



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

## DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION EN LA INDUSTRIA DEL PAPEL

### SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

ALEJANDRO HERNANDEZ RODRIGUEZ  
CARLOS IGNACIO LEMUS ROMERO  
FERNANDO QUETZALCOATL MOCTEZUMA PEREDA

**Director de Tesis: L. A. E. José Manuel Alonso Contreras**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS HERMANOS

A NUESTROS SOBRINOS

A NUESTROS CUÑADOS

A NUESTROS FAMILIARES

A NUESTROS COMPAÑEROS Y AMIGOS

A NUESTROS MAESTROS

A LA FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO.

## NUESTRO OBJETIVO

Mediante el presente Seminario de Investigación Administrativa pretendemos reafirmar la importancia que juega el Diseño de los Canales de Distribución en las empresas.

Para lo mismo, nos vimos en la necesidad de ejemplificar prácticamente dicha función, en una industria que representa una gran importancia para nuestro país, no solo desde el punto de vista económico, sino también desde el plano industrial y comercial, la cual es: - La Industria del Papel.

## INTRODUCCION.

La cultura humana se caracteriza por la existencia de una variedad de productos disponibles al individuo para su uso personal ó para el de su familia o el hogar. La importancia de esta variedad de productos en manos de un individuo está en el hecho de que proveen los medios para realizar las numerosas actividades a las que podría dedicarse.

Para un individuo es conveniente estar dispuesto para todas las actividades que sean normales a su cultura o a su posición dentro de la sociedad. Por consecuencia, si cualquier producto necesario para su uso diario está muy gastado, o totalmente usado, la persona tratará de sustituirlo y puede tener la necesidad de adquirir nuevos productos.

Lo que acostumbramos llamar "salir de compras" es una investigación que efectúan los consumidores, que inician sus compras con una idea casi definida de lo que desea. A medida que la salida de compras se lleva a cabo el consumidor obtiene el conocimiento de lo que hay disponible.

En cada etapa, el consumidor tiene la alternativa de comprar algo que es medianamente satisfactorio o continuar buscando.

Frecuentemente el consumidor no compra al azar ya que al principio recurre al lugar que considera más -- adecuado. El hecho de encontrar el producto que es necesario en un lugar determinado, se deriva de un camino desde el fabricante hasta el consumidor, al cual le llamamos "canal de distribución", que más extensamente explicado -- vienen a ser los conductos que cada empresa escoge para -- la distribución más completa y económica de sus productos o servicios de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

Los canales de distribución de una u otra forma afectan a todos los habitantes del mundo, pero muy pocas personas han tenido la oportunidad de estudiarlos para llegar a comprenderlos, aunque los especialistas en -- mercadotecnia se encuentran limitados y restringidos al -- estudio de los canales de su propio producto. Es por -- ello que los gerentes de mercadotecnia frecuentemente encuentran como una de sus más difíciles tareas el establecer los canales para sus productos debido a que los conflictos de competencia exigen una atención constante y algunas veces obliga a realizar ajustes en los canales.

Los mercados varían y se desplazan, los productos se modifican y la distribución se renueva. Por eso, -- el diseño de los canales de distribución, constituye un -- problema periódico para las compañías establecidas y representa una de las mayores dificultades para el productor que está apenas dando los primeros pasos.

## PROLOGO.

Así como el alambre conduce la electricidad, - el papel transmite y perpetúa los hechos, los conocimientos y el saber; en la vida moderna no existe material más a propósito para ello. La invención de la imprenta, suceso contemporáneo al de la difusión del empleo del papel hubiera sido inútil, si éste no existiera; sin papel "barato y abundante", los ciudadanos de un país tendrían miedo de comunicar sus ideas y sus sentimientos, no habría manera de que entre ellos naciese un común sentir y unánime deseos y opiniones. Entre las naciones libres de hoy día, es una trabazón más fuerte que el acero. La ciencia moderna y la investigación deben en gran parte su auge a la abundancia de este producto, que permite la difusión de los conocimientos, les infunde vida y los hace fecundados e inmortales. Se dice que el consumo de papel de un país indica su grado de civilización.

El Dictionary of paper, publicada por la American Paper and Pulp Association, da el siguiente significado para la palabra papel: (Término genérico) "Nombre que se dá a todas las clases de hojas de fibra entretrejida (generalmente vegetal, pero algunas veces mineral, animal o sintética), formadas por un fino tamiz a partir de una suspensión acuosa. El papel deriva su nombre del papiro, un material de escritura consistente en una lámina elaborada por medio de la adhesión de segmentos delgados de un junco egipcio".

Dada la importancia que el papel tiene en todos los aspectos de nuestra vida. El presente Seminario de Investigación se dedica al estudio del Diseño de los Canales de Distribución en la industria del papel y para esto la hemos dividido en tres partes fundamentales:

En el capítulo primero, que trata de la situación actual de la industria del papel en nuestro país, teniendo como puntos importantes del mismo, los antecedentes históricos, la localización geográfica, el consumo nacional, nuestras importaciones, además de un breve análisis estadístico, para finalmente mostrar la proyección de dicha industria en los próximos seis años.

El capítulo segundo, explica la teoría de canales de distribución, enunciando definiciones acerca de la mercadotecnia actual, su importancia, naturaleza y alcance. Enseguida se indica el concepto de los canales de distribución y de la estructura de los mismos, así como la ubicación de éstos dentro de la mercadotecnia. A continuación se explican los diferentes canales de distribución, los cuales son para productos de consumo y para productos industriales. El siguiente punto a tratar es el de la circulación de tipo diverso en los canales y después el de los factores que afectan la elección de los canales de distribución. La determinación de la intensidad de la distribución es otro de los puntos importantes del capítulo; así como los intermediarios comerciales, el uso de múltiples canales, con una evaluación y análisis de los mismos, para finalmente establecer los objetivos de =

un sistema de distribución.

El capítulo tercero es una investigación práctica realizada en las principales compañías productoras de papel de nuestro país, acerca de la forma para diseñar un canal de distribución y consta de los siguientes puntos:--  
Determinación de los objetivos y limitaciones en el canal, estudiándose dentro de éste punto las características de la materia prima, clientes, productos, intermediarios, -- competencia, compañía y medio ambiente.

Distinción de las alternativas más importantes y se enuncian los tipos de intermediarios, así como el -- número de los mismos y las tareas específicas de mercadeo estableciendo por último las responsabilidades y condiciones de los miembros del canal a través de un convenio.

Para finalizar sigue la parte de las conclusiones y la bibliografía estudiada y consultada.

I N D I C E

	PAG.
NUESTRO OBJETIVO .....	V
INTRODUCCION.....	VI
PROLOGO.....	VIII
CAPITULO I .....	1
SITUACION DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL EN MEXICO.....	1
1.1 Antecedentes históricos.....	2
1.2 Importancia de la industria del papel.....	6
1.3 Localización geográfica de la industria del papel.....	8
1.4 Tipos de papel y su producción en México.....	12
1.5 Análisis estadístico de la industria de papel.....	17
1.5.1 Producción nacional de papel por estados y su participación respecto del total en 1975.....	17
1.5.2 Importación.....	19
1.5.3 Consumo nacional aparente.....	22
1.5.4 Presente y futuro de la industria del papel.	26
CAPITULO II .....	34
CANALES DE DISTRIBUCION.....	34
2.1 Mercadotecnia.....	35

	PAG.
2.1.1 Conceptos, naturaleza y alcance de la mercadotecnia.....	35
2.1.2 Importancia actual de la mercadotecnia.....	37
2.2 Concepto de canales de distribución.....	40
2.3 Concepto de la estructura de los canales.....	42
2.4 Algunas generalizaciones sobre canales de distribución.....	43
2.5 Ubicación de los canales de distribución en la mercadotecnia.....	46
2.6 Principales canales de distribución.....	48
2.6.1 Distribución de productos de consumo.....	48
2.6.1.1. Productor-Consumidor.....	48
2.6.1.2. Productor-Detallista-Consumidor.....	48
2.6.1.3. Productor-Mayorista-Detallista-Consumidor.....	49
2.6.1.4 Productor-Agente-Detallista-Consumidor.....	49
2.6.1.5. Productor-Agente-Mayorista-Detallista-Consumidor.....	49
2.6.2 Distribución de productos industriales.....	50
2.6.2.1. Productor-usuario Industrial.....	50
2.6.2.2. Productor-Distribuidor Industrial-Usuario.....	50

	PAGs
2.6.2.3. Productor-Agente-Usuario.....	51
2.6.2.4. Productor-Agente-Distribuidor Industrial-Usuario.....	51
2.7. Circulación de tipo diverso en los canales.....	53
2.7.1. Circulación física.....	53
2.7.2. Circulación de título.....	53
2.7.3. Circulación de pago.....	53
2.7.4. Circulación de información.....	54
2.7.5. Circulación de Promoción.....	54
2.8. Factores que deben tomarse en cuenta para la elección de los canales de distribución.....	56
2.8.1. Consideraciones del mercado.....	56
2.8.2. Consideraciones del producto.....	58
2.8.3. Consideraciones de la propia compañía.....	60
2.8.4. Consideraciones de los intermediarios.....	61
2.9. Determinación de la intensidad de la distribución.....	65
2.9.1. Intensiva.....	65
2.9.2. Selectiva.....	66
2.9.3. Exclusiva.....	67
2.10. Intermediarios comerciales.....	69
2.11. Un canal es un sistema total.....	74
2.12. Uso de múltiples canales de distribución.....	76
2.13. Análisis y evaluación de los canales de distribución.....	77
2.14. Objetivos de un sistema de distribución.....	79

	PAG.
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, .....	80
1. Párrafo introductorio.....	81
2. Explicación del trabajo realizado.....	81
3. Fecha de duración del estudio.....	83
4. Situaciones de importancia.....	83
 CAPITULO III .....	 85
DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION, .....	86
 3.1 Determinación de los objetivos y limitaciones de los canales.....	 90
3.1.1. Materia prima.....	92
3.1.2. Clientes.....	95
3.1.3. Productos.....	102
3.1.4. Intermediarios.....	106
3.1.5. Competencia.....	115
3.1.6. Compañía.....	128
3.1.7. Medio ambiente.....	140
 3.2. Distinción de las alternativas más importantes.....	 144
3.2.1. Tipos de intermediarios.....	146
3.2.2. Número de intermediarios.....	149
3.2.3. Tareas específicas de mercadeo de los intermediarios.....	152
3.2.4. Responsabilidades y condiciones de los miembros del canal.....	158

PAG

CONCLUSIONES.....	164
APENDICE I.....	172
BIBLIOGRAFIA.....	194

C A P I T U L O    I

SITUACION DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL  
EN MEXICO.

## 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

La necesidad de expresión, nace con el hombre. El papel ha sido realmente el vehículo de su evolución. - Si bien los primeros descubrimientos del hombre fueron para satisfacer necesidades elementales para subsistir, - el papel fue un descubrimiento extraordinario y vino a - satisfacer el deseo de proyectarse y en definitiva a seguir la evolución del hombre.

Los primeros que fabricaron papel no fueron seres humanos, si no industriosos insectos de todos conocidos: las avispas sociales, que lo fabrican quien sabe desde cuando y siempre siguiendo el mismo procedimiento.

La escritura, el dibujo y la pintura, son antiquísimos. En un principio el hombre satisfizo su sed de expresar ideas, de transmitir a la posteridad los conocimientos y los sucesos y de proyectarse a futuro con el dibujo y la pintura, trazando signos que equivalían a letras o palabras y diseñando figuras o impregnando de color las cavernas, las rocas o las construcciones.

En el cuarto milenio A.C., los sumerios ya escribían y sus tabletas de arcilla con grafía cuneiforme, constituyen valiosísimas piezas arqueológicas y representan lo más antiguo que se ha encontrado. El papiro, de invención egipcia, (Historia Natural de Plinio) se usó --

desde el tercer milenio A.C., hasta el siglo IX de la era Cristiana. Se obtenía del tallo de una planta de los pantanos de las orillas del Nilo. Este tallo proporcionaba unas 20 láminas por planta. Es el antecedente más próximo del papel, efecto que debe su nombre al papyrus.

