel más elevado de vida.

Y si esta reducción en los costos de distribución no pasara al consumidor a través de unos precios de venta más ba-

jos, el aumento de beneficios de la empresa revertiría, bien sobre los empleados o sobre los propietarios, aumentando por lo tanto, su nivel de vida.

Si estos ahorros no se distribuyeran ni entre los empleados, ni entre los propietarios, y se usaran en investigación de nuevos productos u otras actividades de tipo expansivo, la sociedad también se beneficiaría ya que se incrementaría su nivel de vida al obtener innovaciones que mejorarán los productos ya existentes o mediante la reducción de los precios de los mismos al decrecer los costos de producción; o con la creación de nuevos y diferentes productos que vendrán a satisfacer las necesidades crecientes y tan cambiantes que el consumidor experimenta, muchas veces regidas éstas por cambios en la moda, la época o mediante la aparición de nuevos productos que al salir a la venta crearán nuevas necesidades.

### 1.3.2 IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA

La mercadotecnia también es de vital importancia para el desarrollo de una empresa, en especial en esta época de cambios; esta representa la diferencia entre el éxito y el fracaso, esto dependerá de la acertada o errónea implantación de la mercadotecnia.

A través de la mercadotecnia se establecen los canales de comunicación entre la empresa y la sociedad o sea que su buena realización estará suministrando continuamente un flu

jo de información primordial a los diferentes departamentos de la empresa, información misma que indicará todo lo relativo a las exigencias de la sociedad en cuanto a productos y servicios que mediante la suministración de los mismos se verán beneficiadas ambas partes. Sin esta información no puede existir por largo tiempo ningún negocio.

En épocas anteriores este tipo de comunicación era muy elemental ya que el productor vivía junto a su mercado y sus clientes le indicaban con bastante claridad y exactitud lo que deseaban. A través del tiempo las empresas han aumentado de tamaño y abarcan mercados distantes geográficamente por lo que la comunicación se ha convertido en un gran problema mismo que viene a resolver el uso de la mercadotecnia.

Son diversos los factores que están haciendo pasar a la mercadotecnia a un primer plano en los negocios y la industria. Las líneas de producción están cada día más diversificadas; una competencia cada vez mayor aparece en forma de productos sustitutivos y de mercancías directamente comparables; la producción se hace cada día más costosa y compleja. Los mercados están constantemente cambiando y creciendo; se necesita cada vez más dinero para desarrollar los programas de mercadotecnia; los riesgos son mayores y la capacidad para tomar decisiones propiamente de mercadotecnia es cada día más solicitada.

Todo esto nos hace comprender la cada vez más importante necesidad de implantar el uso de la mercadotecnia.

## CAPITULO 2

### LA PREVISION MEDIANTE LA MERCADOTECNIA

#### 2.1 LA PREVISION COMO PRIMERA FASE EN EL CICLO DE DECISIONES

PREVISION: La palabra viene de preveer, que implica la idea de anticipación de acontecimientos y situaciones futuras sin la cual sería imposible hacer planes; de ahí la importancia de la previsión como base necesaria para la planeación.

"La previsión es el elemento de la administración, 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

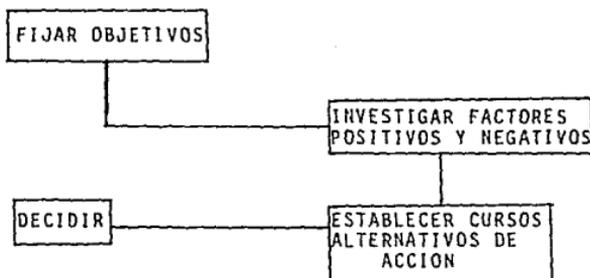
permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa".(4)

Hemos observado una constante inquietud de los dirigentes de toda empresa industrial o comercial, acerca del éxito o fracaso de sus actuales y futuras operaciones.

El ver anticipadamente de una o varias decisiones de mercadotecnia se facilita siguiendo las técnicas de la previsión. Estas técnicas son un conjunto de principios y reglas aplicables a toda decisión que en forma esquemática desarrollaremos a continuación.

#### 2.1.1 PASOS PARA REALIZAR LA PREVISION

REALIZACION DE LA PREVISION MEDIANTE:



La previsión responde a la pregunta ¿Qué se puede hacer? y se deriva de la palabra preveer, que es ver antipicamente, ver con proyección al futuro.

(4) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Pág. 101.

Ahora bien, es necesario para su mejor comprensión realizar un análisis de este primer elemento de la administración.

La previsión descansa en los principios de:

- 1) Predictibilidad o previsibilidad.
- 2) Objetividad
- 3) De medición o cuantificación.

#### PRINCIPIO DE LA PREDICTIBILIDAD

Como la previsión consiste en una visión humana hacia el futuro, en ella cabe la posibilidad de riesgo, por lo tanto en la aplicación de este principio encontramos tres situaciones que son:

- 1.- La certeza; que nos da el apoyarnos en la constancia de las leyes naturales o en hechos sucedidos y similares al caso que está estudiándose.
- 2.- La incertidumbre, o sea esos casos en que no hay certeza moral del fracaso, pero tampoco hay bases para intuir totalmente el éxito.
- 3.- La probabilidad, que es el caso en que existen las mayores oportunidades de éxito y las menores probabilidades de fracaso.

#### PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD

Este principio parte del anterior, pues se tendrá más-

certeza, mientras mayores sean las probabilidades de éxito y estos se logran en la medida de la fuerza de los fundamentos que se tengan. Es decir que si nuestra previsión está basada en hechos similares ocurridos, es más poderosa que si nos -- apoyáramos únicamente en situaciones sacadas de nuestra mente. O sea que si nos basamos en hechos reales, tales como -- los análisis de venta o de compras, la competencia, las necesidades de los consumidores; nuestra previsión tendrá mayores posibilidades de realizarse.

"Las previsiones deben descansar en hechos, más que en opiniones". (4)

Este principio es el más aplicado por todo funcionario de mercadotecnia, pues normalmente se toman como base los registros de venta por producto o por zona, la penetración de bienes o servicios similares de la competencia, que son hechos inobjetables y por lo tanto objetivos para preveer técnicamente.

#### PRINCIPIOS DE MEDICION

Es necesario completar los principios anteriores por -- medio de la cuantificación, es decir, que para que la previsión pueda realizarse debemos valorar nuestros objetivos.

Cuando lo que hay que valorar no se puede lograr a través de una medición directa, es conveniente usar estandares-

(4) Ibidem. pág. 106.

a través de una definición óptima de lo que estamos valorando y una mínima, poniendo entre una y otra escala graduada. - "En tanto mayor y más precisa sea la cuantificación, en la misma proporción será más exacta la previsión". (4)

La explicando lo que se entiende por previsión y los principios en que la misma se apoya, es necesario dejar establecido que es indispensable para realizar la previsión, fijar objetivos, investigar los factores positivos y negativos que pueden influir en la búsqueda de dichas metas y establecer los cursos alternativos de acción.

## 2.2 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

Este es el primer paso del proceso de la previsión en sí mediante el cual se tratará de determinar precisamente la meta o fin que se pretende lograr, cuantificando o evaluando al máximo.

Fijación de los objetivos; estas metas deberán ser fijadas con la coordinación de todos los jefes de departamentos; aparte de tomar en cuenta las diferentes opiniones de los gerentes de la empresa, aunque indudablemente cada función trabaje con sus propios lineamientos en la solución de sus problemas específicos.

Dado que el objetivo es aquello que se espera alcanzar, es preciso fijarlo en forma muy clara para que, al estar --

(4) Ibidem. Pág. 106.

trabajando para su obtención, no haya confusiones que puedan apartar la atención hacia un lado opuesto.

"Una meta administrativa es un resultado final que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación que debe darse a los esfuerzos de un dirigente". (5)

Es conveniente hacer una clasificación de los objetivos los cuales suelen agruparse en:

1.- **Objetivos sociales y personales:** Los sociales son aquellos que afectan a grupos humanos; el objetivo social de la empresa consistirá en proteger los intereses económicos y personales de empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como adecuadas relaciones públicas.

La mercadotecnia contribuye a la realización del objetivo social de la empresa, protegiendo los intereses económicos de la comunidad que se forma de todos los consumidores, poniendo a su alcance un satisfactor adecuado y atendiendo principalmente y por adelantado aquel satisfactor que reuna un precio al alcance de la mayor parte de los consumidores, que el producto sea socialmente útil, y que satisfaga plenamente los gustos, deseos y exigencias del consumidor.

2.- **Objetivos de la empresa desde el punto de vista económico;** consistirá en la protección a los intereses monetarios de la misma, mediante la generación de riquezas.

(5) Terry H. George. "Principios de Administración) Pág. 191.

La mercadotecnia contribuye a la realización del objetivo -- económico de la empresa, cuando al realizar una investiga--- ción de mercados se indaga el deseo del consumidor, produ-- ciendo así lo que éste desea, y por la misma causa vender la producción.

3.- Objetivos colineales; son aquellos que sin haberlos de-- terminado, encontramos en el camino. Por ejemplo la creación de una nueva línea de productos, aprovechando la maquinaria y elementos con que se cuenta.

Para poder fincar los objetivos deben seguirse las nor-- mas negativas y las normas positivas.

Las normas negativas nos ayudarán a no confundir al ver-- dadero objetivo con los que parecen serlo y son:

1.- No confundir al objetivo con sus síntomas; antes de ter-- minar el objetivo, hay que investigar si el mismo es síntoma o causa, por lo que debemos de encontrar precisamente en don-- de está o qué es lo que realmente queremos alcanzar.

2.- No confundir el objetivo con los medios para alcanzarlo; aquí debemos especificar o clasificar los diferentes objeti-- vos, porque muchas veces para lograr un objetivo final vamos a utilizar algunos otros objetivos previos, los cuales tie-- nen importancia como medio más no como meta final o princi-- pal. Por ejemplo, el objetivo del departamento de mercadotec-- nia puede ser vender y uno de los medios para lograrlo es la publicidad.

3.- Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo principal con los más parecidos; esto es

que debemos de analizar nuestros objetivos desde todos los -  
ángulos posibles para encontrar en ellos detalles que habrán  
pasado inadvertidos.

Las normas positivas son aquellas que ayudan a clasifi-  
car el objetivo, determinarlo, situarlo y son:

1.- Para fijar los objetivos debe de hacerse en coordinación  
con las diferentes personas que intervendrán en la consecuc-  
ción de los mismos, para contar con opiniones y puntos de --  
vista que representarán ángulos distintos y complementarios,  
mismos que en su totalidad ayudarán a contar con mejores po-  
sibilidades para determinar un objetivo.

2.- Fijar el objetivo por escrito, separando sus diversos --  
elementos y características. Esto se hará para no perderlos-  
de vista mientras transcurre el tiempo necesario para lograr  
lo.

3.- Deberán aplicarse a nuestro objetivo las seis preguntas-  
siguientes:

¿Qué perseguimos?

¿Cómo lo lograremos?

¿Quién(es) deben lograrlo?

¿Por qué lo buscamos?

¿Cuándo ha de realizarse?

¿Dónde lo encontraremos?

4.- Los objetivos deben ser estables, esto se da para evitar  
la confusión y la disminución de cooperación que representa-  
menoscabo en la eficiencia.

"Se necesita tener objetivos en todos los aspectos en -

los cuales el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad del negocio."(5)

### 2.3 DETERMINAR LOS FACTORES POSITIVOS, NEGATIVOS E IMPREVISIBLES (EN EL PROCESO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS)

Este segundo paso del proceso de la previsión es la investigación. Para asegurarnos de la viabilidad de nuestros objetivos nos valdremos de dos instrumentos tan valiosos como son, la investigación de mercados y la investigación de operaciones; dándonos a conocer los factores positivos y negativos, que de alguna manera nos ayudarán u obstaculizarán el logro de los objetivos fijados en el primer proceso.

Entre los factores que podremos investigar para la dirección de mercadotecnia encontramos los siguientes:

- Demanda actual del producto.
- Fuerza y amplitud de la competencia
- Posibilidades de abrir o ampliar mercados
- Desarrollo del producto de acuerdo a las necesidades
- Imagen de la empresa con los consumidores.

Para nosotros es suficiente entender que la investigación ayudará a descubrir hechos que faciliten la marcha de las actividades de la empresa.

Para realizar la investigación de los factores positivos y negativos que influirán para que logremos la meta que-

(6) Peter F. Drucker. "La Gerencia de Empresas". Pág. 80.

nos hemos propuesto, será de gran utilidad el siguiente sistema:

- 1.- Enumeración y agrupamiento de factores tanto positivos - como negativos, para poderlos controlar y no olvidar ninguno.
- 2.- Clasificar los factores enlistados.
- 3.- Determinar los factores estratégicos, ya que en ocasiones no todos podrán ser analizados y debemos de tener a la mano los más decisivos.
- 4.- Factores imprevisibles, se debe procurar fijar los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar la forma de perder y evitar al máximo sus efectos perjudiciales.

Una vez definidos los objetivos de la empresa y definidos también los objetivos de la función mercadotecnia y la relación existente entre ambos, se ha determinado el punto de partida.

Para realizar la previsión, el estudio o investigación se puede llevar a cabo en dos formas:

- 1.- Por medio de la observación: Es la forma más antigua de investigación y a pesar de ello, aún cuando nuevas técnicas en la investigación se han desarrollado, la más elemental no ha podido eliminarse, por la simple razón de que la mera observación de hechos es base en toda investigación. Esta forma de investigación se lleva a cabo mediante observación de hechos, por medio de experimentos y a través de requisitos.
- 2.- Por medio de la encuesta: Es una técnica de investigación más moderna, la cual permite obtener datos y respuestas

a través de otras personas, por ese motivo al fundamentarse la mercadotecnia en datos subjetivos y opiniones de otras -- personas resulta más adecuada para este estudio, la técnica de la encuesta.

La investigación de mercados tiene como principal medio de investigación la técnica de la encuesta, la cual se realiza por medio de cuestionarios y entrevistas dirigidas al público consumidor, para conocer sus preferencias.

La investigación de mercados debe realizarse en forma ordenada con métodos científicos y razonando en forma lógica, para obtener conclusiones y sugerencias que orienten en la forma de decisiones sobre lo que debe elaborarse, con qué cualidades y características, cómo debe elaborarse, en qué condiciones y a qué precio.

#### 2.4 ESTABLECER CURSOS ALTERNATIVOS

Combinar los diferentes medios encontrados en la investigación en diversos cursos o caminos y así poder escoger el camino más productivo y conveniente para nuestros fines.

Para establecer los cursos alternativos o de acción se procede como sigue:

- 1.- Se buscarán todos los caminos por los cuales se pueda -- llegar a la meta propuesta.
- 2.- No empeñarse en la posibilidad completa, sino que cuando sea necesario aceptar un camino formado por varios conceptos.
- 3.- Hay casos en los que dejar de actuar resulta provechoso,

por lo tanto hay que tomar en cuenta esta probabilidad.

4.- De los caminos encontrados hay que comparar los siguientes elementos:

- a) Riesgos, contra posibles beneficios
- b) El máximo de economía en esfuerzo
- c) Tiempo adecuado para desarrollar el proceso
- d) Capacidad humana

Un principio clave al que pudiéramos llamar el de las - alternativas consiste "en que éstas existen en toda línea de acción y que la planificación lleva inherente una forma de - actuar, la que mejor permita a la empresa alcanzar sus objetivos".

## 2.5 ESTABLECER EL OBJETIVO A LOGRAR

Como ya dijimos la fijación de los objetivos constituye la primera fase de la toma de decisiones, por lo que es necesario clasificar el problema para determinar quién o quiénes decidirán toda acción inherente al mismo.

Los objetivos deben reflejar siempre las metas del negocio, y estar siempre enfocados en el desempeño y en los resultados del mismo.

Debemos de poner especial cuidado en el hecho de que -- los objetivos deben equilibrar y armonizar siempre el futuro inmediato y el futuro a largo plazo, para de esta manera evitar que algunos objetivos a costo plazo se interpongan en --

las actividades necesarias para la consecución de los objetivos a largo plazo.

También y a la hora de fijar él o los objetivos a lo--  
grar tenemos que considerar a la empresa u organización como  
un todo, al mismo tiempo de considerar las actividades neces--  
arias para dirigirlo.

En la fase del establecimiento de objetivos se pueden -  
tener reglas que no son sino sistemas de valores que servi--  
rán para hacer la elección más apropiada, pueden ser metas -  
de la compañía o principios aceptados por esta.

"Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el  
futuro como resultado del proceso administrativo". (4)

Todos los planes o cursos a seguir deben de contribuir  
al cumplimiento de los objetivos de grupo, ya que debemos --  
tomar en cuenta que una empresa organizada debe tener como -  
razón de su existencia la consecución del objetivo del gru--  
po, mismo que se logrará mediante una cooperación general, -  
deliberada y conciente.

Como sabemos los objetivos o metas a alcanzar son los -  
fines que persigue toda empresa pero representan no solo el  
punto final de los planes, sino también el fin a cuya conse--  
cución se encamina todo el proceso de la administración.

Hay diferentes tipos de objetivos, de entre los cuales--  
algunos pretenden sostener una posición satisfactoria, ya --  
sea personal, social o económica; otros buscan aumentar la -

(4) Idem. Pág. 108.

magnitud de la empresa y otros tienden a mejorar las condiciones humanas.

Los objetivos deben ser definidos con claridad pues estos deben ser comprendidos por todos los miembros de la empresa a quienes vayan a afectar, ya que los objetivos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción; por lo que si estos son bien comprendidos los cursos de acción seleccionados difícilmente nos llevarán a la consecución satisfactoria de los objetivos.

Los objetivos suelen modificarse a través del tiempo y de las circunstancias, por ejemplo si en un tiempo el objetivo de mercadotecnia de una empresa era satisfacer una región geográfica del país, con el tiempo puede verse en posibilidades de cubrir un área más extensa, por lo cual su objetivo inicial podría ser cambiado a otro nuevo debido a las circunstancias.

## 2.6 ANALISIS DE RIESGOS Y BENEFICIOS

Debemos poner especial cuidado en el análisis de riesgos y beneficios, sobre todo antes de tomar alguna decisión. Cada curso de acción posible debe ser comparado con los peligros que encierra, ya que no hay ninguna acción o falta de acción sin riesgos y peligros; pero no es en sí el riesgo o el beneficio lo que realmente nos importa, sino la proporción que existe entre ellos por lo que cada alternativa debe tener por separado una valoración de sus probabilidades.

Para tener habilidad para juzgar los riesgos y beneficios que ofrece cada alternativa lo vamos a lograr mediante la práctica ya que esta contribuye a disminuir la distancia entre el conocimiento teórico y su aplicación; para obtener esta práctica es conveniente ensayar con problemas de poca importancia y al tener conocimiento de los riesgos y beneficios que nos ofrece cada alternativa, solo nos resta aplicar nuestra experiencia y la práctica en determinar qué, cómo y por qué hacer una cosa.

## 2.7 ECONOMIA DE ESFUERZOS

Es necesario hacer una previsión adecuada, muy de acuerdo con la congruencia de sus fines y sus medios; esto con el fin de que la empresa obtenga los beneficios máximos con la debida economía de esfuerzos, ya que de nada serviría tener todos los planes elaborados, todos los cursos de acción clasificados y seleccionados si no contramos con los medios adecuados para la consecución de los mismos, pues al hacer todos los planes de la empresa, pocos de ellos se mantendrán aislados y en muchos aspectos se puede decir que los planes de una empresa son tan fuertes como su eslabón más débil.

Para lograr una consolidación adecuada de los planes, que nos lleven a obtener una debida economía de esfuerzos debemos de realizar una previsión efectiva.

## 2.8 CAPACIDAD HUMANA

La acción de tomar decisiones puede ser considerada como una tarea difícil, ya que son personas quienes las tomarán, éstas tienen el temor y riesgo de equivocarse.

El dirigir un negocio supone un constante resolver problemas, cubrir necesidades, fijar metas, para lo cual esencialmente se requiere criterio; para poder aplicar el criterio de una manera más acertada debemos de contar con una base firme a los hechos con que se cuenta como referencia y mediciones dignas de confianza de los efectos y de la validez de los actos y las decisiones; haciendo una depuración de alternativas, pero debe de tomarse en cuenta que toda empresa está formada por seres humanos y sus realizaciones son precisamente humanas.

al hablar de que se desea fijar objetivos, debemos tomar en cuenta que sea cual fuere la decisión que se lleve a cabo, no puede ser superior a las posibilidades de aquellas personas que tienen que llevarla a la práctica.

Antes de fijar una meta debemos de tomar en cuenta la visión, habilidad, competencia, deseo de superación y límites de aquellas personas que intervendrán para su logro.

Por ejemplo si las metas de un departamento o mercado--tecnia no pueden ser cumplidas debido a que cuenta con personal limitado y que no está suficientemente capacitado, deben de adecuarse tomando en cuenta dichas circunstancias, o mejor aún tomando providencias para solucionar las deficien--  
cias del propio departamento.

De aquí se desprende la importancia que tiene el factor

humano en la consecución de los objetivos de la empresa.

## 2.9 OBTENER Y PLANEAR EL CURSO A SEGUIR

Como ya se dijo anteriormente, el objetivo representa - lo que deseamos alcanzar en el futuro mediante un proceso ad ministrativo.

Para ayudar en el logro de los objetivos se hace la pla neación la cual se podrá llevar a cabo de una manera más efi ciente y congruente mediante la utilización de la previsión la cual anticipa los acontecimientos y situaciones futuras - que afectarán a la planeación y por ende a la consecución de los objetivos.

Los objetivos establecidos influirán directa o indirec tamente en todo el trabajo administrativo y servirá de ayuda para fijar el curso de acción a seguir, para no desviarse -- del camino indicado y para organizar y concentrar los esfuer zos en las actividades preescritas.

Para poder determinar y llevar a cabo el curso a seguir los objetivos deberán de haber sido establecidos de una mane ra clara y precisa y ser conocidos y entendidos por todos -- los que intervendrán en ellos.

## 2.10 VALIDEZ DE LAS PREVISIONES

Existen muchas opiniones empeñadas en negar la posibili dad de estudiar el mercado futuro, y muchos arguyen que debi do al gran número de hipotecas que supone toda anticipación -

no es posible hacer una previsión a medio o largo plazo.

Debemos de tomar en cuenta que estas hipótesis u obstáculos dependen de la gravedad del acontecimiento que las provoca pero que también varía en importancia según el plazo de la previsión por lo que un gran obstáculo en la previsión a muy corto plazo deja de serlo en las previsiones a medio y - largo plazo, pues en estos casos el papel de los elementos - estables de las constantes de la vida económica, es lo decisivo.

Dentro de los obstáculos a los cuales se pueden enfrentar la realización de las previsiones se encuentran los relativos a la demanda, los que defienden la postura de que la - previsión no tiene ninguna posibilidad se basan en la supuesta irracionalidad del cliente para comprar por lo que dicen que no se podrá preveer lo que el cliente necesitará en un - futuro pero quizás más que de racionalidad se tendrfa que hablar de una continuidad en el comportamiento pues el hecho - de que un grupo de individuos efectúen compras irreflexivas - no contribuye en modo alguno un obstáculo a la previsión de - sus reacciones, lo que nos importa es que puestos en idénti - cas condiciones reaccionen de modo idéntico tanto en el espacio como en el tiempo.

En la mercadotecnia y especialmente en los estudios de - mercado suponemos que el cliente es un ser racional que sabe lo que quiere y necesita por lo que ni siquiera las fanta --- sías de la demanda son razón alguna que pueda disuadir el -- uso de la previsión.

Otro de los obstáculos que se le achacan a la previsión es el relativo al ambiente económico, el cual se podría ver afectado por hechos totalmente impredecibles tales como una guerra o una inundación lo cual alteraría en cierto grado y por cierto tiempo la evolución económica; no se les puede tener en cuenta de antemano puesto que son impredecibles por naturaleza y prescindir de ellos es grave, pues no son imposibles; en los estudios de mercado no se toman en cuenta estos hechos más se suponen sobre entendidos.

Así pues, debe despreciarse la posibilidad de ciertos acontecimientos basándose en su frecuencia en realidad muy reducida; su advenimiento pone en tela de juicio las previsiones efectuadas pero no el principio mismo de las previsiones; siempre es bueno preveer aunque las previsiones no se hacen de una vez para siempre, se renuevan con frecuencia, mientras que si no se prevee nada, la incógnita es completa, hay que esperar a que los efectos se produzcan y por no haber considerado de antemano diversas eventualidades, no se sabe qué línea de conducta adoptar.

#### Previsiones a corto plazo:

Aunque éstas parecen ser las más seguras con en realidad las más frágiles. Esto es debido a que en un período de tiempo demasiado corto, el menor incidente adquiere gran importancia, pues no puede ser amortiguado o cambiado por un movimiento de sentido opuesto; mientras que durante un perfo

do largo pueden irse tomando medidas sobre la marcha. La mayoría de los empresarios le dan mucha importancia a las previsiones a corto plazo pues lo único que les interesa es la situación financiera en un período corto de tiempo sin tomar en cuenta que las previsiones a muy corto plazo son sobre -- las que precisamente los acontecimientos anormales ejercen -- el máximo efecto pero si se dedicasen a descubrir los movi-- mientos subyacentes de larga duración, se darían cuenta de -- que estos movimientos son más estables.

#### Previsión a medio y largo plazo:

Estas presentan un caracter bastante grande de estabilidad o de regularidad en su evolución, utilizando o fundando-- sus previsiones en elementos pocos numerosos y fundamental-- mente seguros como la demografía; los porcentajes o tasas de desarrollo económico; y las leyes de distribución de los gastos.

Podemos decir que la demografía es la base de toda pre-- visión puesto que los elementos que nos suministra nos pro-- porciona datos que permiten determinar toda la demanda potencial.

"La demografía pretende actualmente tener derecho al -- título de ciencia exacta".

El número de clientes potenciales para un determinado -- producto dentro de cierto número de años es a veces, ya cono cido por ejemplo el número de niños que ingresarán a la pri--

maria dentro de 6 años han nacido ya, y basándonos en el -- coeficiente de mortalidad por edades podremos determinar el número de consumidores potenciales con gran exactitud.

Con frecuencia, dicho número de clientes potenciales, -- si no es conocido, puede ser calculado con gran facilidad.

Tasa del desarrollo económico: Mediante la utiliza--- ción de estas tasas podemos preveer con cierta exactitud. -- Disponiendo de la cifra de población activa y de la evolu--- ción probable de los diversos sectores de la actividad eco--- nómica, pueden así permitirnos hacer hipótesis sobre la evo--- lución de nuestra renta nacional, cuyo importe y sobre todo la utilización interesa en sumo grado a los especialistas -- en estudios de mercado.

- Leyes de distribución de los gastos: Esto es basán--- donos para lograr una buena previsión en el análisis econó--- mico de los bienes de consumo y sobre todo en encuestas es--- tadísticas sobre la estructura de los presupuestos familia--- res, según las categorías sociales, los ingresos, el número de hijos y otros factores, esto nos dará un conocimiento -- más acertado de nuestros clientes potenciales al establecer una relación entre las variaciones de los ingresos del con--- sumidor y las variaciones relativas de sus compras.