Desde el segundo milenio A.C., hasta que sobrevino la fabricación del papel, se escribió también en pieles de animales, principalmente en la de oveja y cabra. - Los griegos, en el siglo IX A.C. empleaban tablillas de madera para escribir. Los romanos antiguos, también las usaron, pero agregándoles cera, lo mismo hicieron los ingleses, éstos hasta el siglo XIV D.C.

Conforme a la tradición china, el año 105 de la era Cristiana, un habilísimo individuo de nombre Ts'ai Lung, miembro de la corte, anunció a su Emperador, Ho-Ti, haber inventado un modo de hacer papel. Todavía hoy en su fabricación, se parte del mismo principio, que radica en el empleo de fibras de suspensión acuosa.

Hacia el año 610 de nuestra era, Japón hizo su primer papel, lo cual indica que el adelanto tardó en llegar 500 años a dicho país desde China. En 751 D.C. se inició la fabricación de papel de Samarkanda, según el proceso chino y alcanzó un intenso florecimiento, gracias a la protección de los árabes.

La primera fábrica de papel que hubo en Europa

(1150) fue la de Játiva, en Valencia, España. En Italia se produjo papel en 1276 en Fabriano, cerca de Ancona. En Francia, en 1348 en Troyes.

En Alemania, 1390, Nuremberg. Inglaterra en 1494. En Polonia en 1491. En Austria, 1498. Rusia en 1576. En Dinamarca en 1635 y en Noruega en 1690. En Inglaterra en 1804, los hermanos Henry y Sealy Fourdrinier instalaron una máquina de papel, verdaderamente práctica, lo cual fué el mayor acontecimiento individual en la historia de la fabricación del papel, esta máquina alcanzó gran popularidad.

En México, muchos antes de la colonia, se hacía papel machacando la corteza de un árbol llamado amate o sacando tiras de penca de maguey. Todavía los aborígenes de ciertos lugares del país hacen su papel de amate. Algunos códices están hechos sobre maguey, pero la mayoría se trazaron en papel de amate.

Debido a la escasez y al alto precio del papel que venía de España, se utilizó algunas veces el papel indígena para ciertos manuscritos de los frailes y sus discípulos. Por eso entre 1532 y 1534, el Obispo Zumárraga dijo en un escrito al Consejo de Indias: "parece, sería cosa muy útil y conveniente haber allá (estaba en España) imprenta y molino de papel". En 1575, por Real Cédula, se concedió permiso a Hernán Sánchez de Muñón y Juan Cornejo para fabricar papel en la Nueva España.

En 1580, aproximadamente, se hizo la primera - fábrica de papel mexicana, en Culhuacán. Se puede afir- mar que es el primer molino de papel del Continente Ameri- cano, 100 años más antiguo que el de Pennsylvania, que da ta de 1690. A ese molino alude una merced del 15 de fe- brero de 1618 y le menciona como uno de los herederos a - Juan Aparicio. La presa del Río Magdalena irrigaba di- cho molino.

Todos los molinos de papel edificados en la - época colonial, se supone que el único que sobrevivió fué el de "Miraflores", que, en fecha posterior, en 1759, se- llamó de "Loréto", su historia data de 1565, perteneció a Martín Cortés, Marqués del Valle, hijo primogénito de Her- nán Cortés. Por temporadas fué molino de trigo, pero ini- ció la producción de papel en 1594 y continuó haciéndolo- hasta 1657. Entre 1757 y 1775 lo adquirió el canónigo -- José Miguel Sánchez Navarro. En 1790 pasó a ser de Don - Bernardo Miramón, abuelo del general imperialista Miguel- Miramón. En 1814 lo compró Rafael Antonio Fuentes. Ahí - es ahora la fábrica de papel "Loreto y Peña Pobre" de Vi- lla Obregón, D. F.

Con papel producido por esta fábrica se impri- mió la Constitución de 1824. La industria papelera mexi- cana de la época de la colonia, casi no alcanzó desarro- llo alguno, quizá porque Felipe IV, en Real Cédula del 28 de Diciembre de 1638, ordenó que no se hiciera escrito al- guno, a no ser que se empleara papel sellado, artículo -- que tenía un precio fijo para cada uno de sus pliegos, y- que además, cuando menos en parte, monopolizaba el Esta- do.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL.

Las revistas, los diarios y los libros están impresos en papel; envolvemos con él nuestras cosas, la industria fabrica vasos, las fotografías se imprimen en papel sensibilizado, escribimos las cartas en hojas de papel; también se hacen cigarrillos de diversos tamaños, bolsos, envases de medicina y de productos químicos; decoramos las casas y en fin, es imposible imaginar la vida actual sin éste preciado producto.

La importancia del papel se explica por sí sola, si se analiza como el progreso se finca en bases estipuladas, en un papel tras otro. Nada que implique un cambio de lugar o plasmar ideas, se hacen sin que exista en ello papel. En México implica costo de papel y de impresión de libros de texto. Por otra parte la adquisición de libros de consulta para profesionistas o de cultura general para el público es reducida debido al costo que por sí mismo encierra el papel. Como es común en algunos renglones económicos de nuestro país, la industria del papel se ve influenciada por la explotación forestal. En un discurso pronunciado por un funcionario de Agricultura y Ganadería ante una convención de banqueros, señaló que "el gobierno tiene una clara visión del problema forestal y que periódicamente se revisan las vedas forestales, para levantar aquellas que no tengan ninguna justificación técnica ni social". Más adelante indica que "no es posible iniciar hoy mismo una etapa de aprovechamiento intensivo de nuestros bosques, ya que esto, requiere muchas veces minuciosos y tardados estudios".

En otra parte del mismo discurso indica que -- "México tiene recursos forestales superiores en gran medida, a los de otros países que se han mencionado muy frecuentemente como : Finlandia, Noruega, Suecia, Alemania, etc., países que con menos recursos han convertido el renglón forestal, en el principal ingreso de sus economías nacionales." A efecto de precisar en cifras la aseveración de dicho recurso que señala, "en gran medida", cabe agregar que en México se cuenta con 35.1 millones de hectáreas de bosques y se obtienen de ellos. 4.5 millones de metros cúbicos anuales que comparada la explotación con otros países como Suecia (22.9 millones de hectáreas de bosques y 45.9 millones de metros cúbicos de rendimiento) con Alemania Occidental (7 millones de hectáreas de bosques y obtienen 27.9 millones de rendimiento), y Finlandia (21.8 millones de hectáreas de bosques y obtienen un 50.6 de rendimiento), resulta nuestro rendimiento sumamente bajo. Por todo lo anterior, debe concluirse que la industria del papel, y su base de apoyo, la explotación forestal, representa una gran importancia para nuestro país no sólo desde el punto de vista económico sino también -- desde el plano de desarrollo industrial y comercial y el principal que es el de la educación nacional.

### 1.3 LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL.

Para ubicar el análisis de la localización geográfica de la industria del papel, cabe hacer primero una mención de la situación que guarda la materia prima principal: Los bosques.

Los aserraderos más grandes del país se encuentran en Chihuahua, le siguen en importancia los de Durango, Estado de México, Michoacán, Jalisco, Guerrero y Puebla. Considerando el valor de la producción, los Estados en que tiene mayor importancia la explotación forestal son: Chihuahua, Durango, Michoacán, Guerrero, Jalisco y el Estado de México.

La falta de una planificación ha creado una merma en los bosques de nuestro país, dado que los industriales fijan aserraderos cercanos a las vías de comunicación, con objeto de que les resulte económicamente atractiva la explotación, con lo que consiguen agotar las maderas de primera calidad de dicha zona, para luego trasladarse a otro sitio. Esto trae como consecuencia un grave problema de deforestación y por otra parte, a una "situación fácil" para el industrial en cuanto a evadirse de sus obligaciones para con el Estado y el obrero, al cual emplea temporalmente. La mala localización del aserradero, respecto del lugar de explotación forestal, implica que se recargue el costo del producto con el flete que representa transportar algunos materiales que contiene el árbol, que son desperdicios y que no son utilizables en

la fabricación del papel. Existe una idea entre los grupos indígenas de que si se dan árboles en una porción de tierra, tiene que resultar por tanto una buena cosecha de las semillas que se siembren. Así se dan a la tarea de talar zonas boscosas, con lo que se consigue la deforestación, dado que las lluvias arrastran toda la fertilidad de la tierra y entonces no pueden aprovecharse las mismas para otros cultivos.

En cuanto a la falta de un cuerpo para el cuidado de los bosques, también es una de las fallas más comunes, que menguan la riqueza boscosa, ya que en la actualidad los incendios forestales tardan días en conocerse y otros en tratar de combatirlos.

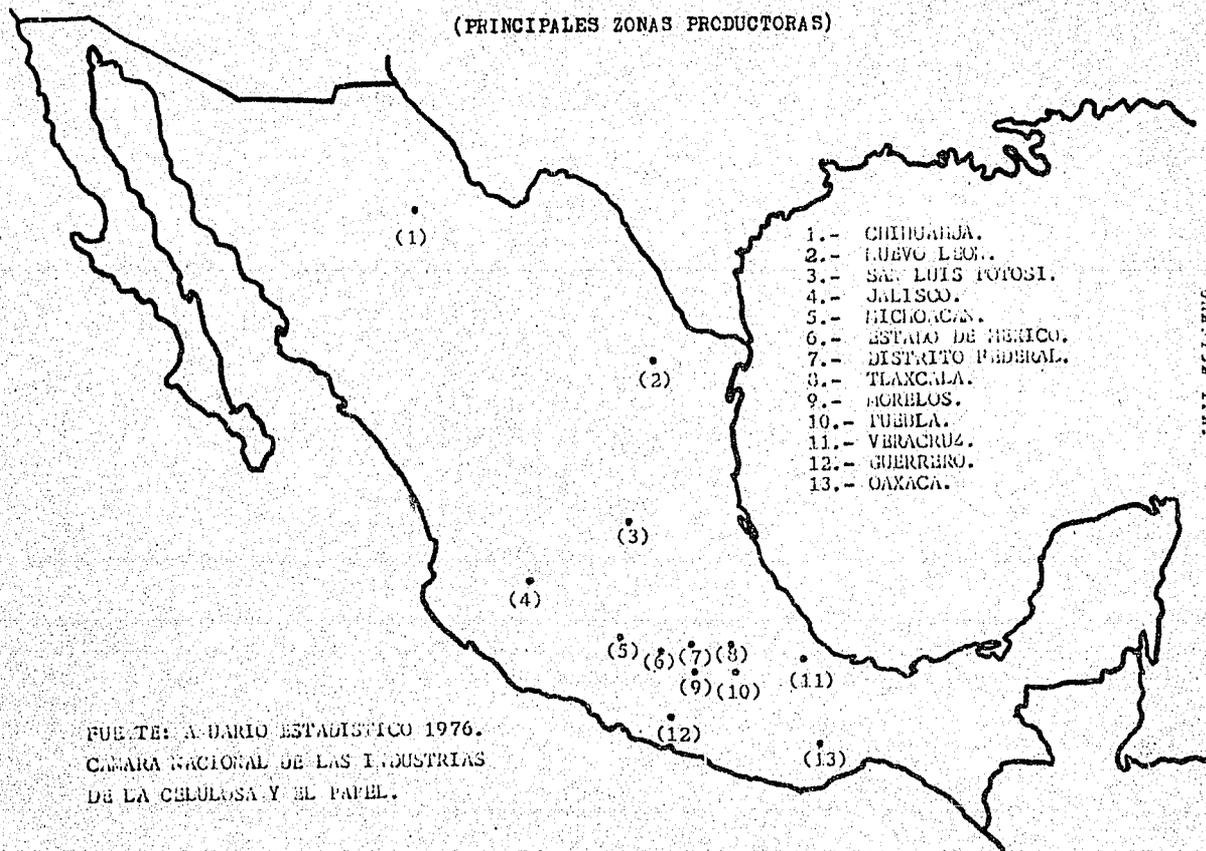
Las fabricas de papel se localizan en: Estado de México, D.F., Nuevo León, Veracruz, Jalisco, Oaxaca, - Puebla, Chihuahua, Morelos, Guerrero, Tlaxcala, San Luis Potosí y Michoacán. (Ver gráfica 1.A).