Las previsiones a medio y largo plazo están también ba--- sadas en datos seguros y además, a diferencia de las previ--- siones a corto plazo, los factores que determinan las es--- tructuras permanentes, las tendencias de fondo, son poco -- sensibles a los diversos acontecimientos que pueden pertur---

bar la evolución normal de la economía y no existen casi pro  
babilidades de que dichos factores se modifiquen en grado su  
ficiente para hacer caducar las previsiones.

Lo que más nos va a interesar del resultado de dichas -  
investigaciones no será tanto la demanda de tal o cual artí-  
culo determinado, sino más bien la necesidad, noción mucho -  
más estable. Las previsiones a medio plazo son casi más segu  
ras que las a corto plazo, pero puede, en cambio, hacérseles  
otro reproche: Su falta de precisión.

La falta de precisión de las previsiones a largo plazo:

Debemos de tomar en cuenta que las investigaciones de -  
mercado para preveer, son realizadas por humanos y por lo --  
tanto tienen cierto margen de incertidumbre, aunque la preci  
sión no siempre existe ya que ciertos cálculos resultan al -  
contrario extremadamente precisos.

Debemos de acoger bien todo estudio de mercado, por ---  
fragmentario e imperfecto que sea, pues si dicho estudio no-  
existiese; ¿Qué tendríamos en su lugar? nada. Los directivos  
de una empresa siempre se han de ver obligados a actuar co-  
mo si ya tuviesen una idea de los acontecimientos futuros, -  
esto aunque no hagan previsiones, y el estudio de mercado --  
que nos da unas cifras aunque no sean más que aproximacio---  
nes, valen más que la total ignorancia o que simplemente te-  
ner vagas nociones sobre las tendencias del mercado.

También debemos de tomar en cuenta que de nada nos ser-

viría una precisión absoluta del orden de unas docenas, centenas o miles de pesos ya que esto resultaría completamente inútil, pues en todos los movimientos que realiza todo negocio tiene cierta flexibilidad.

"Si un tipo de máquina puede producir 100 unidades diarias de cierto producto no se comprará una máquina suplementaria si el mercado pide 103 o incluso 110 unidades. Pero si la diferencia entre la oferta máxima 100 y la demanda parece ser importante, será interesante saber si dicha demanda oscila alrededor de 180 o de 310, pues ello nos permitiría saber si se han de comprar una o dos máquinas suplementarias".

Mediante el estudio de este capítulo hemos analizado -- los elementos básicos de los estudios del mercado futuro y -- los acontecimientos que pueden constituir obstáculos para -- estas investigaciones.

Mediante esto nos damos cuenta de que las previsiones a corto plazo, que son las más sensibles a dichos obstáculos -- son por ello muy frágiles, mientras que las previsiones a medio y largo plazo escapan a ellas en gran parte.

## CAPITULO 3

### CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Como ya se estableció en el capítulo anterior, el paso a seguir después de la adecuada determinación de los objetivos, es el desarrollo de un plan de acción efectivo.

El plan que se haya elegido a seguir debe comprender es estrategias acerca de las ventas, capacidad de producción, canales de distribución, publicidad, promoción y finanzas. Para ayudar a desarrollar las estrategias más efectivas en cada una de las áreas mencionadas y lograr que estas actividades se combinen en grado óptimo de cooperación, contamos con la investigación de mercadotecnia.

Es muy importante que antes de diseñar un plan de acción para el logro de los objetivos establecidos, conozcamos

lo más detalladamente posible las diferentes áreas de la empresa u organización en la que nos encontramos.

A través de este conocimiento de la empresa obtendremos valiosa información que nos servirá para hacer más correctas previsiones a futuro.

Los factores más relevantes a investigar de la empresa son:

### 3.1 VENTAS

"Podemos definir como ventas al conjunto de actividades tendientes a fomentar o a dirigir el flujo de productos hacia el consumidor o usuario"

Con lo anterior se señala como objetivo principal hacer llegar el producto o servicio a manos del consumidor o usuario, encausando las actividades para lograr un volumen de ventas suficiente para satisfacer las necesidades del cliente y a la vez obtener utilidades que permitan el desarrollo de la empresa.

No es precisamente la mercadotecnia, la encargada de resolver el problema de distribuir económicamente bienes y servicios, estimular la demanda encontrando los consumidores, ofrecer los productos y entregarlos.

Son diversas las actividades que comprenden las ventas, y es muy importante que el encargado de la mercadotecnia cuente con la debida información en cuanto a éstas, para coordinarla de manera eficiente y lograr el objetivo previs-

to.

Como una de las actividades más importantes dentro de las ventas se encuentra la planeación del producto, para lo cual se hace una investigación sobre las preferencias del consumidor, esta investigación nos arrojará información sobre si al consumidor le gusta todo nuestro producto o sólo parte de él, en cuanto a utilidad, color, forma, diseño y durabilidad; obteniendo de esta manera ideas para mejorarlo, no olvidando que toda la información recopilada se debe de coordinar con los diferentes departamentos de la empresa.

Cuando ya conocemos el producto en todos sus aspectos necesitamos planear las demás actividades que comprenden las ventas tales como: pronósticos de ventas, presupuesto de ventas, crear la fuerza necesaria de ventas, determinar las zonas de las ventas y los precios.

Al realizar una previsión de ventas nos encontramos con las siguientes cuestiones:

- Cómo está distribuido el esfuerzo de ventas por cada artículo?
- Cuánto dinero se invierte en un período determinado en cada una de las actividades de las ventas?
- Cuáles son las actividades de ventas requeridas por zona geográfica?
- Cuánta es la eficiencia del personal encargado de ventas con que contamos?

La investigación y control de las operaciones de ventas las podemos definir en tres actividades:

- Estimación de ventas futuras
- Determinación del potencial de ventas
- Determinación de los productos y segmentos del mercado que rinden la mayor productividad.

El pronóstico de ventas es la estimación que se hace de la posibilidad de alcanzar un volumen de ventas, en determinado período y bajo condiciones y circunstancias previstas.- Con pronóstico nos referimos a la estimación de ventas futuras.

Algunas de las operaciones más importantes de la empresa tales como la programación de la producción, inversiones de capital, gastos de publicidad y promoción y abastecimiento de materias primas; dependen del pronóstico de ventas, al rededor del cual oscilan la mayoría de los planes de los negocios.

Para la realización de un pronóstico de ventas debemos de tomar en cuenta la tendencia de crecimiento a largo plazo, las variaciones síquicas, las variaciones estacionales y las variaciones irregulares.

Mediante el análisis de mercado podremos determinar las ventas potenciales, las cuotas de venta de la empresa se deben fijar ya que conozcamos los mercados potenciales y se hayan asignado los esfuerzos de venta; tomando como base los factores antes mencionados y el criterio del personal encargado de esta actividad para lograr con ello tanto el incentivo para la fuerza de ventas como un mejor control.

Para lograr que la actividad que corresponde a determi-

nar las zonas sea realmente efectiva debemos de tomar en -- cuenta la ocupación constante del mercado potencial del producto; evitar esfuerzos duplicados para no incurrir en tropezos; se deben de planear las jornadas para ahorrar el máximo de tiempo y costo; también debemos de dar igualdad de - oportunidades a los vendedores de cada zona.

Todos los puntos anteriores ayudarán a la localización de las mejores zonas para organizar la fuerza de ventas en - esa dirección.

### 3.2 CAPACIDAD DE PRODUCCION

Otro de los factores importantes que deben ser tomados en cuenta para la fijación de los objetivos es la capacidad de producción de la empresa.

"La producción comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos (los primeros materiales, los materiales auxiliares, la maquinaria, las herramientas, el personal) hasta que mediante la -- conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto - apto para ser consumido". (7)

Generalmente se entiende por producto al que fabrica, - elabora o produce artículos materiales, sin embargo los hay - también que proporcionan servicios.

La producción y el consumo pueden ser de dos clases: --

(7) Rodríguez Valencia. "Cómo administrar Pequeñas y Media--nas Empresas". Pág. 192.

bienes y servicios.

Debemos de tomar en cuenta que son muchos los factores- que intervienen en el proceso productivo para obtener satisfactores ya sean bienes y servicios y es preciso recordar - los elementos básicos que integran cualquier satisfactor:

- a) Recursos naturales
- b) Trabajo
- c) Capital
- d) Organización

La importancia que reviste la capacidad de producción - dentro de la previsión es que ésta determina hasta cierto -- punto el volumen de ventas. La mercadotecnia por su parte de be emprender un análisis completo de la naturaleza del consu midor, sus hábitos de compra, sus problemas y motivos de compra, todo esto con el fin de poder presentar una información completa y adecuada para poder planificar correctamente la - producción de la empresa.

"El análisis de la función productiva debe integrar los conceptos relacionados a qué producir, cómo producir y para- quién producir". (8)

En el renglón en qué producir, el proceso de tomar una decisión debe basarse sobre algún método racional de elegir entre diversas posibilidades, debemos de tomar en cuenta la- situación económica y social del sector o zona a los que van dirigidos nuestros productos.

(8) Velazquez Mastreta G. "Administración de los Sistemas de Producción". Pág. 31.

En cuanto a cómo producir no debemos olvidar que esto - abarca una compleja planeación y programación de la producción, y debemos tomar muy en cuenta el recurso básico de la capacidad de producción, que es la tecnología.

Para quién producir; es la interrogante base, pues es - importante reconocer sobre los clientes, su localización, -- sus necesidades y deseos, dónde y cómo compran, en qué cantidad y cuánto pagan; para con este conocimiento poder preveer nuestra producción futura.

La producción interviene de manera preponderante en todo el desarrollo de la empresa, por este motivo al realizar la previsión de producción se deben atender los siguientes aspectos:

1.- Desde el punto de vista de la promoción de la misma, con esto nos referimos a la formulación de los planes generales- que determina la línea de producción, el tamaño de la plan- ta; sin dejar de estudiar en esta etapa:

- a) Los objetivos de la empresa
- b) El análisis del producto y su mercado
- c) Perspectivas económicas
- d) Producto
- e) Tipos de procesos, equipo, herramientas
- f) Personal
- g) Financiamiento

2.- Desde el punto de vista de la operación, la empresa pla- nea y controla la producción en tal forma que se adapte a -- las necesidades cambiantes de las ventas.

La planeación de la producción debe basarse en los mejores pronósticos de ventas que el departamento de ventas pueda proporcionar, si la planeación de la producción ha de surtir efectivamente las necesidades de la empresa, debe haber un -- equilibrio entre los planes de producción y la capacidad de -- los recursos humanos y de las máquinas con el fin de producir en la forma más eficiente los artículos que se vayan necesi-- tando para las ventas.

Debemos poner especial cuidado en la relación existente entre la capacidad de producción y la capacidad del mercado - de absorber los productos ya que no siempre son iguales, pues to que puede darse el caso de poder incrementar la capacidad de producción y encontrarnos con el problema de que nuestro - mercado no la asimilará más allá de lo que anteriormente lo - hacía.

Las consideraciones relativas al mercado que es la actividad de comprar o vender abarcando en ello el caudal de mercancías o servicios que fluyen del productor al consumidor -- son por lo general difíciles de precisar, cada organización - de ventas está adaptada a un mercado determinado por lo que - se vale de los métodos y canales de distribución de acuerdo a su producto y al mercado que este abarca. Si con nuestra pre- visión nos damos cuenta de la necesidad de planear la fabricaci ón de un nuevo producto, podemos precisar cual será su mercado y señalar los canales necesarios para llegar a él, pero el punto donde nos podemos topar con un problema, está en si nuestra organización de mercadeo se puede servir de la mejor-

manera de esos canales.

Por ejemplo citaremos el caso de la Pepsi Cola y la distribución de su línea de productos alimenticios Sabritas, en el que se aprovechan de manera eficiente los medios utilizados para el producto base y para la línea adicional.

Con el control de producción pretendemos el conocimiento completo y exacto de la situación de todos los materiales que se utilizan en el proceso productivo, desde el momento que entran en los talleres y almacenes hasta que salen al exterior, como producto terminado.

Por tal motivo, si no se dispone de los servicios de planeación y control de la producción, la fabricación se llevará a cabo sin organización y el resultado puede ser caótico.

En todos los casos la gerencia de producción debe estar interrelacionada con todas las restantes. Para captar información sobre lo que ha de producirse; esta información puede conseguirla a través de la gerencia de mercadotecnia, ya que es este departamento el que está en contacto directo con los compradores, conoce la situación del mercado y la competencia.

Con todo lo anterior se quiere subrayar la importancia que tiene el conocimiento de la capacidad de producción de la empresa para poder preveer con mayor eficacia; para conocer bien nuestra capacidad de producción podemos analizarla separándola en sus diferentes componentes:

- Insumos: Materias primas y materiales auxiliares.

- Proceso de producción: Mano de obra, maquinaria y equipo.
- Resultado final: Bienes y/o servicios.
- Financiamiento: No olvidemos la importancia del financiamiento que nos ha hecho posible llegar a tener esta capacidad de producción.

Al visualizar la función productiva como un sistema, -- nos hace ver la relación que existe entre el medio ambiente físico y el medio ambiente económico.

### 3.3 CANALES DE DISTRIBUCION

Uno de los conceptos básicos de la mercadotecnia es el continuo movimiento de las mercancías, desde su producción -- hasta el último consumidor, motivo por el cual será de suma importancia el estudio del aprovechamiento de los canales -- que sirvan de conducto a la mercancía.

"Canales de distribución: Son los medios por los cuales el productor hace llegar el producto a los consumidores finales". (4)

Como mencionamos anteriormente, la mercadotecnia soluciona el gran problema de:

- a) Distribuir económicamente los productos y servicios.
- b) Elegir por qué conducto o conductos habrán de hacerse las ventas.

Son muchos los factores que influyen en la elección de

(4) Id. Pág. 189.

Los canales de distribución que se emplean, dependerá mucho del tipo de producto, de la localización del mercado, del monto de las compras (ventas muestras), la habilidad del personal de ventas y el tamaño de la empresa.

La investigación de mercados es con lo que cuenta el empresario para hacer la correcta elección de los canales de distribución, sin dejar de tomar en cuenta la experiencia y el criterio de la persona a quien corresponda tomar la decisión.

Es de vital importancia que la empresa determine cuáles serán sus canales o red de intermediarios, ya que de ello dependerá la buena distribución del producto en el mercado. Los intermediarios más comunes son:

- 1) El mayorista: es aquél que compra gran cantidad de productos y que por lo general no vende directamente al consumidor final.
- 2) El detallista; es aquél que se encarga de vender directamente al consumidor final.

Por medio de la utilización del primer canal, o sea por medio de mayoristas participan dos intermediarios: el mayorista que compra directamente al productor y revende al detallista, y éste que vende directamente al consumidor, por ejemplo: una ferretería no recibe varilla de la fundidora, sino de una empresa que distribuye en general productos de hierro y acero.

Utilizando el segundo canal, por medio de un intermediario, que en este caso es un detallista, se llega al consumi-

dor, por ejemplo: los refrescos como la Coca Cola, que se -- distribuye directamente del productor a las tiendas, restaurantes, etc. Otros ejemplos serían los canales de distribución que se utilizan en zapaterías y almacenes de ropa.

No debemos olvidar que también existe la venta directa al consumidor, por ejemplo: una panificadora, un hotel, un banco, un despacho profesional, etc.

También se puede utilizar una combinación de los canales antes mencionados por ejemplo: algunas fábricas de Zapotlanejo Jalisco, combinan varios canales de distribución -- pues al mismo tiempo venden directamente al consumidor en sus propias tiendas de la zona del vestir en Guadalajara a la vez que distribuyen su mercancía mediante detallistas que operan en otras zonas geográficas.

La selección de canales de distribución interviene en -- cuanto al destino de la mercancía en términos geográficos, de grupo o de intermediario escogido para su distribución de las actividades mercadológicas.

La selección de canales de distribución, además implica un conjunto de consideraciones como son las del tipo de detallista a utilizar, su capacidad de distribución.

También deben conocerse cuáles son los servicios de mercadeo y métodos de distribución que prefiere el consumidor; debemos de prever los cambios en las costumbres del mismo, para realizar a tiempo las modificaciones necesarias.

La planificación del empleo de los canales de distribución apropiados no pueden hacerse, sin antes prever los --

efectos de la competencia.

Se deben de formular los programas de actividades tendientes a obtener colaboración entre productores y canales de distribución, puede ser el caso en que el fabricante se pone de acuerdo con sus distribuidores para llevar a cabo una fuerte campaña publicitaria de sus productos.

Otros problemas específicos a los que deben enfrentarse los fabricantes son tales como: las condiciones en que se realizan las ventas a los diferentes canales de distribución, algunas veces será necesario aplicar garantías especiales de crédito, y para la devolución de géneros.

Otro problema es la organización de los equipos de venta ya que según sea el caso podemos organizar a los diferentes canales de distribución por territorios, por tipo de producto y por tamaños de los centros de distribución.

La motivación y control de intermediarios puede significar un problema para el productor ya que la labor de los intermediarios muchas veces se limita a tomar pedidos y frecuentemente existe un problema de motivación y de preparación profesional. En los sistemas de distribución selectivo o en exclusiva es necesario que después de haber hecho una cuidadosa selección de valores la actuación de los intermediarios. Se debe de hacer periódicamente una revisión para ver si es necesario una sustitución de alguno de los intermediarios. No debemos olvidar que si en un momento determinado los canales de distribución tanto como los intermediarios fueron los más adecuados, a través del tiempo pueden perder-

efectividad.

### 3.4 PUBLICIDAD Y PROMOCION

"Se entiende por promover las ventas, al conjunto de -- actividades que motivan o estimulan de una manera directa al consumidor, para que efectúe la compra de un producto o servicio". (4)

La promoción de ventas emplea argumentos que estimulan a los consumidores a efectuar la compra. Por todas las ventajas que representa, la promoción de ventas es una de las actividades más importantes y de mayor auge en la comercialización.

Dichas ventajas que nos proporciona la promoción de ventas son: el aumento de la efectividad de los distribuidores, el atraer la atención de los consumidores, la ayuda que presta a la publicidad y a la venta personal, la mejoría de la imagen del producto y de la empresa.

La promoción de ventas se lleva a través de una serie de actividades, tales como: exposiciones, exhibiciones, demostración y muestras de los productos, ofertas, regalos, -- descuentos, concursos, folletos y cartelones que presenten el producto y ayuden a la venta, catálogos y listas de precios.

Las anteriores serían actividades promocionales para el

(4) Id. Pág. 189.

consumidor, también las hay para el comerciante y son:

- a) Proveerlo de materiales adecuados para la presentación -- del producto.
- b) Realizar propaganda conjunta, contribuyendo a los gastos del producto.
- c) Realizar concursos entre el personal de ventas
- d) Darles descuentos especiales
- e) Condiciones especiales por cantidad negociadas.

Podemos considerar a la publicidad como una serie de actividades necesarias para que el producto o servicio llegue al grupo de consumidores elegidos y lo compren.

Tanto la publicidad como la promoción forman una parte importante de la mercadotecnia ya que la primera es una forma impersonal de venta y la segunda es un procedimiento que estimula las ventas.

Podemos encontrar la importancia de la publicidad en el convencimiento al que llega al consumidor sobre las ventajas que ofrece nuestro producto o servicio, muchas veces lográndolo mediante la sugestión o mediante la exaltación de sus emociones y fantasías.

Entre los objetivos que la publicidad persigue son:

- Incrementar la venta del producto
- Mejorar la imagen de la empresa
- Introducir un nuevo producto
- Señalar las ventajas del producto y atraer nuevos detallistas.
- Contrarrestar a la competencia.

- Asegurar el uso correcto de un artículo
- Que los vendedores puedan llegar a la gente poco tratable-

La publicidad es un medio de comunicación que posee el poderío suficiente para informar en escala masiva sobre los productos o servicios.

La publicidad y la promoción son aspectos que necesitan integrar su estrategia con los demás departamentos de la empresa. La publicidad en el ramo industrial tiene como finalidad no tanto el procurar ventas inmediatamente, sino despertar el interés hacia el producto y facilitar el camino de -- los vendedores.

De lo anterior deducimos que es muy necesario conocer - el tipo de publicidad y promoción que de está realizando, -- qué tipo de material de propaganda se utiliza y cuánto dinero se invierte en este renglón.

Lo que más nos interesa es saber si la empresa realiza estudios para conocer y determinar la amplitud de las zonas comerciales sobre las cuales ejerce influencia cada centro - distribuidor y así mismo si cuenta con los canales adecuados en todos los centros, de modo que pueda participar en todas las oportunidades de venta de cada sector, y si cuenta con - la debida información de la competencia.

A continuación presentamos varios puntos muy importantes que se tomarán en cuenta al efectuar la previsión de la publicidad y promoción:

- a) Establecer un objetivo
- b) Determinar presupuesto para publicidad.

- c) Determinar políticas sobre temas de campaña
- d) Determinar si la publicidad la hará una agencia especiali  
zada o la empresa misma
- e) Seleccionar el medio más adecuado (televisión, radio, --  
prensa, revistas, carteles o volantes, objetos novedosos,  
etc).
- f) Señalar el tiempo y lugar del o los anuncios.
- g) Controlar que los anuncios funcionen de acuerdo a las con  
diciones y características acordadas.

He aquí algunas preguntas que nos ayudan a conocer en -  
qué condiciones se encuentra la publicidad y la promoción de  
la empresa:

- 1) El presupuesto destinado a publicidad y promoción es ade-  
cuado?
- 2) Cuáles son las cualidades de la propaganda llevada a ca--  
bo?
- 3) Cuál es la relación de nuestros gastos de propaganda con-  
los de la competencia?
- 4) Es nuestra propaganda constante?
- 5) Tienen todos los productos la misma oportunidad de ser --  
anunciados?
- 6) Está coordinado nuestro plan de propaganda al de ventas?
- 7) Se investiga la eficacia de los anuncios?
- 8) Se aprovechan los medios y se planea con oportunidad la -  
propaganda?

### 3.5 PRODUCTO

Entendamos por producto al conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen la envoltura, el color y el precio, así como el prestigio del fabricante, prestigio del detallista y los servicios del fabricante y del detallista - que el comprador puede aceptar como ofrecimientos de satisfacción de deseo o necesidades. (1)

Dicho de otra manera el producto es una combinación o conjunto de características unidas en una forma fácilmente identificable, que el comprador puede aceptar como algo que le sirve para satisfacer sus deseos y necesidades.

La planeación del producto es uno de los primeros requisitos de la mercadotecnia; por lo cual el producto no solamente llenará las condiciones de calidad, sino que debe adaptarse a las exigencias del mercado y satisfacer las necesidades del consumidor.

Cuando de producto nos referimos tanto a bienes como a servicios, ya que ambos tienden a proporcionar satisfacción a las necesidades del usuario.

La planeación de un nuevo producto es esencial para mantener el porcentaje de beneficios esperados por la compañía.

Es de suma importancia conocer al producto como factor decisivo, a largo o corto plazo para el éxito o fracaso de una empresa.

(1) Ibidem. Pág. 145.

Es necesario conocer hábitos, motivos y problemas del consumidor para adquirir el producto, así como el impacto general de sus atributos; la problemática que el comportamiento humano nos plantea a fin de encontrar el enfoque correcto para nuestra estrategia de planeación, precisamos dirigirla hacia el consumidor y esto determinará el producto, cantidad, precio, momento y presentación adecuada.

El alcance de las actividades de planeación del producto y su desarrollo incluye la previsión de los siguientes aspectos:

- 1) Qué producto se debe de elaborar?
- 2) Debe la compañía ampliar o amplificar su línea de productos?
- 3) Qué nuevas utilizaciones hay para cada producto?
- 4) Es adecuada la calidad del producto para el mercado que lo consumirá?
- 5) Qué marca y etiqueta se debe usar para cada producto?
- 6) Cuál debe ser el estilo y diseño del producto y en qué -- tamaños, colores y materiales de fabricarse?
- 7) En qué cantidad debe fabricarse cada producto?
- 8) A quién se venderá el producto, cuánto, dónde y bajo qué condiciones?
- 9) Formular un programa sobre investigación de mercados.

Sería un error tener la creencia de que se tiene un -- buen artículo y que su posición en el mercado no se verá -- afectada, ya que conforme cambien las necesidades, gustos y preferencias del consumidor debemos de ir adaptando o cam---

biando nuestro producto.

Siempre que se piense en un producto se tendrá presente que éste debe reunir las condiciones que le permiten colocar a la empresa en una posición ventajosa para competir.

### 3.6 FINANZAS

La previsión en el renglón de las finanzas incluye tres aspectos importantes que son:

- a) Los costos de operación
- b) Las inversiones en instalación y equipo
- c) Un presupuesto de fondos.

Es necesario hacer una estimación de los costos futuros para poder medir los gastos reales. Estos costos estimados - se pueden calcular mediante la experiencia, y más que nada a través de la elaboración de una valoración de los factores - que pueden influir en los mismos. En forma amplia la administración financiera contribuye a planear el futuro y a tomar decisiones amplias que afectan a la empresa.

En lo relacionado a la instalación y equipo, la previsión se lleva a cabo mediante los presupuestos, el presupuesto consiste en preveer lo que habrá de acontecer bajo supuestas y establecidas condiciones.

El establecimiento de un sistema presupuestario comprende entre sus propósitos determinar qué fondos serán necesarios, qué medios hay que usar para obtenerlos, indican cuándo y dónde introducirse modificaciones en las operaciones --

financieras para ajustarlas a las necesidades, asegurando y manteniendo así la posición adecuada.

Refiriéndonos de nuevo a los costos, estos tienen una gran influencia de la vida de una empresa y afectan a casi todas las áreas de ésta. Los costos se ven reflejados en los precios que se fijarán a los productos fabricados por lo que revisten gran importancia para la posibilidad de ventas de dichos productos; únicamente se pueden establecer precios -- cuando la información sobre los costos tienen una base sólida.

Probablemente uno de los aspectos más útiles de la administración de un negocio, utilizando correctamente la mercadotecnia es proveer bien los costos y los factores que los afectarán y que crearán tanto variantes favorables como desfavorables. Los costos penetran todos los aspectos de la administración y deben entenderse y controlarse si ha de lograrse el máximo de utilidades a largo plazo.

El presupuesto de fondos es esencialmente una previsión de entradas y salidas de dinero durante un cierto período de tiempo, en este caso la previsión de la seguridad a los directivos de las empresas en todo momento de financiamiento para atender sus operaciones.

En toda empresa se debe realizar una planeación financiera la cual se logrará mediante la reunión, clasificación, análisis e interpretación de la información financiera. Mediante la planeación financiera podremos prever las tendencias económicas que constituirán un fondo contra el cual de-

berá operar la empresa, también poderemos seleccionar las -- fuentes de las cuales obtendremos los fondos necesarios para operar, algunas fuentes serán de tipo interno u otras externo; dentro de las internas podemos contar con las aportaciones del propietario o de los socios, reservas de capital, -- reinversión de utilidades, depreciación y amortización de ag tivo, venta de activos fijos de la empresa; dentro de las -- fuentes externas podemos contar con los bancos, crédito co-- mercial, arrendamientos, emisiones de obligaciones; también-- mediante la planeación financiera podremos decidir sobre la mejor utilización y asignación de fondos.

Para llevar adelante el negocio se necesita de dos clases de capital: el capital de trabajo y el capital fijo.

En sus primeras fases gran parte del capital invertido-- es aportado por los dueños o accionistas de la empresa, pero una vez que han sido puestos en movimiento esos fondos, queda bajo la responsabilidad de la dirección de la empresa, en qué forma van a ser empleados.