El factor fundamental que afecta a la localización de una industria, es la proximidad que debe tener -- respecto a la materia prima y luego en cuanto a la cercanía con el consumidor. Otros factores importantes son -- también la mano de obra, las vías de comunicación, lugar con clima apropiado y fuentes de aprovisionamiento accesibles para agua, luz, combustibles, etc. Si estos factores guardan un equilibrio suficiente se conseguirá el máximo beneficio al menor costo.

Con mayor razón en la industria, que en el comercio, resulta muy grave no realizar desde el principio la planificación adecuada respecto de la localización, -- puesto que primero el desplazamiento de la maquinaria, -- luego el abastecimiento de materia prima y por último la distribución (tema central de la presente tesis), puede -- generar tales costos, que impidan permanecer en el mercado de competencia. La industria del papel, no es ajena a éste problema y en vista de la poca planificación y del -- reducido consumo que tenían las plantas antiguas, establecieron su operación cerca de los mercados de consumo y a la vez, cerca (para aquel entonces), de los mercados de -- materia prima, lo que ha conducido a que la localización de esta industria, no esté suficientemente equilibrada -- con los dos tipos de mercado antes citados y que sus costos por ésta razón tengan proporciones muy fuertes.

El 40 % de las fábricas están ubicadas en el -- centro de la República Mexicana, quedando de esta manera, cerca del mercado de los consumidores, pero lejos del de la materia prima.

(PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS)



- 1.- CHIHUAHUA.
- 2.- NUEVO LEON.
- 3.- SAN LUIS POTOSÍ.
- 4.- JALISCO.
- 5.- MICHOACÁN.
- 6.- ESTADO DE MÉXICO.
- 7.- DISTRITO FEDERAL.
- 8.- TLAXCALA.
- 9.- MORELOS.
- 10.- PUEBLA.
- 11.- VERACRUZ.
- 12.- GUERRERO.
- 13.- OAXACA.

FUENTE: ANUARIO ESTADÍSTICO 1976.  
CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS  
DE LA CELULOSA Y EL PAPEL.

#### 1.4. TIPOS DE PAPEL Y SU PRODUCCION EN MEXICO.

A continuación, se presenta una lista de los principales tipos de papel que se producen en nuestro país y al final de éste apartado se indica su producción en toneladas métricas desde 1970 hasta 1975.

##### CARTONCILLO DUPLEX O GRIS.

La utilización que tiene éste tipo de papel es en cajas plegadizas para la industria farmacéutica, para elaboración de cajas de cerillos, etc. Este papel es muy requerido dentro del comercio debido a la gran utilización que tiene para los empaques.

##### PAPEL KRAFT.

Se utiliza fundamentalmente para los sacos multicapas. Es altamente consumido dentro de la industria, el comercio, la agricultura y en general se aplica a los minerales no metálicos; para el empaque de los productos balanceados, de fertilizantes, fungicidas y en éste ramo, para todos aquellos productos que sirven para aumentar el rendimiento de las tierras y el ganado. Así mismo tiene otros usos suplementarios como para pabilos de cerillos, para cajas de corrugados liner, etc.

### PAPEL SEMI-KRAFT

Su utilización es básicamente en corrugados, sacos, bolsas abarroteras, etc. Y además tiene cierta semejanza con el papel kraft, en cuanto a su uso.

### PAPEL BALON.

Este tipo de papel se utiliza en empaque o con agregados, es conocido en el mercado como papel de estraza, es parecido al semi-kraft y se fabrica básicamente con diversos desperdicios.

### PAPEL PASTA MADERA.

Es semejante al papel periódico y en México se utiliza básicamente para la elaboración del texto gratuito. Su fabricación no corresponde a un proceso químico, sino a uno mecánico, el cual conserva resinas, razón por la que tiene resistencia muy grande, aunque su calidad no es buena. Así de una tonelada de madera se aprovecha el 95%, aunque a pesar de ello se produce el 11% de la demanda nacional, por lo cual sería conveniente la instalación de una planta para su elaboración y así evitar la salida de 200 millones de pesos por concepto de importación.

## PAPEL DE ESCRITURA E IMPRENTA.

Se utiliza preferentemente para la industria de transformación, según el tipo: comerciales, de impresión, o para libros.

## PAPEL HIGIENICO O FACIAL.

Este tipo de papel viene en forma de rollos o en cajas para el uso doméstico, como papel facial, servilletas, toallas sanitarias, pañuelos desechables, son de los principales tipos que satisfacen la demanda.

Existen otros tipos de papel que se producen en México, los cuales o tienen un uso especializado o su consumo está limitado, sin embargo aparecen en la lista de producción, junto con los antes citados.

TIPOS DE PAPEL Y SU PRODUCCION EN MEXICO (MILES DE TONELADAS METRICAS). DESDE 1970 HASTA 1975.

	1970	1971	1972	1973	1974	1975
1. Papeles para escritura e impresión	223.4	222.2	251.2	264.7	309.7	301.5
1.1. Papel	199.2	199.3	227.4	235.4	283.1	267.6
1.1.1. Aereo y copia	7.3	7.5	8.2	7.9	7.5	10.7
1.1.2. Bond	103.8	98.9	116.2	133.9	167.6	152.5
1.1.3. Ediciones	6.6	8.8	11.9	9.6	10.7	22.5
1.1.4. Recubierto	30.8	33.0	39.9	40.6	40.2	35.1
1.1.5. Periódico	40.0	37.9	39.6	39.1	40.0	29.3
1.1.6. Libros Texto	10.5	13.0	11.3	4.1	17.0	17.3
1.2. Cartulina	24.2	22.8	23.7	29.2	26.5	33.8
1.2.1. Sin recubrir	20.0	18.9	18.8	18.7	21.7	23.9
1.2.2. Recubierta	4.2	3.9	4.9	10.4	4.8	9.9
2. EMPAQUE	578.8	584.4	615.5	722.8	792.4	743.3
2.1. Papel	468.4	476.1	496.3	583.2	641.0	603.3
2.1.1. Sacos	77.8	80.8	80.1	99.1	106.4	117.2
2.1.2. Bolsas	48.6	38.0	36.9	37.8	33.9	38.4
2.1.3. Envoltura	58.9	57.5	50.4	58.6	56.4	54.6
2.1.4. Liner	197.9	203.4	228.9	263.7	327.5	281.2
2.1.5. Corrugado	84.9	96.2	99.9	123.9	116.6	111.6
2.2. Cartoncillo	110.4	108.3	119.2	139.5	151.4	139.9
2.2.1. Duplex sin recubrir	48.2	36.7	28.2	22.7	26.3	20.2
2.2.2. Duplex recubierto	39.1	44.1	63.3	85.4	95.2	89.9
2.2.3. Gris	23.0	27.3	27.6	31.3	29.8	29.7

CONTINUA A LA SIGUIENTE HOJA

TIPOS DE PAPEL Y SU PRODUCCION EN MEXICO (MILES DE TONELADAS METRICAS). DESDE 1970 HASTA 1975. (CONTINUACION).

	1970	1971	1972	1973	1974	1975
3. SANITARIO Y FACIAL	56.2	58.3	70.9	88.0	99.7	105.1
3.1. Higiénico	36.8	40.1	50.3	57.9	64.2	67.9
3.2. Desechable	9.2	8.3	8.1	12.0	14.3	14.8
3.3. Servilletas	10.1	9.7	12.5	18.0	21.1	22.4
4. ESPECIALIDADES	38.0	42.7	43.3	37.0	51.7	34.5
4.1. Glasstne	3.0	2.6	3.6	4.7	3.8	4.0
4.2. China	3.6	3.6	2.5	1.7	2.5	3.4
4.3. Otros	31.3	36.3	37.1	30.5	45.4	27.1
TOTAL (incluyendo la hoja anterior)	896.6	907.8	981.1	1112.6	1253.6	1184.6

FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO 1975. CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DEL PAPEL.

### 1.5. ANALISIS ESTADISTICO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL

A continuación, se presenta la situación estadística que guarda la Industria del Papel en nuestro país, desde 1970 hasta 1975.

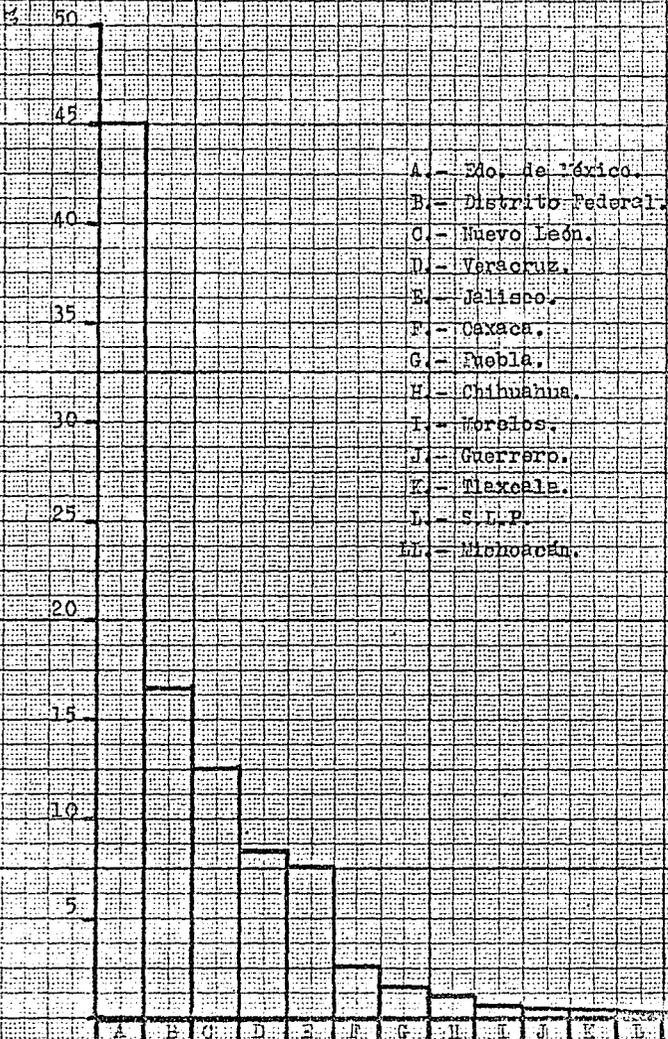
#### 1.5.1. PRODUCCION NACIONAL DE PAPEL POR ESTADOS Y SU PARTICIPACION RESPECTO DEL TOTAL EN 1975. ( Ver gráfica 1.B. )

ENTIDADES FEDERATIVAS	TONELADAS	PORCENTAJE %
Estado de México	532,711	45.0
Distrito Federal	200,608	16.9
Nuevo León	153,017	12.9
Veracruz	100,882	8.5
Jalisco	93,575	7.9
Oaxaca	46,719	4.0
Puebla	21,130	1.8
Chihuahua	14,324	1.2
Morelos	9,893	0.8
Guerrero	4,562	0.4
Tlaxcala	4,345	0.4
San Luis Potosí	1,500	0.1
Michoacán	1,337	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1,184,603</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DEL PAPEL.

PRODUCCION NACIONAL DE PAPEL POR ESTADOS Y SU PARTICIPACION RESPECTO DEL TOTAL EN 1975.

Escala: 4 cuadros = 1 %.



- A - Edo. de México.
- B - Distrito Federal.
- C - Nuevo León.
- D - Veracruz.
- E - Jalisco.
- F - Oaxaca.
- G - Puebla.
- H - Chihuahua.
- I - Morelos.
- J - Guerrero.
- K - Morelia.
- L - S.L.P.
- LL - Michoacán.

Entidades Federativas

Fuente: Cámara Nacional de las Industrias del Papel.

En el cuadro anterior, se comprueba lo expresado en el inciso 1.3., en relación a la localización de las fábricas de papel en el centro de la República Mexicana, ya que observando las cifras, el Estado de México y el Distrito Federal abarcan el 61.9 % del total de la producción.

#### 1.5.2. IMPORTACION

La industria papelería, en los últimos años ha venido intensificando y diversificando su producción con el fin de poder hacer frente a la demanda del mercado nacional y así sustituir gradualmente las importaciones.

#### IMPORTACION DE PAPEL EN LA REPUBLICA MEXICANA

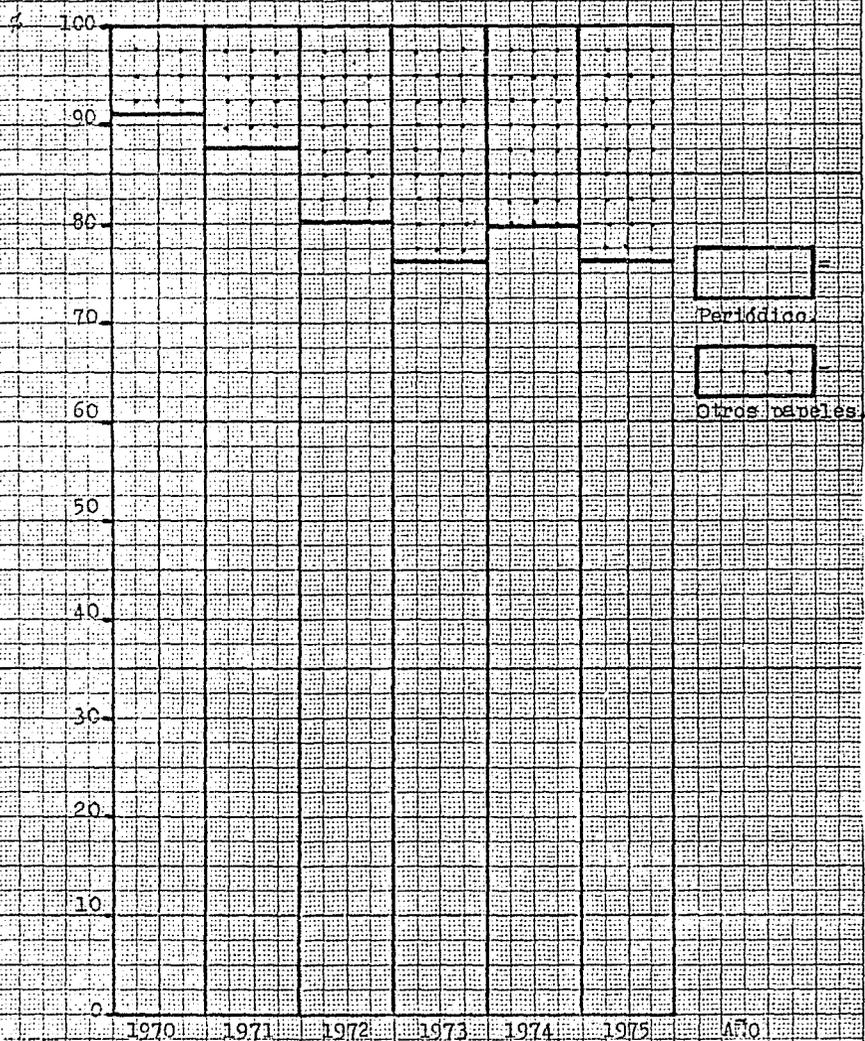
AÑO	PÁRA PERIODICO	%	OTROS PAPELES	%	TOTAL	%
1970	240,867	91.9	21,276	8.1	262,143	100
1971	168,430	87.1	24,841	12.9	193,271	100
1972	168,880	80.8	40,110	19.2	208,990	100
1973	153,215	76.3	47,601	23.7	200,816	100
1974	216,417	80.0	53,977	20.0	270,394	100
1975	220,592	76.3	68,386	23.7	288,978	100

UNIDAD: TONELADAS METRICAS.

FUENTE: SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA. ANUARIOS ESTADISTICOS DEL COMERCIO EXTERIOR DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

### IMPORTACION DE PAPEL EN LA REPUBLICA MEXICANA.

Escala: 2 cuadros = 1%



Fuente: S.I.C. Dirección General de Estadística.

Anuarios Estadísticos del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la mayor parte de nuestras importaciones son en papel periódico y otra pequeña parte en papeles diversos.

Por declaraciones del Presidente del Consejo de Administración de la Productora e Importadora de Papel, S.A. (PIPSA), asegura "que México será autosuficiente en la producción de papel periódico en dos años y medio más. (2 de Junio de 1976 en S.L.P. México). Agregó que esto se logrará cuando estén en plena producción la Productora Nacional de Papel Destintado (PRONAPADE), misma que ya está en marcha en Villa de Reyes, S.L.P. y Mexicana en Papel Periódico que producirá en Veracruz, este material a base de bagazo de caña. Destacó que PRONAPADE, producirá con base en papel desperdicio, sustituirá importaciones por un valor de más de 500 millones de pesos al año, a pesar de que su inversión en las dos fases es de un poco más de 650 millones de pesos. Señaló que dicha planta contribuirá también a lograr el reciclaje de los recursos naturales, que un pueblo pobre como el de México tiene que procurar realizar. En esta fábrica se regenerará el papel periódico usado, ya sea de procedencia extranjera o producido en el país, sin deterioro de los recursos naturales de los cuales proviene. Además de que es un esfuerzo muy importante para preservar la ecología, el medio ambiente y para poder usar en forma rentable los recursos del país. Finalmente, indicó "que con la creación de empleos, sustitución de importaciones, con el aseguramiento de una parte sustancial del abastecimiento de papel periódico para la industria editorial, con el desarrollo de las capacidades técnicas y tecnológicas de muchos mexica-

nos, PRONAPADE da un paso más en el camino de nuestra liberación económica".

Otro tipo de papel que se importaba era el de los cigarrillos, pero en la actualidad, Kimberly Clark de México, S.A., lo produce en cantidades suficientes para satisfacer el mercado nacional.

La sustitución de éstas y otras importaciones es muy importante para nuestra economía, ya que evita la salida de dinero a otros países. Además queda demostrado con esto, de que México, hoy día, se autoabastece de casi todas sus necesidades.

### 1.5.3. CONSUMO NACIONAL.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar el consumo nacional aparente en nuestro país. Se le llama así, ya que no se consumen exactamente las cantidades presentadas, debido a que en el año anterior, queda cierta reserva en inventarios y éstos se consumen en el próximo año. Por lo tanto, las cifras de cada período son sólo aparentes.

CONSUMO NACIONAL APARENTE DE PAPEL ( Gráfica 1.C. )

AÑO	PRODUCCION	%	IMPORTACION	%	CONSUMO APARENTE	%
1970	896,687	77.4	262,143	22.6	1.158,830	100
1971	907,821	82.4	193,271	17.6	1.101,092	100
1972	981,127	82.4	208,990	17.6	1.190,117	100
1973	1,112,658	84.7	200,816	15.3	1.313,474	100
1974	1.253,688	82.3	270,394	17.7	1.524,100	100
1975	1.184,603	80.4	288,978	19.6	1.473,581	100

UNIDAD: TONELADAS METRICAS.

FUENTE: CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DEL PAPEL. ANUARIO ESTADISTICO 1976.

De acuerdo a las cifras arriba presentadas y a datos proporcionados por la fuente enunciada, el consumo per-cápita en México, entre 1970 y 1975, fué como sigue:

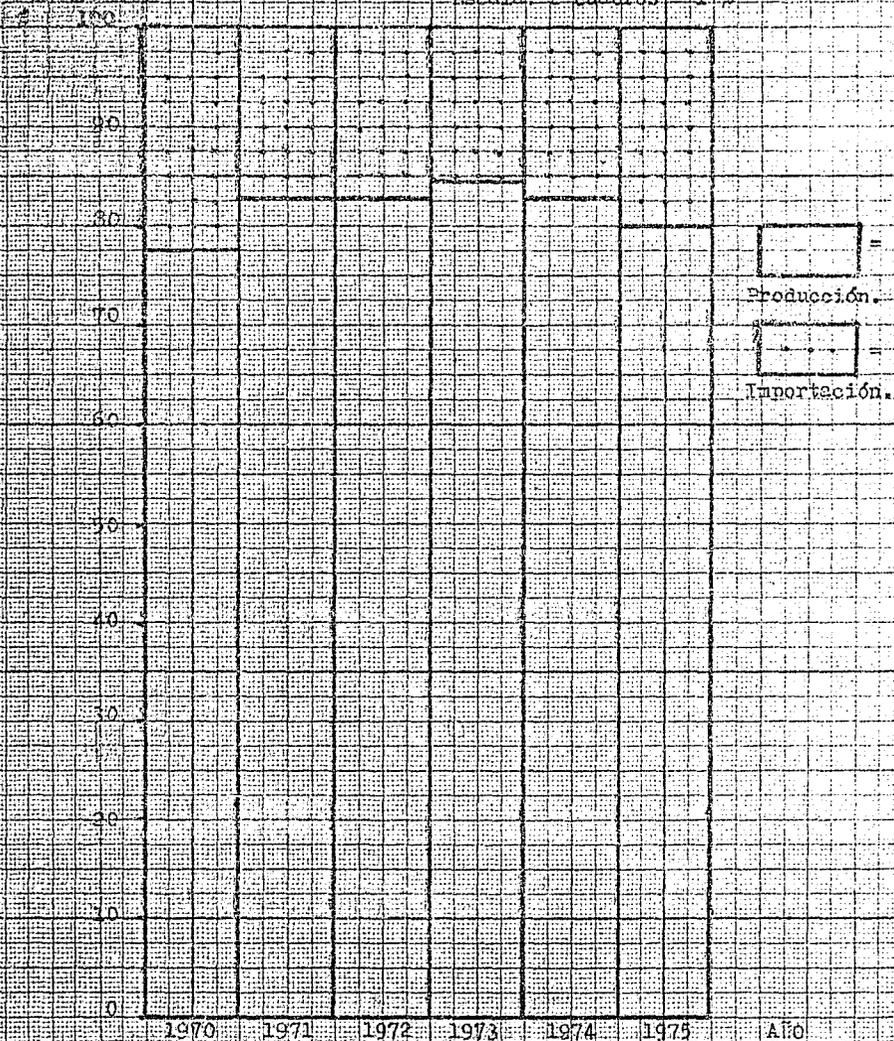
CONSUMO PER CAPITA (KGS.) ( Gráfica 1.D. )

AÑO	CONSUMO PER CAPITA
1970	24.0
1971	22.0
1972	23.0
1973	24.6
1974	26.2
1975	27.8

FUENTE: CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DEL PAPEL.

CONSUMO NACIONAL APARENTE DE PAPEL.