"La planeación de la administración de las finanzas -- abarca principalmente la selección de medios de financiamiento, el manejo del crédito y la determinación del capital fijo y el capital de trabajo o circulante". (5)

Antes de escoger los medios de financiamiento debemos - saber cuales hay disponibles.

Lo esencial para el éxito de toda empresa es tener un -

(5) Ibidem. Pág. 766.

adecuado financiamiento. Hay que gastar en materiales la can-  
tidad de dinero correcta; si es necesario captar suficientes  
préstamos bancarios, otorgar créditos adecuadamente, mante--  
ner las operaciones de la empresa a un nivel compatible con-  
los fondos disponibles, debemos de preveer la provisión sufi-  
ciente de capital fijo. Por lo tanto la liquidez y la previ-  
sión financiera son necesarios para sostenerse.

## CAPITULO 4

### ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

La competencia es en un sentido comercial, la existencia de dos o más empresas antagonistas que ofrecen un producto similar o igual al mismo mercado.

La competencia entre personas o instituciones para ganar el favor de los clientes o consumidores no la inventó nadie, es un hecho absolutamente natural, pues aún en las sociedades primitivas se establecían entre sí competencias para colocar el producto de su caza o su pesca.

La competencia es un factor de gran importancia para la formulación de los precios y políticas; son guías que orientan el pensamiento, normalmente no son específicas porque corresponde a los subordinados interpretarlas por medio de su-

iniciativa, discreción y juicio.

Debemos diferenciar entre políticas y reglas ya que la primera es amplia y general, e indica los límites en los cuales debe desarrollarse la actividad; mientras que una regla, en contraste, dice con exactitud lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

#### 4.1 TIPO DE COMPETENCIA Y CALIDAD

Si en el mercado que se piensa abarcar existen pocos -- competidores para nuestros productos, es necesario indagar - lo más que se pueda acerca de ellos, entre los aspectos a co nocer de la competencia se encuentran:

- Número e importancia de los competidores
- Sus productos y características
- Sus canales de distribución
- Sistema de venta
- Organización interna
- Publicidad y promoción
- Costo de los productos competitivos

"Antes de efectuar cualquier intento de penetración al mercado, es muy útil estudiar la clase y el grado de la competencia a la que habrá de enfrentarse el producto". (9)

La competencia es un hecho igualmente natural al de ven der o intercambiar productos; ya que mencionamos esto último,

(9) Héctor Lazo. "Modern Business". Alexander Hamilton Insti tute. Pág. 5.

en la época anterior al comercio o sea cuando el trueque era el medio habitual, ya existía la competencia.

Hablar en contra de la competencia es pues, un acto antinatural y absurdo. La competencia no podrá evitarse jamás, ni siquiera la han podido eludir los estados más recientemente totalitarios.

Inclusive la competencia puede darse entre diversas empresas de un mismo propietario, también entre las propias empresas del estado.

Desde el momento preciso en que dos personas u organizaciones hacen lo mismo, se establece una competencia cuya lógica es absoluta.

La calidad de la competencia la podemos definir a través de dos aspectos:

- La calidad intrínseca del producto de la competencia, es decir sus características físicas, excelencia técnica y su fabricación.
- La calidad utilitaria, calidad de satisfacción, calidad de planeación o calidad de propiedades determinadas por la investigación mercadotécnica.

La calidad es fundamental para realizar satisfactoriamente las funciones deseadas y debe estar acorde a las exigencias del mercado.

Debemos entender que la investigación de la calidad de los productos de la competencia no indica que necesariamente vayamos a hacer lo mismo en cuanto a la calidad del producto se refiere, sino que más bien trataremos de encontrar puntos

de referencia que nos ayudarán a preveer los límites de tolerancia de calidad que el mercado tiene o tendrá hacia el producto en cuestión.

#### 4.2 EL PRODUCTO Y SU PRESENTACION

Una de las facetas más importantes, si no es que la más, es el conocimiento del producto o servicio de la competencia y su presentación; información que nos servirá de orientación para hacer más factible nuestras predicciones en lo que al producto se refiere.

Es imprescindible llevar a cabo una buena investigación cuyos resultados subrayarán los datos que tienen especial significación para los consumidores. El producto debe ser analizado en relación con los motivos del cliente para comprar, de sus aplicaciones, de los envases y presentación. El estudio de las presentaciones de los artículos o servicios que han conquistado el éxito, pone de manifiesto las características del producto.

De los productos de la competencia las principales características que debemos conocer son:

- 1) Diseño del producto: de hecho un diseño distintivo puede ser la única característica significativa de un producto; la importancia del diseño del producto en la mercadotecnia ha sido reconocida durante muchos años en el campo de los productos de consumo, El buen diseño también puede crear nuevos usos para un producto o hacerlo aceptable pa

ra el uso inicial a los nuevos consumidores.

- 2) Color del producto: hoy en día se le está dando gran importancia al color característico de los productos, pues nos encontramos que con frecuencia éste es el factor determinante de la aceptación de un producto, sea éste un vestido o un automóvil.

Los especialistas o encargados de la mercadotecnia deben saber que el color es tanto un factor sociológico como psicológico.

- 3) Tamaño: en este renglón debemos de conocer si la competencia presenta sus productos en los tamaños que vendrán a satisfacer las necesidades y los gustos de los consumidores, aprovechando este conocimiento para poder preveer -- los tamaños que tendrán los nuestros para que sean competitivos.
- 4) Calidad del producto: la calidad del producto es extremadamente importante, pero probablemente es la característica más difícil de definir de todas las que forman la imagen del producto.

Por lo general los consumidores no comparten la misma opinión sobre lo que constituye la calidad de un artículo. Los gustos personales tienen mucha influencia, son muchas las decisiones que el hombre de empresas debe de tomar -- acerca de la calidad del producto ya que se debe alcanzar que todas las unidades producidas tengan un grado de calidad lo más uniforme posible.

- 5) Garantía y servicio: la compañía debe determinar qué cla-

se de garantías ofrecerá al producto y al servicio que se le dará después de su venta.

El objetivo primordial de una garantía es darle seguridad al consumidor de que estará protegido en caso de que el producto no resulte como razonablemente se esperaba, es difícil vender un nuevo tipo de producto sin garantía mediante el cual el fabricante responda por el mismo.

Al investigar la competencia hay que tomar en cuenta -- que muchos productos se compran basándose sólo en el estilo y en el color. Estas características se han vuelto de vital importancia ya que cada día es mayor el sistema de auto servicio en el que se busca destacar la imagen de un producto, - en un anaquel en el que se encuentran decenas de productos - similares.

#### 4.3 POLITICAS DE VENTA DE LA COMPETENCIA

Debemos de considerar que es muy conveniente conocer -- las políticas de venta de la competencia, no esperando un conocimiento profundo de las mismas, pues lógicamente no podría estar a nuestro alcance; es decir, no pretenderemos conocer cada una de las políticas de todos nuestros competidores, pero sí las tendencias generales de la conducta de aquéllo que consideremos los más importantes.

Nos será de gran utilidad el conocer lo más cercanamente posible los hábitos de venta de la competencia, ya que esto nos proporcionará los datos suficientes para hacer planes

sobre la propia empresa, así como para la fijación de las políticas de venta de la misma.

Ya que el trabajo de venta lleva consigo situaciones su mamente variables es conveniente analizar las dificultades - que se presentan a la competencia, ya que esto nos servirá - para preveer en situaciones similares.

#### 4.4 PUBLICIDAD Y PROMOCION

La investigación sobre la publicidad y promoción de la-competencia se ocupa de la evaluación objetiva de la publici dad como método de comunicación y persuación.

La publicidad de carácter general, es un medio económico y eficaz para llamar la atención y conseguir el interés - de los posibles compradores y conjuntamente con la promoción de ventas, constituye una gran ayuda para los agentes de ven tas y distribuidores, ya que activa su trabajo y les permite dedicar más tiempo a su tarea específica de cerrar ventas.

Es esencial estudiar la coordinación de la publicidad - y promoción de ventas en todas las etapas administrativas de una empresa. Hay muchos criterios en lo que concierne al ren glón de publicidad y promoción de ventas, y lo que a noso---tros nos interesa es investigar los resultados que otros ne-gociantes obtienen de los medios elegidos para impulsar sus-ventas.

Es conveniente investigar si la promoción que lleva a -cabo la competencia les ha sido útil para dar a conocer el -

producto. Es útil conocer si la promoción y publicidad en -- que se basa nuestra competencia les ha aumentado la efectividad de sus distribuidores, si atraen la atención de los consumidores y si les ha mejorado la imagen del producto y de la empresa.

Todo esto nos ayudará a preveer los aspectos concernientes a la publicidad y promoción cuando nos encontramos en situaciones similares a las de la empresa de la competencia investigadas. Para que la publicidad sea buena hay que empezar por comprender la forma de actuar y las necesidades de cada medio de comunicación en particular.

#### 4.5 CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución dependen de muchos factores como la índole del producto, el lugar donde estén los compradores, preferencias del consumidor, monto de las compras, habilidad del personal de ventas, el tamaño de la empresa y el estado financiero de la misma.

Por medio de la investigación de mercado se llega a la completa apreciación de los conductos utilizados por la competencia y los resultados obtenidos por dichos canales.

En realidad la competencia no influye directamente en -- cuando a la determinación de los canales de distribución a -- usar, pues estos quedan determinados por el lugar donde el -- comprador desea adquirir el artículo, para los usuarios, in-- dustriales y detallistas, los canales quedan limitados por --

el tipo de transacciones que se realicen, directos del productor al usuario o a través de redes distributivas o por intermediarios.

Es conveniente investigar los resultados que ha obtenido la competencia mediante la utilización de los diferentes canales de distribución, si para el tipo de producto con el cual competimos ha sido más eficaz utilizar a los detallistas, medio mayoristas, mayoristas o mediante la distribución directa al último consumidor.

En base a esto nuestra previsión será más acertada, obteniendo mejores resultados al elegir el canal de distribución.

#### 4.6 PRECIOS

Igualmente si hay en el mercado productos comparables, debe considerarse su precio al fijar la política de precio. Cualquier empresa industrial o cualquier fabricante, puede elegir entre tres tácticas distintas con respecto a la competencia:

- a) Puede vender a precios más altos que el de sus competidores.
- b) Puede vender a precios iguales que los de sus competidores.
- c) A precios más bajos que los de su competencia.

Suele seguirse la práctica de poner precios a los productos a nivel de los que prevalecen en el mercado para ar-

tículos semejantes cuando hay solo ligeras diferencias entre los grados de fabricación del producto.

Si determinamos vender a los mismos precios de la compe tencia no daremos pie a que las firmas rivales rebajen los - precios, quedando dinero disponible, no alejando a los clien tes con precios altos y protegiendo los márgenes de ganancia de los distribuidores.

Tomemos en cuenta también que al vender a los mismos -- precios de la competencia no estaremos estimulando la deman- da y lo único que sucederá será una repartición de clientes- entre los competidores.

Si vendemos a precios más elevados que la competencia, - tendremos que dar mayor importancia a la buena calidad de -- nuestro producto, nos proporcionará mayores utilidades por - lo que podremos dar mejores servicios; los inconvenientes de esta forma de actuar es que los competidores nos ganarán en- lo referente al volumen de ventas y nosotros tenemos que in- crementar grandemente nuestros esfuerzos para poder vender.

Para poder vender a precios inferiores que los de la -- competencia hará falta tener un gran volumen de ventas y cos tos muy bajos, lo cual sabremos de antemano si esto será po- sible o nó en nuestra empresa, mediante la previsión de ven- tas llevada a cabo mediante una investigación de mercado; -- las ventajas de vender a estos precios bajos serán que quita remos fuerza a la competencia, se aumentará el volumen del - mercado, se incrementará la producción y se reducirá la re- sistencia a comprar. Por el contrario se corre el riesgo de-

mermar los márgenes de utilidad, el aumento de las ventas debido a los precios bajos puede que no se mantenga de manera permanente como una demanda mayor y los competidores pueden seguir la misma táctica de rebajar los precios, con lo cual las ventajas se anulan.

Hay ocasiones en que el precio de los productos ofrecidos por la competencia, obliga a la empresa a realizar modificaciones en su producto con el fin de poder mantenerse en el mercado.

La fijación de los precios debe basarse en un conocimiento profundo de los factores económicos que gravitan sobre la oferta y la demanda del producto. Debemos recordar que a igual calidad y capacidad de suministro, indiscutiblemente es el precio más bajo el que será favorecido por la compra.

El precio puede determinar en un momento dado, la demanda de un producto; además, la posición favorable o desfavorable de la empresa con respecto a la competencia. Por lo tanto, el precio tiene una considerable importancia sobre las ventas de la empresa y sus beneficios.

#### 4.7 PROVEEDORES

Podemos decir que es de vital importancia el conocer a la competencia en cuanto a sus proveedores, sería conveniente conocer sus fuentes de abastecimiento, sistemas de compra, manejos de mercancías, rotación de inventarios y su forma de

efectuar sus pagos a sus proveedores para poder evaluar el servicio del proveedor, que en su caracter de vendedor se mueve en un ambiente de competencia.

De esta manera podemos preveer si en un futuro será necesario cambiar nuestra forma de trabajar con los proveedores actuales o definitivamente preveer la necesidad de cambiar o conseguir nuevos proveedores de algunas materias primas para la elaboración de nuestro producto.

## CAPITULO 5

### INVESTIGACION DEL MERCADO Y EL CONSUMIDOR

Tomemos como definición de mercado al conjunto de personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y la voluntad de querer gastarlo.

Comercialmente podemos decir que mercado es el proceso económico mediante el cual se intercambian mercancías y servicios valorados en dinero.

De manera más simple podemos definir que mercado, es un conjunto de oportunidades de venta y compra, este conjunto de oportunidades está integrado por vendedores, compradores y la competencia.