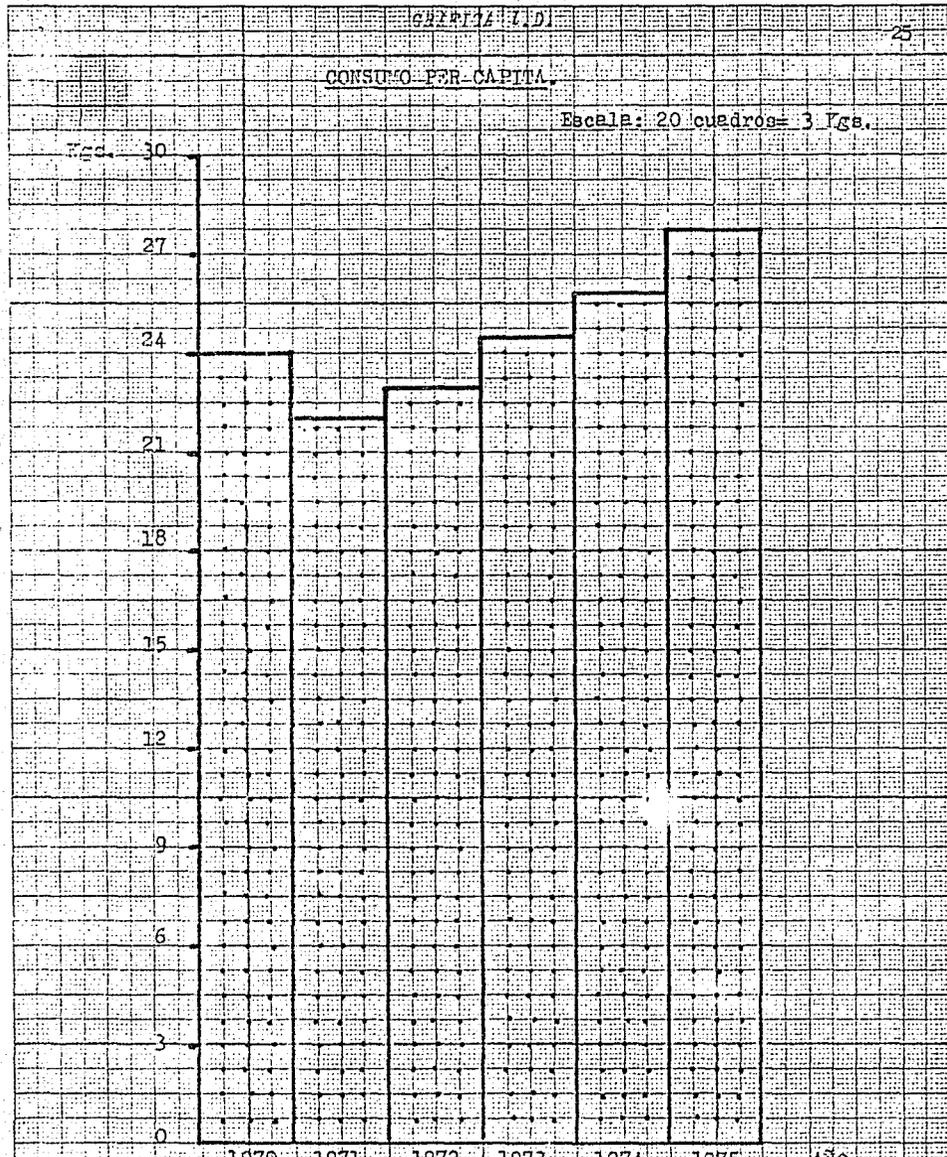
Escala: 2 cuadros = 1 %



Fuente: Cámara Nacional de las Industrias del Papel.  
Anuario Estadístico 1976.

CONSUMO PER-CAPITA

Escala: 20 cuadros = 3 Tgs.



Fuente: Cámara Nacional de las Industrias del Papel.  
Anuario Estadístico 1976.

#### 1.5.4. PRESENTE Y FUTURO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL EN MEXICO.

La industria del papel en México, como en todo el mundo, es de especial importancia, ya que éste artículo en sus diversas formas es uno de los principales medios de comunicación, como lo indica su uso en periódicos, libros, correspondencia, etc., así como en los principales medios de transporte, empaque, envoltura, por lo que, en sus distintos productos procuran hacer la vida moderna más fácil a través de todos sus usos domésticos, comerciales e industriales.

El consumo en México durante 1975, de los productos a base de papel, fué de 1.473,581 toneladas métricas.

El incremento de la producción de papel, de 1970 a 1975 ha sido más o menos del 6.5%. Esta industria ha venido creciendo constantemente y esto ha ocasionado que cada año se importe menos papel.

El consumo per cápita en México fue de 27.8 kgs. en 1975.

La mayor parte de las fábricas productoras de papel se localizan en el centro de la República Mexicana.

El Estado de México y el Distrito Federal abarcan el 61.9% de la producción.

Ahora. ¿Cuál es la proyección de esta industria? Las perspectivas son optimistas si se toma en cuenta los siguientes factores:

a) México es un país cuya población aumenta a razón de más de un millón de habitantes anualmente.

b) El ingreso per cápita tiende a aumentar gradualmente y su efecto en el consumo de papel será proporcional.

c) La mayor parte de la población actual (60%) está en edad escolar y por lo tanto, tendrá que consumir papel.

d) La industria del papel, necesita desarrollarse plenamente, ya que el consumo per cápita en nuestro país fue de 27.8 kgs., en el año de 1975.

La educación y el uso de papel, están íntimamente ligados.

Y nuestro país gasta y destina gran parte de -

su presupuesto a éste renglón.

Todos estos factores y otros más contribuirán a un crecimiento acelerado en el consumo del papel. Es importante señalar que a medida que vaya incrementándose el mercado, otros nuevos productos a base de papel se empezarán a manufacturar para satisfacer las necesidades.

En base a diversos estudios que se están realizando, indican que debido a los factores arriba enunciados y a otros más, habrá un incremento en la producción y consumo del papel. Se hizo una proyección del consumo del papel hacia 1981, a través de un modelo de computadora y el resultado es de que en ese año, se consumirán aproximadamente 2.154,200 toneladas métricas del producto indicado. Ahora bien, todo este panorama halagador para el futuro no se presenta sin problemas. La industria tiene que resolver primordialmente su abastecimiento de materia prima para poder proveer al país con más y mejores productos a precios razonables.

Siendo la madera la fuente principal de celulosa para la fabricación de papel. Grandes adelantos se han visto y todavía más se realizarán para asegurar el aprovechamiento integral del árbol. También los avances se han visto en el aspecto de materias primas con otro origen, como son: el bagazo, bambú, asparto, kenaf, yuca, etc.

México está natural y ampliamente dotado de éstos recursos y no existe razón por la cual no se pueda -- llegar a ser un fuerte productor de celulosa a partir de ellos.

Es importante decidir el aprovechamiento racional e integral de las materias primas moderables, elaborando programas que deberán llevarse a cabo sobre la base de que la celulosa producida sea de calidad y los costos-competitivos, para así poder obtener mejores papeles, a precios razonables y estar en posición de poder exportarlos.

Se ha hablado de que la riqueza forestal de -- nuestro país y el hecho de que no se ha aprovechado este recurso, pero se debe observar lo que la industria de la celulosa y el papel han hecho con las zonas forestales del Canadá, Estados Unidos y los Países Escandinavos. Los es esfuerzos hechos en éstos países obedecen a una realidad -- sencilla: El bosque una riqueza renovable del cual necesita la industria del país para producir los papeles que satisfacen necesidades como las anteriormente señaladas. -- Asimismo se ha visto el orden de magnitud de las inversio nes hechas y que se tendrán que repetir y se puede con-- cluir que la industria de la celulosa y del papel, no es, ni puede ser un factor destructivo de los bosques, ya que no puede apoyar su crecimiento en un recurso que tal vez, mañana no exista. Al contrario únicamente se aprovecha -- la riqueza forestal, si se crea a la vez una gran indus-- tria celulósica y papelera. Cabe mencionar el esfuerzo --

que se tendrá que desarrollar para competir en los mercados internacionales como el de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) y algunos otros. Chile, -- que es miembro de la ALALC, se está preparando intensamente para tratar de conquistar, particularmente, los mercados de papel y pulpa.

Otro problema que la industria tendrá que afrontar, es el de la obtención de fondos necesarios y suficientes para financiar la expansión que tendrá que efectuarse por razones lógicas.

La industria actualmente no genera las cantidades adecuadas, por consiguiente, para dicha ampliación, es indispensable que las empresas de la citada industria, apliquen nuevas técnicas y métodos de organización y sistemas; además de que efectúen inversiones en equipo con miras a reducir costos, para así poder obtener utilidades que permitan reinversiones de las mismas.

Además, también se tendrá que efectuar nuevos y mayores aumentos de capital, recurriendo al crédito a largo plazo con un interés razonable.

Finalmente, si bien es cierto que el mercado para productos de papel es halagador, lo cual quiere decir que se está en posición de producir más y mejor papel con la inversión adecuada; entonces sólo queda por resol-

ver un problema que no aqueja únicamente a ésta industria, sino que es de proyección nacional y aún mundial y es el de la preparación de personal en todas las técnicas indispensables para poder hacer frente al reto del mañana en la industria de la celulosa y del papel.

Sencillamente, no hay mayor limitación ante la industria, sólo se deberán diseñar e implantar programas muy amplios, como el de PRONAPADE y el de Mexicana de Papel Periódico en Veracruz, por ejemplo, tendientes a asegurar el crecimiento que se tiene que satisfacer.

Analizando el panorama total; éste sigue siendo optimista y puede considerarse que la industria vencerá los obstáculos que se le presentarán a medida que vayan sucediendo, para así poder seguir abasteciendo a México de más y mejores productos elaborados a base de papel.

A continuación, se presenta una gráfica de la proyección del consumo aparente de papel de 1976 a 1981, tomando como referencia para cálculos, los datos de 1970 a 1975.

PROYECCION DEL CONSUMO APARENTE DE PAPEL (DE 1976 A 1981)

	1976	1977	1978	1979	1980
CONSUMO APARENTE DE PAPEL.	1.621	1.740	1.886	1.935	2.034
	1981				
	2.154				

UNIDAD: TONELADAS METRICAS (MILES) (GRAFICA I.E.)

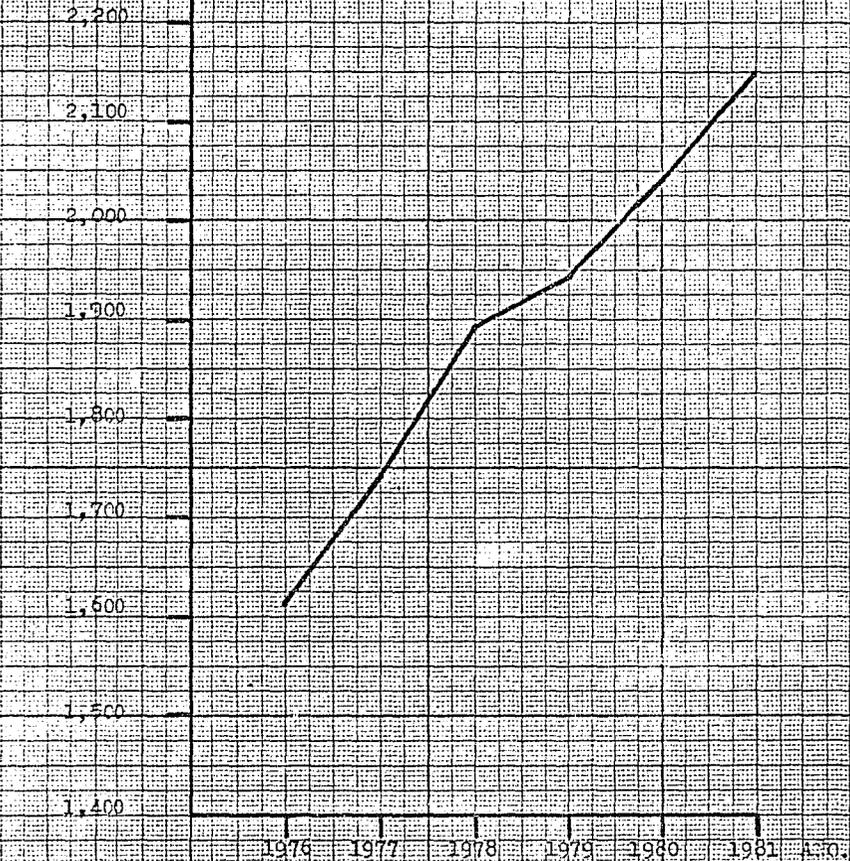
FUENTE: CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL.

ANUARIO ESTADISTICO 1976.

PROYECCIÓN DEL CONSUMO APAREJAS DE PAPEL

Escala:  
20 cuadros = a 100  
Tons. métricas.

Miles de Tons.  
métricas.



Fuente: Cámara Nacional de las Industrias del Papel.

Unidad: Miles de Toneladas Métricas.

## CAPITULO II

## CANALES DE DISTRIBUCION.

## 2.1. MERCADOTECNIA

### 2.1.1. CONCEPTOS, NATURALEZA Y ALCANCE DE LA MERCADOTECNIA.

Aunque la mayoría de las personas conocen algo acerca de la mercadotecnia, la misma palabra se mal interpreta en varias ocasiones y su uso es tomado muy a la ligera, incluso, por quienes trabajan en este campo. Puese observa que cuando un vendedor o un jefe de ventas habla de Mercadotecnia, normalmente se refiere a las ventas; así como un jefe de cuentas de publicidad hace hincapié en la propaganda; así mismo se puede escuchar como un jefe de grandes almacenes hace mención a las ventas al público o Comercialización.

Cada uno de ellos habla de una parte de la actividad total que encierra la palabra Mercadotecnia.

Existen varias interpretaciones o conceptos de Mercadotecnia, de las cuales se mencionan las más importantes a continuación:

El Comité de Definiciones de la Asociación Americana de Mercadotecnia dice que: Mercadotecnia es la ejecución de las actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancías y servicios, desde el productor hasta el cliente o usuario, además nos hace la observación de --

que los procesos de Mercadotecnia comienzan mucho antes-- de que las mercancías entren en producción. Las decisiones de Mercadotecnia deben tomarse con respecto al producto y su mercado, así como su precio, promoción y sus canales de distribución.

Un concepto más amplio de lo que es la Mercadotecnica Moderna lo dió hace años Paul Mazur y dice que: Es la entrega de un nivel de vida de la sociedad. Pero más--tarde nos dice el profesor Malcolm McNair de Harvard, -- el cual dice: La Mercadotecnia es la creación y entrega-- de un nivel de vida a la sociedad.

El C.P. Alfonso Aguilar Alvarez de Alba distinguido profesor universitario nos dice que: Mercadotecnia-- es el conjunto de actividades y técnicas que nos permiten determinar que satisfactor se debe producir, que sea costeable y la forma de hacer llegar ese producto, eficiente, económico y con satisfacción.

Otra definición de gran importancia es la de -- Philip Kotler el cual nos indica lo siguiente: Mercadotecnia es 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 ello una utilidad.

William J. Stanton, profesor de la Universidad

de Colorado, se expresa de la siguiente manera: Más concretamente, la Mercadotecnia se define como un sistema total de actividades comerciales ligadas entre sí para planificar, dar precio, promocionar y distribuir mercancías y servicios que satisfagan necesidades entre consumidores y usuarios industriales.

Aunque existen muchas más definiciones, ésta última nos parece la más completa, ya que se refiere a todo un sistema completo y no dividido en partes.

### 2.1.2. IMPORTANCIA ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA.

Al ir avanzando la historia de la humanidad hacia el año 2000, con sus más imponentes problemas y oportunidades, el tema de la Mercadotecnia está mereciendo la atención creciente de compañías, instituciones y naciones, en las que anteriormente no se practicaba o ni siquiera se le conocía. Lo mismo que sus descubridores recientes consideran la Mercadotecnia como un enfoque sistemático de la estimulación para vender, que si lo entienden como una filosofía de negocios para satisfacer las necesidades humanas o como un estado mental para resolver problemas, no nos cabe la menor duda que está rebasando su ámbito tradicional, confinado a organizaciones de gran importancia. Las instituciones bancarias han descubierto hasta hace muy poco a la Mercadotecnia, lo cual se debe en gran parte a que hayan adoptado una actitud y orientación totalmente nueva hacia sus clientes y servicios.

Los administradores de las escuelas han comenzado a considerar a la Mercadotecnia como un enfoque de planeación de gran porvenir para lograr fondos más abundantes que desarrollar la educación pública. Los organismos gubernamentales percatados de la indiferencia frecuente y hasta la hostilidad del público a sus actividades, están empezando a ver en la Mercadotecnia una forma de explicar sus servicios al usuario y de ésta manera mejorarlos.

No sólo son muchas y diferentes las organizaciones que manifiestan un interés sin precedentes por las cuestiones de Mercadotecnia, sino que ésta es una idea de importancia para las economías nacionales, la cual se está extendiendo rápidamente. La Mercadotecnia constituye uno de los temas más dinámicos y populares de las nuevas escuelas de administración, que se han establecido por primera vez en los países del Mercado Común Europeo. Hasta las economías socialistas de la Europa Oriental, están empezando a interesarse y a mandar delegaciones de ejecutivos a los Estados Unidos para aprender de que manera podrían utilizar la investigación de mercados, la publicidad, la determinación de precios, a fin de planear y distribuir con más eficacia sus mercancías.

El intenso interés que se advierte en todas las regiones del mundo por la Mercadotecnia, es todavía más paradójico porque, aunque esa constituye una de las disciplinas más modernas del hombre, es también una de las profesiones más antiguas. Desde los tiempos en que el co--

mercio se reducía a simple trueque de mercancías o productos, hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de Mercadotecnia Moderna. Pero sólo en la primera parte del siglo XX nació la Mercadotecnia propiamente dicha, o sea, el estudio formal de los procesos y relaciones de intercambio, de cuestiones y aspectos que ignoró su ciencia madre, la Economía.

## 2.2. CONCEPTO DE CANALES DE DISTRIBUCION.

El éxito o el fracaso de cualquier empresa depende de su habilidad de vender sus productos o servicios en un volumen adecuado que le permita obtener las utilidades necesarias y razonables para sostener un crecimiento estable. El ciclo es muy sencillo, si no hay ventas, no hay ingresos, si no hay ingresos no hay negocio. Como consecuencia, este proceso convierte al vendedor y a los canales de distribución en los móviles principales de nuestra economía.

Pero, ¿Qué son los canales de distribución?

Son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

La importancia de la distribución y ventas para el desarrollo de nuestra economía es motivo de constantes estudios; y las organizaciones de hombres de negocios en todo el país trabajan con gran interés para que la complejidad de sus problemas sea entendida con claridad.

Para el industrial, el saber escoger los canales de distribución efectivos puede significar la diferen

cia entre el éxito o el fracaso. Nuestra economía actual está basada en la producción en masa, así como el consumo y la distribución también. Hoy en día las gentes tienen más poder adquisitivo que antes y por lo tanto más ingresos que destinar a la compra de productos y servicios. - El industrial, por lo tanto, se enfrenta con una competencia cada vez más intensa por parte de otros industriales; además, las compras del consumidor son también más selectivas.

Los pasos que da el productor para hacer llegar sus productos a las manos del consumidor, merecen un estudio tan cuidadoso como el de sus procesos de manufactura o el de cualquier otro aspecto básico de la operación total de la empresa.

### 2.3. CONCEPTO DE LA ESTRUCTURA DE LOS CANALES.

Para entender un canal de distribución, se debe comprender primeramente que es una estructura. Una estructura es un organismo con dimensiones de longitud, anchura y profundidad; la forma que tiene es normalmente compleja, está organizada y se desarrolla en forma en que pueda realizar un trabajo. Refiriéndose a canales de distribución, una estructura, puede apreciarse de distintas formas. Una estructura de distribución puede representar una elección entre canales de distribución alternos o puede comprender una descripción de las diferentes situaciones con que el mercado de distintas compañías (Detallistas, almacenistas, productores) se encuentra dentro de la estructura. Se puede considerar como una serie de funciones que deben realizarse para vender eficazmente los productos.

La estructura de la distribución es un organismo altamente complicado, formado por una gran variedad de instituciones razonablemente distintas. Así pues, si una compañía tiene el 60% o más de su negocio en la venta al por menor y el resto al por mayor, se clasifica como detallista. Este sistema sugiere una estructura más ordenada. De hecho, se reduce al número de categorías en que se pueden seleccionar las compañías y evita las clasificaciones híbridas y no descriptivas. Sin embargo, lo anterior es demasiado común entre las compañías de mercado para ignorarlo.

#### 2.4. ALGUNAS GENERALIZACIONES SOBRE CANALES DE DISTRIBUCION.

Es importante hacer referencia de algunas generalizaciones sobre los canales de distribución, ya que pueden servir de guía a la dirección en su tarea de desarrollar los mismos.

Primero, el análisis del canal debe iniciarse por el consumidor final e ir retrocediendo hasta el productor, ya que, principalmente, los canales de distribución vienen determinados por los hábitos de compra del consumidor.

Segundo, los canales de distribución finalmente establecidos deben ser totalmente apropiados a los objetivos básicos del programa de Mercadotecnia de la compañía.

Tercero, los canales deben dar acceso a la compañía a una participación predeterminada del mercado, incluyendo un nivel definido de intensidad de penetración del mismo.

Cuarto, los canales deben ser adecuadamente flexibles, de modo que el uso de alguno, no encierre per-

manentemente el uso de otro.

Quinto, lo que hay que tener en cuenta es que existe un alto grado de interdependencia entre todas las compañías para un producto dado. No puede haber eslabón alguno que sea débil en todo el canal, si se quiere que tenga éxito, o sea, que cada compañía del canal se hace responsable de su compañía hermana.

Sexto, una observación más, es que constantemente están ocurriendo cambios evolutivos y algunas veces casi revolucionarios.

Los canales de distribución y los intermediarios están siempre a prueba. Muchas veces al dividir en categorías, las instituciones de intermediarios, se puede pensar y caer en el error de que los mercados están segmentados o protegidos de tal forma, que los diferentes canales de distintos tipos de intermediarios no compiten entre sí. De hecho existe una gran competencia y éste es uno de los factores económicos que fuerza el cambio.

Por último, hay otras dos generalizaciones importantes, como corolario de las anteriores y las cuáles nos dicen que: los intermediarios sobreviven sólo cuando su existencia es económicamente razonable y socialmente deseable. Nadie ayuda en alguna forma a vivir a un intermediario, si éste no sirve para algo útil, ya que constan

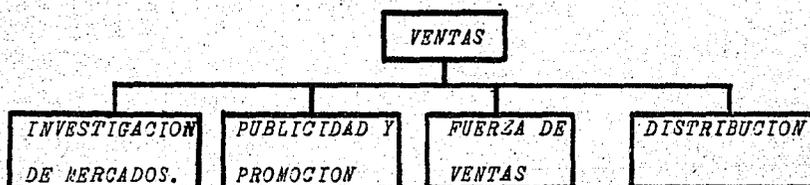
temente aparecen nuevos canales para realizar nuevas tareas, o para mejorar aquellas que no se estén llevando bien a cabo.

## 2.5. UBICACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION EN LA MERCADOTECNIA

La función de Mercadotecnia incluye en la actualidad a las "ventas". Es pertinente aclarar que antiguamente el nombre era "Departamento de Ventas", y las funciones que comprendía eran:

- a) Fuerza de Ventas.
- b) Publicidad y Promoción.
- c) Investigación de mercados.
- d) Distribución.

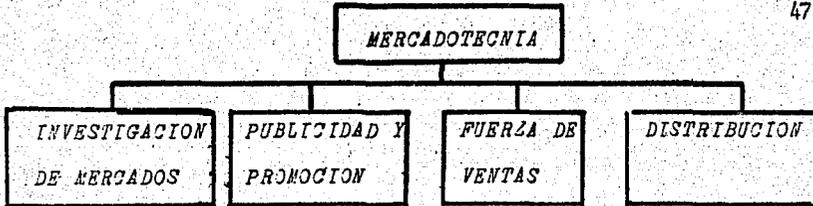
A continuación tenemos un organigrama que ejemplifica el concepto antiguo:



Actualmente, se le dá el nombre de "Departamento o División de Mercadotecnia" y tiene a su cargo las mismas funciones de:

- a) Fuerza de Ventas.
- b) Publicidad y Promoción.
- c) Investigación de mercados.
- d) Distribución.

Enseguida tenemos el organigrama que ejemplifica el concepto actual:



*Este nombre ha sido adoptado ya que los diferentes autores de la materia consideran que el término Mercadotecnia, abarca mejor todas las funciones que se desempeñan en dicho departamento.*

## 2.6. PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCION,

Realmente en la actualidad, hay varios canales posibles y en la mayoría de las industrias cada alternativa, al menos por unas cuantas compañías. Pero se corre el riesgo al hablar sobre los canales usados más frecuentemente para las dos clases de productos de mayor importancia.