Podemos clasificar al mercado de la siguiente manera:

- 1) Geográfico, que a su vez se subdivide en mundiales, naciou

nales, regionales y locales.

- 2) De acuerdo a los productos el mercado puede ser para productos generales y para productos especiales.
- 3) De acuerdo al tiempo durante el cual se forman los precios; el mercado puede ser de acuerdo a este renglón de -  
período corto, que es cuando los productos ya están listos para la venta; de período mediano cuando se toman en cuenta, también lo que se puede producir; período largo - cuando tomamos en cuenta la producción que originará las nuevas instalaciones, al precio influenciado por costos - futuros.
- 4) De acuerdo a la forma de operar de la competencia, puede ser: de libre competencia, que es cuando no existen restricciones; de monopolio cuando existe un solo productor o vendedor.

Podemos clasificar el mercado, también de la siguiente manera:

- 1) De consumo; cuando los productos se ofrecen al consumidor final.
- 2) Industrial; cuando los bienes o servicios se destinan a la transformación.

Para hacer la previsión del mercado, debemos de conocer la mayor cantidad de datos posibles sobre los individuos que consumen el producto o que utilizan el servicio, analizarlos, una vez obtenidos los datos, formular un plan de mercado.

Para poder obtener estos datos es necesario realizar -- una investigación de mercados; toda empresa después de haber

escogido sus mercados tiene que planear cuidadosamente su -- programa de mercadotecnia; para poder tomar decisiones tanto a corto como a largo plazo mismas que requieren estimaciones cuantitativas de la demanda.

La previsión del mercado comprende la determinación de las dimensiones del mismo en virtud de un análisis del potencial de ventas; el conocimiento de las características del mercado por medio del análisis de la calidad de los consumidores y la investigación de la tendencia de la demanda y de la eficacia de los canales de distribución.

#### 5.1 MERCADO POTENCIAL Y MERCADO REAL

Los mercados están cambiando constantemente, debido a los movimientos poblacionales, a la fluctuación del poder de compra de los clientes y a los cambios en sus gustos y preferencias; por lo que el departamento de mercadotecnia se ve obligado a estudiar constantemente las condiciones del mercado.

Cuando una empresa se encuentra en la etapa de la previsión debe tomar en cuenta la situación del mercado en el que se encuentra, conociendo primeramente cuál es su mercado, -- quién es su cliente, dónde está, qué compra, y en base a esto analizará sus productos o servicios.

Debe determinarse el mercado del producto, su verdadero tamaño, su potencia y sus tendencias económicas e innovadoras.

Son varios los factores que intervienen en el mercado, -  
entre los cuales mencionaremos:

- 1) Extensión territorial del mercado
- 2) Carácter del mercado
- 3) Potencialidad del mercado
- 4) Limitaciones del mercado:
  - a) Capacidad de compra
  - b) Precio
  - c) Moda
  - d) Costo del funcionamiento del producto
  - e) Condiciones estacionales y climáticas
  - f) Mercado de segunda mano.
- 5) Estado de la competencia
- 6) Factores cualitativos del mercado
  - a) Edad
  - b) Sexo
  - c) Raza
  - d) Religión
  - e) Ocupación
  - f) Situación social
  - g) Conocimiento de los métodos de funcionamiento
  - h) Aficiones y métodos de divertirse
  - i) Prejuicios
  - j) Hábitos de las compras
  - k) Motivos que inducen a comprar

"En cuestión de planeaciones, otra muy importante es la de los mercados. La región que se está atendiendo, magnitud-

y clase de su población, su poder administrativo y lo que necesitan, estas son cuestiones fundamentales para el buen éxito de la mercadotecnia". (3)

Para la previsión clasificamos el mercado de la siguiente manera:

- 1) Mercado potencial: es el que está formado por las personas que tienen necesidad de consumir nuestro producto o servicio.
  - a) Mercado actual: es el que está formado por los individuos que en este momento necesitan nuestros productos o servicios.
  - b) Mercado diferido: es el que en el momento no necesita de nuestros productos, pero que los necesitarán en un futuro.
- 2) Mercado real: está representado por el conjunto de personas que actualmente tienen necesidad de obtenerlo, es decir, están obteniendo el producto o servicio.
  - a) Absoluto: es todo el mercado que está adquiriendo el producto.
  - b) Relativo: es aquel que le corresponde a la empresa, en relación a la producción que tiene con respecto a la demanda.

Cuando la empresa no tiene capacidad para abastecer a los clientes, estos tendrán que comprarle a la competencia.

Para determinar la potencialidad de los mercados, se --

(3) Ibidem. Pág. 173.

aplica la técnica del análisis del mercado, entre las cuales se encuentran:

- 1) Análisis cualitativo del mercado
- 2) Análisis del mercado total
- 3) Análisis del mercado por zonas.

Por otro lado, la potencialidad de los mercados usualmente se refieren a la totalidad posible de ventas.

Pueden encontrarse diferentes potencialidades de ventas para un mismo mercado. Uno de tantos es el volumen total que podría venderse bajo condiciones ideales. El segundo potencial sería el volumen total que la industria venderá; otro potencial sería la cantidad que vendería en contraste con otros tipos de productos y otro más sería el equivalente a los pronósticos de venta de la empresa.

La potencialidad de los mercados está íntimamente ligada con la definición de los territorios de ventas, la distribución de las actividades de ventas.

Existen dos métodos básicos para estimar la potencialidad de los mercados:

- 1) El que implica el uso de información directa.
- 2) El otro implica el uso de información relacionada al producto bajo estudio, o información de corolario.

Para conocer el mercado real de un producto cabe emplear el análisis de venta que en muchos casos se usa para describir el área total sobre las ventas. Este análisis de ventas incluirá el análisis de los registros de ventas para concentrarlas por tipo de cliente, por producto y por terri-

torio.

## 5.2 GUSTOS, PREFERENCIAS, HABITOS DE COMPRA

Los hábitos de compra del consumidor podemos definirlos como los actos físicos que realiza el consumidor o sus agentes, para adquirir las mercancías o servicios que desea. Son el quién, cuándo, qué, dónde y cómo de las compras.

Los hábitos de compra influyen dentro de la programación de los atributos diferenciales de los bienes y servicios, así como en lo que respecta a la determinación de su precio.

De igual manera los hábitos, gustos y preferencias son la base para hacer una clasificación de los productos en:

- 1) Artículos de conveniencia, que son de compra necesaria y requieren un mínimo esfuerzo para su adquisición.
- 2) Artículos de compra deliberada, en este caso la decisión de la compra se somete a una comparación previa con productos similares.
- 3) Artículos especiales, son aquellos que se adquieren para satisfacer no precisamente una necesidad y por lo tanto no es tan importante el precio ni requiere mucha meditación.

Los hábitos, gustos y preferencias se determinan en gran parte mediante la investigación.

Los problemas de compra de los consumidores son realmente considerables. El gran número de productos disponibles en

una economía moderada, ha dificultado efectuar una buena selección.

Todos los medios razonables deben emplearse para convencer al consumidor sobre nuestro producto.

Los hábitos de compra varían a corto y a largo plazo. A corto plazo parece establecerse una inercia indestructible, pero el tiempo determina grandes variantes en el comportamiento de la colectividad. Las tendencias se manifiestan en la estructura cambiante de los diversos canales de distribución.

A la empresa le interesa conocer en lo referente al comportamiento y hábitos de compra del consumidor lo siguiente:

- a) Por qué compra? o sea las razones de su comportamiento; mediante esto podremos prever el diseño del producto de acuerdo a sus necesidades.
- b) Dónde compra? esto es el lugar donde efectúa la compra para prever la elección de los distribuidores.
- c) Cuándo compra? refiriéndonos al período en que realiza la compra; para prever y ofrecer oportunamente el producto al consumidor.
- d) Cómo compra? por precio, cantidad u otras condiciones; previendo de esta manera la forma de la venta.
- e) Quién compra? la persona que realmente compra para poder la publicidad y promoción.

### 5.3 UBICACION DEL MERCADO

Debemos de tener un conocimiento adecuado sobre la ubicación de nuestro mercado para poder conocer a quién ofrecer nuestro producto, esto lo podemos lograr mediante una adecuada investigación de mercados en la que el investigador procura tener datos relativos a la capacidad de absorción de los diferentes mercados. Es decir, saber cuáles son los mejores mercados en un momento determinado también, y con carácter simultáneo tratar de conocer su importancia.

Lo que queremos lograr es elegir los mercados de mayor capacidad de adsorción con objeto de concretar en ellos las campañas publicitarias y otros métodos de promoción así como delimitar las zonas de acuerdo con sus posibilidades para lograr una mejor distribución del personal de ventas.

Por ejemplo: una fábrica de sueteres encontrará un mayor mercado en las zonas frías del país por lo que su publicidad y promoción estarán dirigidas a las zonas que contengan esa característica; ya que si por el contrario sus campañas publicitarias las dirigiera a una zona cálida estas tendrían efecto casi nulo pues no encontraría un número adecuado de consumidores.

#### 5.4 INCREMENTO DEL MERCADO

Los problemas causados por las variaciones de las condiciones económicas, son causa natural de modificaciones en el mercado. Cuando el vendedor de un producto o de un servicio dependen de un solo comprador, de igual manera de los --

errores que cometen los distribuidores de los productos re--  
percutirán en la suerte de las ventas del fabricante.

La capacidad de producción y de absorción de un mercado  
no siempre son iguales y es posible que no se adapte al merca--  
do correspondiente la clase y alcance de productos que una  
firma esté en condiciones de dar.

Tanto las dimensiones como el carácter de los mercados--  
están condicionados por los motivos y variaciones en la de--  
manda, creados por los cambios de las condiciones sociales,--  
económicas y políticas.

La falta de previsión en cuanto al incremento del mercado  
do, puede dar como resultado una mala distribución de los --  
mismos, en tal forma, que la empresa tenga sus fuerzas dise--  
minadas en varios mercados secundarios de los que se obtie--  
nen beneficios mínimos.

Las variaciones de los mercados pueden darse por un ---  
sinnúmero de factores entre los que podemos citar: las nue--  
vas leyes, la inflación, la depresión, la guerra, los progre--  
sos científicos, la moda, la competencia, el clima y el ---  
aumento de la población.

Las tendencias que más se manifiestan en la demanda del  
mercado son consecuencia de los cambios en las producciones--  
de los mercados de muchos productos. El aumento en el número  
de consumidores tiene una influencia directa sobre las ten--  
dencias del mercado.

Por lo tanto, el incremento del mercado es un asunto --  
que debe quedar cuidadosamente estudiado para obtener del --

mismo los resultados deseados.

## 5.5 CAPACIDAD ECONOMICA

La capacidad económica de un mercado depende no solo -- del posible número de consumidores, sino además de su capacidad para adquirir los productos o servicios de que se trate; la capacidad de compra es un factor de significación extraordinaria para calcular la potencialidad de un mercado para -- consumir un artículo en concreto.

Los mercados están constituidos por personas y éstas deuterminan la demanda; la actividad de mercadotecnia para tener éxito estará orientada hacia el consumidor.

Al analizar al cliente se presentan los siguientes factores:

- 1) Motivos de compra
- 2) Hábitos de compra
- 3) Capacidad de compra

Toda la población es consumidora, pero no todos son comupradores; la mayor parte de los productos los compran las -- personas distintas de aquellas que van a usarlos.

Es muy importante distinguir entre el comprador y el -- usuario; quien decide la compra o quien influye en la misma. Al seleccionar los canales de distribución, deben colocarse los artículos donde el comprador desea adquirirlos; al for--mular sus planes de promoción y precio deben pensar en quien podrá adquirir el producto.

Los consumidores y los compradores no son precisamente sujetos económicamente activos que están motivados por fuerzas sociales para la adquisición de satisfactores necesarios para mantener su nivel de vida.

Las personas por sí mismas no constituyen un mercado, es necesario que las personas obtengan ingresos y para determinar el mercado adecuado, debe conocerse la cuantía media de los ingresos referida a públicos específicos para vender con efectividad.

Los mercados masivos deben establecerse en familias cuyos ingresos sean moderados y por lo tanto en mayor número.

Las familias de pocos ingresos distribuyen en gran parte estos para cubrir necesidades como alimentación, casa, vestido y transporte, dejando el resto para consumir bienes o servicios que consideran superfluos.

El nivel educativo y los ingresos se correlacionan, sin embargo la educación en sí misma crea diferencias que no tienen relación con las cantidades ingresadas.

Los hábitos de lectura y el mejoramiento del hogar son resultados de ambos niveles. La formación de grupos o estratos culturales crean medios con demandas específicas.

## 5.6 IMAGEN DEL PRODUCTO Y LA EMPRESA

Cuando se está estudiando una empresa, debe tenerse una visión completa, debe ser panorámica y el análisis de la situación tendrá que ser completo, incluyendo la industria, --

empresa, producto y consumidor, que son elementos que encierran en sí los problemas de cualquier negocio.

Por otra parte es necesario reconocer que la estrategia mercadotécnica basa su éxito en la conjugación acertada de -- sus armas más valiosas: producto, precio, promoción y publicidad y canales de distribución.

Otro punto de gran importancia es reconocer la imagen - del producto y de la empresa, esta información puede obtenerse por diversos métodos pero lo más importante es desarrollar algún procedimiento para uniformar la información acumulada.

Quando la información va a obtenerse interrogando a las personas se prepara un cuestionario, o sea una lista de preguntas fáciles de contestar, mismas que nos darán a conocer el prestigio de que goza nuestro producto y la empresa.