### 2.6.1. DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE CONSUMO.

En el mercado de productos de consumo se utilizan mucho cinco canales. En cada uno de los cuales el fabricante tiene, además, la alternativa de usar sucursales u oficinas de ventas.

#### 2.6.1.1. PRODUCTOR-CONSUMIDOR.

El canal más corto y sencillo en la distribución de artículos va del productor al consumidor, sin intermediarios. El fabricante puede vender en las casas, como muchos productores de artículos lácteos y agrícolas,

#### 2.6.1.2. PRODUCTOR-DETALLISTA-CONSUMIDOR.

Muchos detallistas grandes compran directamen-

te a los fabricantes y productores agrícolas. Asimismo, algunos fabricantes, tienen sus propios establecimientos al detalle, aún cuando ésta no es una práctica muy corriente.

#### 2.6.1.3. PRODUCTOR-MAYORISTA-DETALLISTA-CONSUMIDOR.

Si se puede hablar de un canal tradicional para productos de consumo, es éste. Millones de pequeños detallistas y fabricantes encuentran en éste canal, la única elección económica.

#### 2.6.1.4. PRODUCTOR-AGENTE-DETALLISTA-CONSUMIDOR.

En lugar de usar mayoristas, muchos productores prefieren usar un agente del fabricante, agente de ventas corredor u otro agente intermediario para llegar al mercado del detallista, especialmente, éstos a gran escala.

#### 2.6.1.5. PRODUCTOR-AGENTE-MAYORISTA-DETALLISTA-CONSUMIDOR

Cuando se trata de llegar a pequeños detallistas, los fabricantes anunciados en el párrafo anterior -- con frecuencia usan de un agente intermediario, que a su vez, se dirige a los mayoristas que llegan a las pequeñas tiendas al detalle.

## 2.6.2. DISTRIBUCION DE PRODUCTOS INDUSTRIALES.

Hay cuatro tipos generales de canales que son ampliamente utilizados para alcanzar a los usuarios industriales. De nuevo, un fabricante puede usar oficinas o sucursales de ventas para llegar a la siguiente institución del canal, o en algunos casos, pueden existir desniveles de mayoristas.

### 2.6.2.1. PRODUCTOR-USUARIO INDUSTRIAL.

Este canal directo tiene mayor volumen en dinero de los productos industriales que cualquier otra estructura de la distribución. Los fabricantes de grandes instalaciones, tales como locomotoras, generadores, grandes calentadores, normalmente venden directamente a los usuarios.

### 2.6.2.2. PRODUCTOR-DISTRIBUIDOR INDUSTRIAL-USUARIO.

Los fabricantes de equipos de accesorios, frecuentemente usan distribuidores industriales para llegar a sus mercados. Los productores de materiales de construcción, equipo de obras y de aire acondicionado son sólo unos pocos ejemplos de compañías que suelen usar a los distribuidores industriales.

### 2.6.2.3. PRODUCTOR-AGENTE-USUARIO,

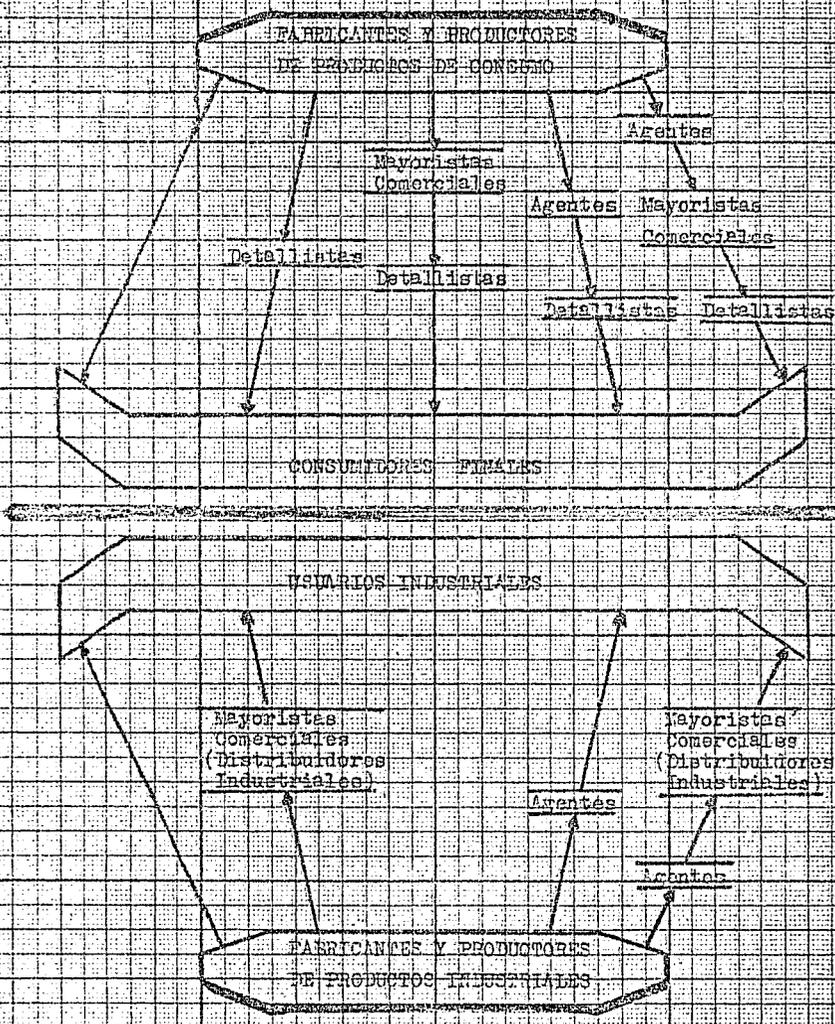
Las compañías que no tienen su propio departamento de mercadotecnia encuentran en éste, un canal adecuado. Asimismo, una compañía que desea introducir un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado, puede preferir usar agentes mejor que su propio equipo de ventas.

### 2.6.2.4. PRODUCTOR-AGENTE-DISTRIBUIDOR INDUSTRIAL-USUARIO

Este canal es similar al anterior, excepto en que por alguna razón no es posible llegar con sólo los agentes hasta el usuario industrial. Probablemente la venta unitaria es demasiado pequeña para la venta directa o quizá, se necesiten stocks descentralizados para hacer entregas inmediatas a los usuarios. En tales casos, los servicios de almacén de los distribuidores industriales son necesarios.

Enseguida, se muestra la gráfica de los principales canales de distribución.

PRINCIPALES CANALES DE MERCADOTECNIA DISPONIBLES PARA  
FABRICANTES Y PRODUCTORES



## 2.7. CIRCULACION DE TIPO DIVERSO EN LOS CANALES.

Las compañías o instituciones que establecen un canal de distribución están conectadas por diferentes tipos o sistemas de circulación, de los cuales mencionaremos los más importantes a continuación:

### 2.7.1. CIRCULACION FISICA,

Es la que se refiere al movimiento de los productos físicos desde su estado de materias primas hasta que llegan a manos de los consumidores finales.

### 2.7.2. CIRCULACION DE TITULO (DE PROPIEDAD)

Es la transmisión real del producto o artículo de una institución a otra, o sea que el título de propiedad de los artículos o productos ya terminados pasa del fabricante al cliente; el distribuidor sólo tiene los artículos en consignación.

### 2.7.3. CIRCULACION DE PAGO.

Este tipo de circulación nos indica que el cliente paga su factura al comerciante, éste remite el pago (descontando la comisión que le corresponde) al productor y éste paga a los proveedores diversos.

#### 2.7.4. CIRCULACION DE INFORMACION.

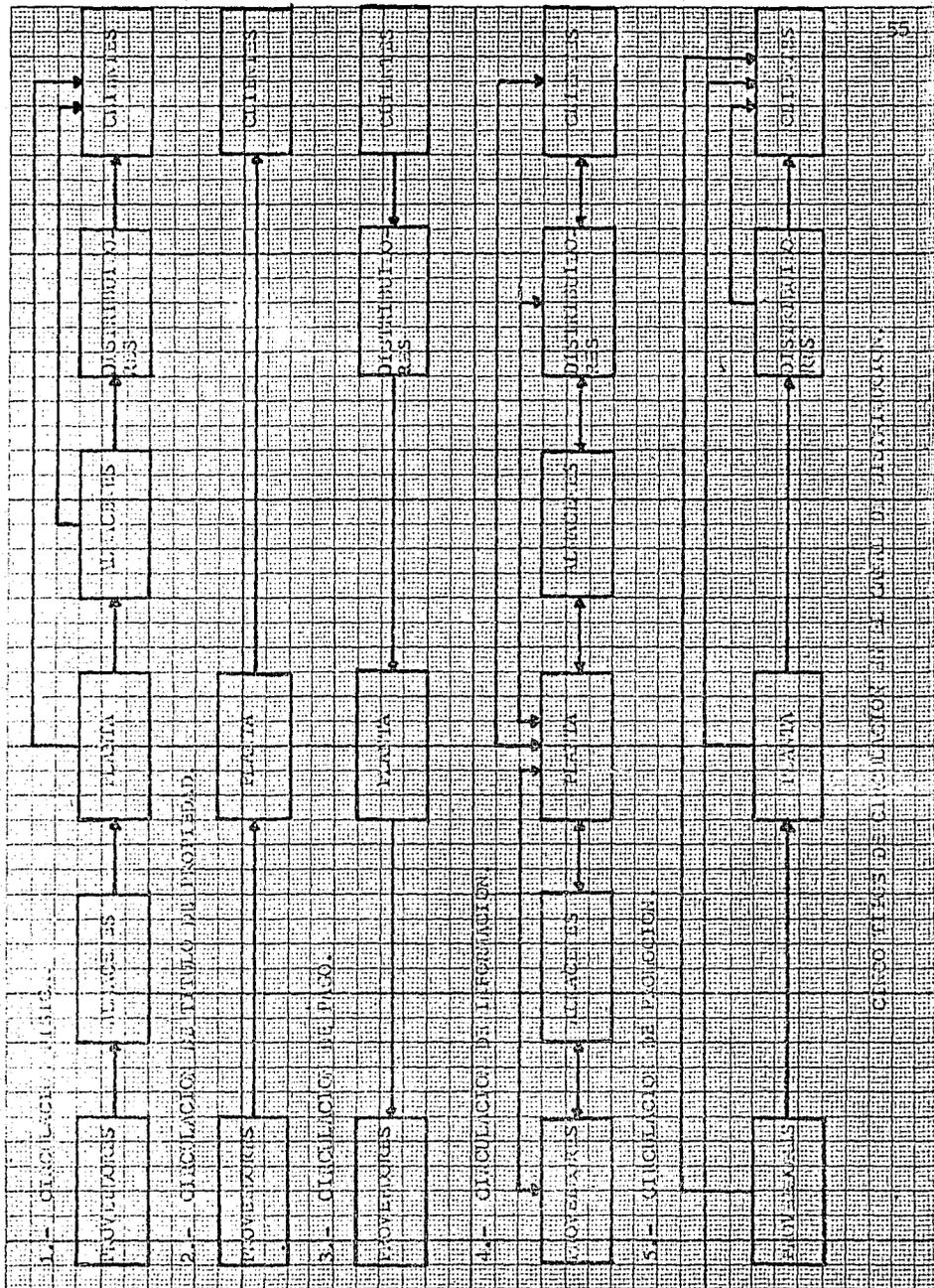
Se refiere al intercambio de comunicación entre las diferentes instituciones que integran el canal. - Entre las distintas etapas del canal se produce un intercambio de información en ambos sentidos, es decir, en forma recíproca y hay también bastante circulación entre instituciones no contiguas.

#### 2.7.5. CIRCULACION DE PROMOCION.

Este último tipo de circulación que mencionamos se refiere al movimiento de las diversas actividades de - influencia (anuncios, venta personal, publicidad, etc.) - de una a otra parte o partes del sistema. Un ejemplo de este tipo de circulación es, cuando los proveedores hacen promoción del nombre y producto del fabricante.