También mediante este tipo de investigación podremos conocer aspectos que determinarán el éxito en el lanzamiento - de un nuevo producto y mediante esto podremos preveer el color, tamaño, calidad, envase y garantías y servicios que podrán incrementar nuestra imagen y prestigio; ya que es al -- consumidor a quien se intenta dar gusto o satisfacción de -- una necesidad este nos podrá indicar puntos claves en cuanto a la marca que será el símbolo por medio del cual los consumidores identificarán fácilmente el producto para su compra ayudándonos a crear la imagen del propio producto misma que servirá de garantía de consistencia y calidad; también en lo referente al envase, mediante la investigación mercadotécnica

ca el consumidor nos facilitará información para determinar características del mismo logrando un equilibrio entre que sea económico, atractivo y se adapte al producto o sea de un material adecuado; también nos facilitará valiosa información sobre las garantías y servicios que esperan de la empresa sobre el producto que ofrecen; todo esto nos ayudará a lograr la imagen y el prestigio que pretendemos sobre nuestro producto y nuestra empresa.

## 5.7 RELACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Definamos a la demanda como la necesidad o el deseo de las personas de tener algo y los clientes establecen entre sí una competencia que origina la demanda.

De la oferta y la demanda nace la competencia, que es un producto de la humanidad.

La demanda requiere de tres condiciones:

- 1) El deseo o necesidad de cierto número de personas
- 2) La capacidad de compra o potencial económico de los consumidores.
- 3) La disposición personal para desprenderse del dinero y satisfacer una necesidad.

Generalmente son tres los tipos de consumidores que se encuentran en un mercado:

- 1) Los individuales, que forman el mercado de artículos personales de consumo
- 2) Las firmas comerciales o industriales, que constituyen el

mercado industrial.

3) Las instituciones que integran el mercado institucional.

Debido a que los mercados jamás están móviles, se hacen esenciales las investigaciones y los estudios que observan - las características del público y de las firmas comerciales - que integran el mercado, informando al mercadólogo de los -- cambios más importantes que se hayan operado en los consumidores.

La información y conocimiento de los gustos del público permite realizar una previsión y planeación inteligentes del mercado, ejercer una dirección más acertada sobre las ventas, así como presentar el mejor producto.

El estudio de la demanda que dimana de particulares, -- tanto si obran a título de consumidores individuales como si son empresarios, se basa siempre sobre una cierta racionalidad de su comportamiento.

Se admite, sin embargo, que los individuos agrupados en categorías sociales o profesionales tienen necesidades, reacciones y mitos comunes, en función de los cuales utilizan -- sus disponibilidades económicas de manera muy parecida, quizás, más que de racionalidad, habría de hablar de continuidad en el comportamiento, puesto que el hecho de que un individuo o un grupo no sean completamente racionales, de que -- efectúen compras irreflexivas o que sean sensibles a la publicidad no constituye en modo alguno un obstáculo a la previsión de sus reacciones.

Lo que cuenta es que, colocados en idénticas condicio--

nes, reaccionan de modo idéntico, tanto en el espacio como - en el tiempo.

Así pues, no se encuentra en la fantasía de la demanda, sea ésta privada o pública, razón alguna que pueda disuadir a los empresarios de intentar la realización de estudios de mercado a plazo más o menos lejano.

## CAPITULO 6

### ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS

Entendamos por políticas, a las normas de acción verbales o escritas que guían el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de las personas que dirigen una empresa.

Una política fija las normas generales o las limitaciones que orientan el curso de la acción administrativa; pueden considerarse como código que define el camino que debe seguir cada uno de los miembros de una entidad administrativa.

Toda empresa no importando su magnitud, deberá contar con políticas. Es casi imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, pues ningún subordinado puede tomar decisiones sin contar con guías para las mismas.

"Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a -- los jefes campo para las decisiones que les corresponden tomar, sirven por ello para formular, interpretar o suplir las normas concretas". (4)

Las políticas tienen varios aspectos en común con los - objetivos, ya que al igual que estos, existen en todos los - niveles de la organización, hay políticas principales, que - se identifican con los fines del cuerpo administrativo; políticas departamentales que se subordinan a las anteriores y - también otro tipo de políticas de menor categoría.

La relación que las políticas tienen con la previsión - es que éstas revelan las intenciones del administrador para - períodos futuros y se deciden antes que surja la necesidad - del conocimiento de tales intenciones; son guías amplias, -- elásticas y dinámicas y requieren interpretación para usarse.

Las políticas existen fundamentalmente porque con ellas se les da campo de acción a los subordinados para tomar decisiones y por medio de las políticas podemos lograr que las - decisiones tomadas armonicen con los objetivos.

Desafortunadamente, en la práctica no se les da un uso -- adecuado a las políticas por lo que es común que se les confunda a éstas con una regla, de ahí la importancia de su formulación.

Al formular las políticas debemos poner especial cuida-

(4) Id. Pág. 168.

do en que éstas interpreten las ideas de los dirigentes, ya que se utilizarán como guías para los subordinados en lo que concierne a las distintas actividades de la empresa; dando un significado a los objetivos, ya que es frecuente que las metas se expresen en términos generales, ya que carecen de significado para los elementos humanos; pero por medio de las políticas estas metas adquieren una expresión significativa.

Las políticas son también necesarias para coordinar eficientemente los esfuerzos de un grupo; ayudan a realizar acciones armónicas entre los diferentes componentes de la administración de tal manera que cada una se adapte al conjunto que contribuye al logro del objetivo final; fijan los límites generales de cada actividad y permiten libertad de acción.

Para poder planear eficientemente se deben de tener las políticas adecuadas; mismas que son formuladas por los propietarios, los accionistas o el consejo de administración; aunque muchas de las políticas para aplicar en los niveles de organización intermedia e inferior son formuladas por los responsables en sus diversas áreas.

De acuerdo con el autor George Terry, son seis las consideraciones en la formulación de políticas, y son:

- a) El uso de una política debe ayudar a lograr un objetivo y debe formularse partiendo de hechos, no de decisiones y menos si son oportunistas.
- b) Una política debe permitir su interpretación; no debe --

preescribir un procedimiento detallado.

- c) El pensamiento de quien lo formula como las ideas del contenido de la política deben estar condicionados por las - sugerencias y relaciones de quienes serán afectados por - la política.
- d) Siempre que sea necesario cubrir condiciones anticipadas, deberán establecerse políticas; pero hay que tener cuidado de evitar políticas que se empleen rara vez, si es que se practican.
- e) Cada política debe ser expresada con una redacción definida y precisa que sea completamente entendida por todo -- miembro de la empresa.
- f) Todas las políticas deben conformarse en base a factores- externos, tales como leyes, reglamentos, etc.

#### Clases de políticas:

Una clasificación útil de nuestro estudio es la que se-basa en las jerarquías administrativas; es decir, que las -- hay para ser utilizadas por los altos funcionarios, por los- funcionarios medios y otras que son para supervisores y je-- fes de grupo. A continuación presentamos la clasificación de las políticas en términos de fundamental, general y departa- mental.

Las políticas, según el nivel jerárquico, se dividen -- en:

Tipo de política	Empleada por	Area de influencia	Alcance	Importancia
General	Altos funcionarios	Afecta a toda la empresa	Muy amplio	La mayor
Funcional	Funcionarios -- medios	Algunas veces a toda la empresa Pero en general a una parte (finanzas, compras)	Específica y limitada	Mediana
Departamentos	Jefes de Depto. y supervisores	Aplicable a actividades departamentales.	Definida y limitada	La menor

Tomado de "Cómo administrar pequeñas y Medianas Empresas". Rodríguez Valencia. Pág. 104.

También en relación a su origen existe la siguiente clasificación en las políticas que complementa la anterior, y que consiste en políticas originadas, solicitadas e impuestas.

- Políticas originadas: se encuentran formadas por aquellas políticas iniciadas por los dirigentes con el objeto de contar con normas establecidas para su propio uso y el de sus subalternos. Por ejemplo: establecer metas de ventas para los agentes vendedores.

- Políticas solicitadas: se formulan a petición de un subalterno a un superior y no deben presentarse con frecuencia pues indica que las políticas existentes son insuficientes. Por ejemplo: cuando un agente de ventas está invadiendo la zona de otro y este último pide a su supervisor que fije zonas para cada uno, las cuales deben ser respetadas.

- Políticas impuestas: son aquellas que surgen de fuentes

tes ajenas a la entidad administrativa, como las leyes que imponen cierta edad para determinado tipo de trabajo.

## 6.1 POLITICAS DE CREDITO

Será factor determinante señalar la forma sobre la que se piensa operar, teniendo precedente que la decisión de efectuar operaciones de crédito tenderá a aumentar las ventas, debiendo formularse las políticas debidamente para saber las condiciones sobre las cuales se va a operar, logrando que queden establecidas de tal forma que no lleguen a representar un peligro para la estabilidad del negocio.

Como todas las políticas, las de crédito deben ser consistentes para que contribuyan a la realización de los objetivos. La buena integración se logra cuando previamente se analiza con todo cuidado las contingencias posibles.

Las políticas de crédito se fijan ya habiendo establecido previamente los objetivos que se persiguen con el departamento de crédito.

La formulación de políticas es una labor constante, debido a que las condiciones del medio se encuentran en continuo movimiento por lo que toda empresa debe tener presente que en el campo de la economía y de los negocios hay una constante modificación.

Los dirigentes deben contar con políticas que se ajusten a las condiciones a medida que estas cambien y que aseguren la posibilidad de que la empresa siga desarrollandose

con éxito en el futuro.

Se recomienda que las políticas deben ser revisadas periódicamente para que se encuentren al día, con el objeto de que éstas no ocasionen un retraso en el desarrollo de la empresa.

Como ejemplos de políticas de crédito podemos señalar - la que se refiere al tiempo de duración que se da a los --- clientes para cubrir sus pagos; los créditos especiales por ventas promocionales; el establecimiento de políticas que de terminarán cortes de crédito; investigación de la capacidad-comercial de los clientes.

## 6.2 POLITICAS DE VENTAS

Como en el caso de los objetivos, las políticas principales son establecidas por el más alto nivel administrativo- y en ocasiones esta labor se recomienda a un comité especial con experiencia en esas actividades.

En el caso de la formulación de las políticas de ventas, suelen tomarse en cuenta las sugerencias ofrecidas por el -- propio personal de ventas que resultan ser de gran utilidad. Se examinan y aprecian todos los datos que se obtienen del - contacto diario con la situación y la información del personal del departamento, después se elaboran políticas tentativas que al aplicarse sufrirán modificaciones hasta darles ca rácter definitivo.

Debemos recordar la definición de política como "una --

norma de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita que es adoptada o seguida por un dirigente". (5)

Es muy importante que, ya establecidas las políticas de venta, sean integradas para que las normas e instrucciones - sean uniformes y tiendan a apoyarse en sí.

Las políticas de ventas ayudan a resolver los problemas del departamento de mercadotecnia, además de que amplían el criterio de aquellas personas que las siguen y fomentan un - mejor entendimiento y conocimiento de los fines que se persiguen al departamento.

No puede esperarse un funcionamiento satisfactorio de - la organización de ventas si cada persona no conoce de manera clara sus responsabilidades.

Entre las principales políticas de ventas se encuentran por ejemplo: basarse en la investigación para planear las -- ventas, marcar cuotas de ventas, contar con una adecuada selección y adiestramiento de personal, hacer estudios sobre - el análisis y registros de ventas.

### 6.3 POLITICAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION

Estas políticas deben fijarse atendiendo a la determinación del presupuesto según la importancia concedida a la publicidad y a la promoción de ventas.

El anunciante debe decidir sobre cuestiones, tales como

(5) Idem. Pág. 215.

lo que desea lograr mediante la publicidad, qué mercados cul  
tivar, cómo enmarcar sus mensajes, qué medios utilizar, cuán  
do y con qué frecuencia se debe de anunciar y hacer promo--  
ción y qué cantidad de dinero debe emplear.

Los guías que se deben establecer y que dirigirán el --  
programa de publicidad, constituyen lo que llamamos un cuer-  
po de política publicitaria. La política publicitaria es la-  
expresión de cómo y en qué forma concreta han de lograrse --  
los objetivos publicitarios.

Es muy importante contar con políticas de publicidad y-  
promoción pues ayudan a obtener los resultados deseados e in  
funden confianza en los esfuerzos que se han de llevar a ca-  
bo para su realización.

Es necesario considerar los tipos de problemas publici-  
tarios para los que deben formularse políticas como parte --  
del plan general de mercadotecnia.

Estos problemas son:

- 1) La introducción de un nuevo producto o servicio
- 2) Fortalecimiento de un producto o servicio establecido.
- 3) Revitalización de un producto o servicio en declinación.
- 4) La alteración de la actitud del público.

El método de razonamiento lógico es un sistema basado en  
los hechos para la solución de problemas y la determinación-  
de políticas y por lo tanto, es el más promisorio para redu-  
cir el riesgo de decisiones erróneas.

Para poder determinar las políticas publicitarias ade--  
cuadas debemos considerar a la publicidad no como una activi

dad aislada, sino como parte de toda la operación de mercado; la política debe construirse sobre bases sólidas de hechos, el énfasis debe ser puesto sobre los hechos desconocidos y descubiertos mediante investigaciones especializadas - en el campo de la motivación de los consumidores; la política publicitaria debe guiar y no limitar excesivamente.

Aunque hay personas especialistas en publicidad y que - ejercen gran influencia en la determinación de las políticas, la responsabilidad final permanece en el dueño o jefe - ejecutivo de la firma o departamento.

La necesidad de revisar y reconsiderar las políticas publicitarias y de promoción periódicamente debe ser resaltada ya que la naturaleza del mercado y de la competencia cambia constantemente.

#### 6.4 POLITICAS DE DISTRIBUCION

El planeamiento del mercado supone la selección de los canales más eficaces de distribución, pueden elegirse los medios tradicionales para cada producto, con los cuales otros-negocios colocan artículos similares.

Algunas industrias venden directamente a los consumidores, otros venden a los mayoristas quienes revenden a los minoristas, los cuales finalmente venden a los consumidores. - Otros se valen de agentes intermediarios que venden a los mayoristas.

Estudiando las características, servicios, puntos fuer-

tes y débiles de los distintos canales de distribución, se logra su conocimiento que nos determinará la elección de los más convenientes.

Algunas características del mercado nos darán información específica para la elección de nuestros canales por ejemplo: la dimensión del mercado, si este es de mucha extensión el gasto de distribución será elevado y es posible que esto nos obligue a utilizar intermediarios; estructura del mercado con esto nos referimos a la existencia de los mercados de consumo y de los consumidores industriales ya que cada uno de ellos exige un diferente servicio de distribución; exposición, algunos productos se compran casi por impulso y las presentaciones y exposiciones repercuten agudamente en las ventas; por ejemplo: un fabricante que siempre ha tenido como política de distribución vender a intermediarios, después de hacer un estudio decide cambiar su política y distribuir a tiendas de autoservicio.

## 6.5 POLITICAS DE PRECIOS

Como ya dijimos anteriormente, uno de los principales problemas de la mercadotecnia, lo constituye la determinación y realización de una política de precios.

El fin de las operaciones mercantiles consiste en vender productos o servicios a precios que dejen una utilidad.

Elementos diversos afectan a la política de precios tales como la índole del producto, la naturaleza del mercado,

el costo de producción, los canales de distribución, los precios de la competencia; existen otros elementos o factores - además de los mencionados anteriormente, los que tienen que ver con las pretensiones y propósitos del fabricante, que influyen en los precios. Los productores de artículos de temporada mantienen la producción de los períodos ajenos a la misma, fijan precios especiales a las compras hechas con anticipación a la demanda normal de la temporada; así mismo suelen fijarse precios especiales al introducir productos nuevos en el mercado o promover la venta de los ya existentes en la empresa.

Podemos definir dos tipos de políticas de precios:

- 1) Los precios fijos
- 2) Los precios negociados.

Un precio fijo se designa generalmente con el nombre de precio de lista, el cual es susceptible de uno o más descuentos que se conceden a los compradores en conformidad de la - cantidad que adquieran, con su categoría en el mercado, o -- por otras razones; los descuentos que generalmente se dan en la política de precio de lista son: los descuentos financieros que comprenden los descuentos de dinero como recompensa al pronto pago; descuentos comerciales, se ofrecen a los distintos tipos de mayoristas, detallistas y compradores institucionales, estableciéndose escalas de descuentos para los - diferentes clientes; los descuentos de publicidad de nues---tros productos por conducto de otros medios o vehículos.

Políticas de precios negociados: en general los precios

negociados los utilizan en gran escala los vendedores de artículos hechos a la medida, productos o servicios no elaborados en serie, cuyos precios de venta se fijan y discuten en cada transacción.

El primer paso que hay que dar para ajustar sistemáticamente los precios es delegar la responsabilidad de su cálculo y administración a una comisión especial, la cual responderá de sus actividades ante el encargado o dueño de la empresa.

Debe llevarse a cabo de manera constante la investigación de los precios, con objeto de valorar la influencia que sobre ellos ejercen los distintos factores; así mismo se debe de llevar a cabo una investigación sobre los productos -- elaborados por la competencia, sus precios y su propaganda; deben observarse los cambios en el costo de la producción y del mercado para traducirlos después en una modificación de los precios.

Dada la variedad de factores que influyen en la fijación de precios, es sumamente importante que las políticas de precios se fijen cuidadosamente, acatándose todas las normas que hay para el caso y apoyándose en las técnicas de contabilidad de costos que son fundamentales en esta actividad.

## CAPITULO 7

### ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Como nos dimos cuenta, las mayorías de las prácticas -- administrativas provienen de la ejecución de políticas establecidas; es cuando la operación se encuentra relacionada -- con la política que la primera se transforma en un procedimiento.

El establecimiento de procedimientos es de gran ayuda -- pues llevan información comprensible sobre lo que se debe de hacer, a las personas indicadas, facilitando así el control de las operaciones comerciales.

Para que una empresa tenga uniformidad y estabilidad debe de tener como requisitos indispensables la creación de -- planes, políticas, reglamentos y procedimientos. El estable-

cimiento de procedimientos viene a asegurar la interpretación acertada de las políticas.

"Procedimiento es una serie de labores concatenada que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado". (10)

Los procedimientos se dan en todos los niveles de la empresa, pero por su carácter de seccionadores de los actos administrativos, son más numerosos en los niveles de operación. Esto los hace aparecer más técnicos que administrativos.

La precisión es muy necesaria al establecer los procedimientos ya que estos fluyen por diferentes departamentos, autoridades y niveles.

Los procedimientos señalan las operaciones concretas -- que han de ejecutarse y la forma en que se realizarán; representan la mejor forma en que se realizarán; representan la mejor forma de hacer las cosas, tomando en consideración, -- tiempo, esfuerzo y gastos, indicando la cronología de las labores.

Al establecer procedimientos tenemos como fin reducir -- lo más posible la interpretación de los acuerdos, reduciendo también la incertidumbre en lo que respecta a las tareas repetitivas o aspectos sujetos a interpretación.

Toda persona que vaya a estar relacionada con los procedimientos debe tener acceso al conocimiento de los mismos, -- ya que nos fijan límites de tiempo a cada paso del mismo, facilitándonos

(10) Gómez Ceja G. "Planeación y Organización de Empresas" Pág. 76.

el control y ayudándonos a coordinar las operaciones de los distintos procedimientos que se están empleando al mismo -- tiempo.

Como ya se dijo anteriormente los procedimientos describen labores que se han de realizar en orden cronológico y -- por medio de una serie de pasos predeterminan un trabajo específico, al contrario de las políticas que son normas generales a las cuales deben sujetarse los procedimientos.

Las operaciones o labores indicadas por los procedimientos deben mantenerse dentro de los límites señalados por las políticas. Una política es de carácter general y un procedimiento es de carácter definitivo.

Como existen procedimientos en cada uno de los niveles de la organización lo mismo pueden referirse desde la tramitación de documentos hasta la disciplina en las labores.

En sí los procedimientos deben basarse en hechos concretos y en cada caso deberán tomarse en cuenta los elementos materiales y humanos. Al elaborar un procedimiento, es indispensable que sus pasos sean sucesivos y que en conjunto contribuyan a alcanzar las metas deseadas. Cada paso debe ser justificado para que de esta manera guarde relación con los demás pasos del procedimiento.

Los procedimientos deben ser estables y a la vez flexibles, puede pensarse que esta combinación es poco factible, pero no lo es, si por estabilidad entendemos la firmeza del curso establecido, el cual solo sufrirá cambios cuando se -- presenten modificaciones fundamentales en los factores que -

afectan las operaciones del procedimiento. Los objetivos estables son indispensables para tener procedimientos estables.

Por flexibilidad debemos de entender las variaciones en los procedimientos, mismas que le permitirán enfrentarse a emergencias o a condiciones temporales. El problema es esencialmente mantener el equilibrio adecuado entre la estabilidad y la flexibilidad del procedimiento.

La elaboración de los procedimientos corresponde, al igual que en el caso de los objetivos y las políticas a los dirigentes de cada uno de los niveles administrativos o a comités especiales que podrán tener funciones de asesoramiento.

Un procedimiento que sea óptimo para un departamento puede no serlo para otro, por existir factores que afecten la operación del mismo. En cada caso debe hacerse un estudio minucioso para aplicar los procedimientos más convenientes, como el sistema de archivo de contabilidad, puede no ser práctico para ventas, aún cuando ambos se rijan por la política de hacerlos en orden alfabético.

Los procedimientos permitirán satisfacer necesidades justificadas y proporcionarán cursos de acción completos y sólidos, pero de cualquier modo debe evitarse la tendencia a perpetuarlos una vez que han sido implantados; esto da por resultado que algunos procedimientos continúen en la práctica aún cuando son inútiles o constituyen una duplicidad de esfuerzos.

La solución para este tipo de problema radica en la revisión periódica de los procedimientos para determinar si si

güen siendo útiles bajo las condiciones actuales, si no lo son, deben ser eliminados o modificados, según el caso sometido a revisión.

Es importante mencionar la relación existente entre los procedimientos, métodos y programas, ya que los procedimientos especifican y detallan la forma como debe ejecutarse una operación comprendida en un método o en un programa, dicho - de otra manera, los métodos son una parte de los procedimientos, se ocupan de las labores que constituyen uno de los pasos del procedimiento.

Existe también una gran relación entre los programas y los procedimientos, porque es aceptado que se reconozca a de terminado programa como un conjunto de procedimientos.

Los programas son amplios y generalmente incluyen en su contenido objetivos, políticas y procedimientos, pero es muy importante no confundir estos conceptos entre sí, porque como hemos analizado, se complementan entre ellos para alcanzar las metas de una entidad administrativa, pero cada uno - tiene significación propia.

## CONCLUSIONES

Las empresas u organizaciones que no emplean la mercado tecnia como técnica de previsión tienen menos probabilidades de éxito que las que sí lo hacen.

La previsión ve anticipadamente los resultados de una - decisión que va a ser tomada, pues se anticipa teóricamente a los resultados de éxito o fracaso de colocar un satisfac-- tor en el mercado.

La mercadotecnia proporciona la técnica de investiga--- ción de mercados, como un instrumento indispensable en la to ma de decisiones, por lo que la previsión será más segura, - en cuanto se fundamente en la investigación de mercados y su análisis.

Podemos considerar que estamos en una fase de subdesa- rrollo, muchas limitaciones, las cuales se pueden vencer a ba se de una mejor preparación técnica que facilite hacer una - previsión más acertada.

La previsión es la primera fase del ciclo de decisiones y una decisión equivocada, es una pérdida real para toda em- presa, aún cuando afecta a intangibles como tiempo y esfuer- zo; pero si las decisiones están fundamentadas en las técni- cas administrativas de la previsión, tendrán mayores probabi- lidades de éxito que de fracaso.

Nuestra planeación de producción y ventas se ven afec--

tadas por las actividades de la competencia, por lo que un estudio de ésta nos lleva a hacer una previsión más efectiva.

Realizar una investigación profunda sobre las actividades de la competencia que nos afecta, por medio de la técnica de la mercadotecnia, nos proporcionará mayores probabilidades de éxito en la colocación de nuestros productos en el mercado.

La mercadotecnia es una técnica de previsión y planeación, y todas las normas, reglas y sistemas de las fases de la administración le son aplicables, tanto en la teoría como en la práctica.

La mayoría de las decisiones que se tomen en una empresa, conciernen a producción y ventas; siendo la mercadotecnia la técnica que hace llegar hasta el último consumidor -- los diversos satisfactores de la manera más conveniente, es un auxiliar indispensable para todos los directivos de cualquier tipo de empresa u organización como instrumento de previsión.

En México vivimos una etapa de crecientes presiones inflacionarias, de elevación paulatina de los precios con la consiguiente disminución del poder adquisitivo, etapa también de elevada tasa de crecimiento demográfico; estos son problemas hacia donde el empresario debe enfocar su atención, y debe tener presente que una de las soluciones, está en la adecuada utilización de la mercadotecnia para preveer conve--

nientemente.

El preveer mediante el uso de la mercadotecnia elimina-  
por completo el empirismo y permite proyectar el sentido ana-  
lítico de los empresarios, al mejor logro de los objetivos -  
de una empresa.

Con la reciente apertura económica de México con el ex-  
terior en lo referente a las importaciones y exportaciones,-  
se hace más necesario que nunca la utilización de la merca-  
dotecnia como técnica de previsión; pues sin esto el empresa-  
rio corre el riesgo de quedar fuera del mercado competitivo-  
nacional e internacional.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) William J. Stanton. "Fundamentos de Marketing" Pág. 22.
- (2) Roberto Barragán. "La Comercialización Produce Beneficios". Pág. 9.
- (3) Philip Kotler. "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, - Planeación y Control". Pág. 6.
- (4) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Pág. 101.
- (5) Terry R. George. "Principios de Administración". Pág. 191.
- (6) Peter F. Drucker. "La Gerencia de Empresas". Pág. 80.
- (7) Rodríguez Valencia. "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas" Pág. 192.
- (8) Velázquez Mastretta. "Administración de los Sistemas de Producción". Pág. 31.
- (9) Héctor Lazo. "Modern Business", Alexander Hamilton Institute. Pág. 5.
- (10) Gómez Ceja G. "Planeación y Organización de Empresas". Pág. 76.

## BIBLIOGRAFIA

- Barragán Roberto. "La Comercialización produce Beneficios". Edit. Herrero Hnos; México, 1982.
- Bromm y Logenecker. "Administración de Negocios" Edit. CECSA México 1981.
- Drucker, Peter F. "La Gerencia de Empresas". Edit. Sudamericana; 1983.
- Gómez Ceja, G. "Planeación y Organización de Empresas" Edit. Edicol; México 1975.
- Kotler, Philip. "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control". Edit. Diana 3ra. edición; México - 1979.
- Lazo Héctor.- "Modern Business" Alexander Hamilton Institute; 1967.
- Paquet, Pierre. "Previsión, Inversión y Financiación a través de la Investigación de Mercado". Edit. Sagitario, S.A.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Edit. - Limusa-Wiley, S.A. México 1963.
- Robinson M. Y. Hall C. "Organización y Administración de Negocios" Edit. Mc. Graw-Hill; México, 1980.
- Rodríguez Valencia J. "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas". Edit. ECASA; 1985.
- Rodríguez Valencia J. "Introducción a la Administración de -- Negocios". Edit. Forycol; México 1981.
- Sánchez Guzmán.- "Introducción al estudio de la Administración". Edit. Limusa; México 1979.
- Stanton, William J. "Fundamentos de Marketing". Edit. Mc.Graw Hill; México 1986.
- Terry R. George. "Principios de Administración". Edit. Continental; 1981.
- Velázquez Mastretta, G. "Administración de los Sistemas de -- Producción". Edit. Limusa; México 1977.