Por otra parte también puede hacerse otro tanto con los clientes finales, a fin de persuadir al fabricante a que ofrezca los productos que llevan sus piezas o materiales. También existe la circulación de promoción - desde el fabricante a los distribuidores (promoción comercial) y a los clientes finales (promoción de consumo).

A continuación se muestra la gráfica de los -- cinco tipos de circulación en un canal de distribución.



## 2.8 FACTORES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA LA ELECCION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION (ver gráfica - 2.A).

A la hora de tomar decisiones con respecto a sus canales de distribución, los directores deben de analizar cuidadosamente su mercado, sus productos, sus intermediarios y la propia compañía.

### 2.8.1. CONSIDERACIONES DEL MERCADO.

Referente a la generalización de que los canales de distribución deben ser elegidos según los hábitos de compra de los consumidores, se debe hacer notar que la naturaleza del mercado es el factor más importante que influye en la elección de los canales de distribución.

Mercado industrial o de consumo.- Se deberá tomar en cuenta si el producto va dirigido al mercado de consumo o al industrial. Si va a éste, no se deben incluir detallistas en el canal; si se inclina por ambos mercados, la compañía tendrá que usar más de un canal.

Número de consumidores potenciales.- Un gran mercado potencial puede exigir el uso de intermediarios.- Si aquel, es relativamente pequeño, la empresa puede utilizar su propio equipo de ventas y vender directamente. - Un punto asociado a éste es el número de diferentes indus

trias a que vende la compañía.

Concentración geográfica del mercado.- En mercados densamente poblados, un vendedor puede establecer sucursales de venta, usando intermediarios en los mercados en que los posibles compradores estén menos concentrados. Aún cuando el mercado sea verdaderamente nacional, algunos sectores son más densos que otros; y cuando es poca la densidad, se puede establecer la venta directa.

Algunas compañías, tendrán que usar distribuidores industriales, debido a la naturaleza de su producto

Tamaño de los pedidos.- El volumen de las ventas que pueden hacerse a compañías individuales influirán en los canales que se utilicen para llegar a éstas empresas. El fabricante de productos alimenticios venderá directamente a las grandes cadenas de alimentación, ya que el volumen total de ventas hace conveniente este canal. A éste fabricante no se le puede aconsejar la venta directa. El volumen comprado por la mayoría de los usuarios industriales es demasiado pequeño y no justifica la venta directa, por lo tanto se deberán utilizar distribuidores industriales.

Hábitos de compra de los consumidores.- Los hábitos de compra de los consumidores y los usuarios industriales, la cantidad de esfuerzo que el consumidor -

está dispuesto a poner, su crédito, su preferencia por comprar todo en el mismo sitio y el deseo de ser atendido -- por un empleado personalmente afectan en forma importante a la política de canales.

### 2.8.2. CONSIDERACIONES DEL PRODUCTO.

El valor unitario del producto, su característica física y otras condiciones, tienen una gran influencia en la elección de los canales de distribución. Las regulaciones gubernamentales especiales y los canales usados para los productos de la competencia, también tienen suma importancia.

Valor unitario.- Este, influye sobre las cantidades de que se puede disponer para su distribución. Normalmente, a menor valor unitario de un producto, mayor longitud en los canales de distribución y viceversa. Por esta razón las instalaciones industriales se venden directamente, mientras que equipos accesorios pequeños se venden generalmente a través de distribuidores o agentes.

Peso y tamaño.- La dirección debe tener en cuenta el costo por concepto de fletes y manejo en relación con el valor total del producto. Un productor de artículos pesados y voluminosos, en que el flete es una parte importante del valor total buscará el reducir al máximo el manejo físico del producto y preferirá despa---

charlo en camiones completos.

Productos perecederos.- Los productos que se deterioran físicamente o se pasan de moda deberán tener canales muy rápidos, generalmente, éstos son cortos. Si se utilizan intermediarios para productos físicamente perecederos, deben elegirse por sus facilidades de almacenamiento. Los fabricantes de productos no perecederos tienen más donde elegir en materia de los canales. Pueden ofrecer mayores garantías a los intermediarios y frecuentemente encuentran más interesados en trabajar sus productos.

Naturaleza técnica del producto y necesidad de servicio.-

El fabricante de productos industriales deberá tener vendedores y técnicos que puedan explicar el producto al usuario industrial y a la vez dar un buen servicio-pre y postventa.

Productos a medida frente a productos estandar.- Este factor está en alguna forma relacionado con el anterior. Si un producto está hecho a medida, probablemente será distribuido por el fabricante directamente al consumidor o usuario industrial.

Extensión de la línea de productos.- El fa--

bricante de un solo artículo puede tener que usar un mayorista intermediario mientras que podría ir directamente - a los detallistas si tuviera varios productos que pudieran sumarse para dar una venta grande; un detallista de aparatos domésticos por lo general, no puede comprar un camión completo de lavadoras, pero sí podría hacerlo combinando diversos productos.

### 2.8.3. CONSIDERACIONES DE LA PROPIA COMPAÑÍA.

El factor que más dice de una empresa y que -- tiene la mayor influencia en la política de canales es -- probablemente su tamaño; aunque éste por sí mismo no significa nada, la compañía que ha tenido el éxito suficiente para hacerse grande es casi seguro que tiene potencia-financiera, dirección capacitada, posibilidad de dar servicio a los intermediarios y deseos de controlar el canal de sus productos. Para un mercado y un producto comparables, una compañía grande puede tener canales más cortos- que una pequeña empresa.

Reputación.- Las compañías bien conocidas están en mejor posición para conseguir los canales e intermediarios que deseen que las que son desconocidas.

Capacidad financiera.- Cuando una compañía, -- posee los recursos financieros adecuados puede establecer su propio equipo de ventas e incluso sucursales; puede --

dar crédito o almacenar sus propios productos, mientras que una empresa mal dotada tiene que usar intermediarios para obtener estos servicios y la desventaja inmediata de esto, es que el fabricante está en manos de su único gran cliente.

Experiencia y capacidad de la dirección.- Las empresas que tienen poca experiencia en determinado mercado, tienen que utilizar intermediarios, para así ir conociendo poco a poco dicho mercado y después, poder prescindir del distribuidor, cuando se hayan adquirido los conocimientos necesarios.

Deseo de control sobre el canal.- Si la empresa tiene bien controlados sus canales de distribución, podrá dar mayor promoción a sus productos y al mismo tiempo, tendrá controlados los precios al detalle.

Servicios dados por el vendedor.- Una compañía puede vender sus productos a determinado intermediario por los servicios que le otorgue éste, entre los cuales destacan: anaqueles de exposición para las tiendas o vendedores volantes para visitas a los detallistas y usuarios industriales.

#### 2.8.4. CONSIDERACIONES DE LOS INTERMEDIARIOS.

Estos son particularmente importantes, dado

que con gran frecuencia, los intermediarios controlan el canal para un producto determinado del fabricante.

Servicios prestados por los intermediarios.- El fabricante deberá seleccionar los intermediarios que le den mayores servicios, los cuales pueden consistir en: -- actividades de promoción, almacenamiento, etc.

Existencia de los intermediarios deseados.- Un director debe darse cuenta que no puede disponer del intermediario que él desea. Este puede estar trabajando en productos de la competencia y no querer añadir una nueva línea. En cualquier caso, el fabricante puede verse obligado a cambiar todo el canal.

Actitud de los intermediarios frente a la política del fabricante.- La elección de los canales por parte de un fabricante, se puede ver limitada, si sus políticas de mercado no son favorables para ciertos distribuidores. Si el fabricante no quiere garantizar el producto contra alguna baja en los precios, puede eliminar a muchos intermediarios. Algunos detallistas y mayoristas se interesan en trabajar una sola línea sólo si pueden conseguir una exclusiva en un territorio determinado.

Posibilidades del volumen de ventas.- Un fabricante seleccionará el canal de distribución que le ofrezca un volumen potencial de ventas más amplio que otros, - aunque esto trae consigo varias dificultades, la primera,

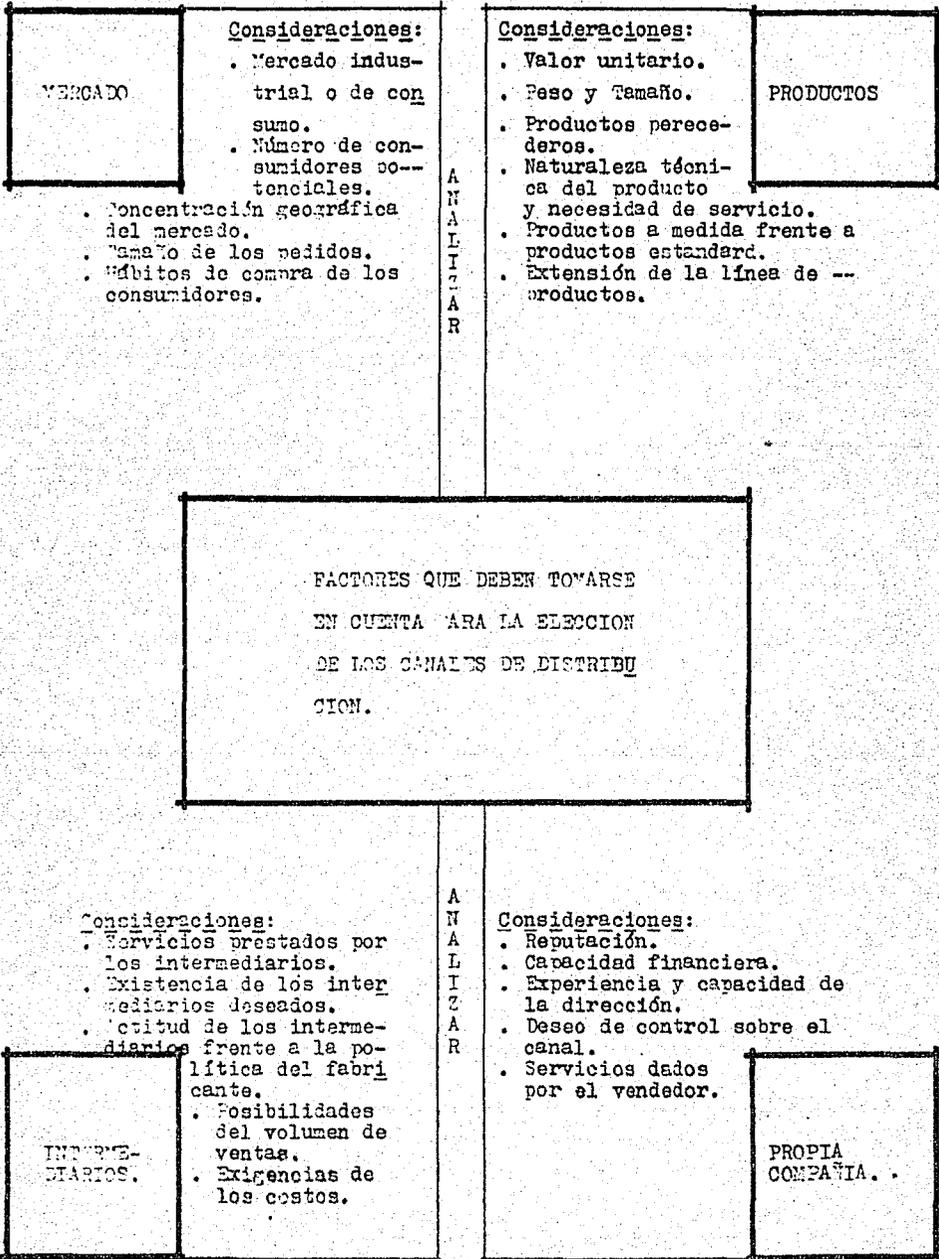
es que no se puede predecir el volumen exacto de ventas y la segunda es que, las condiciones de cada distribuidor - son diferentes. Un canal de gran volumen puede serlo también de gran costo o bien una compañía puede conseguir un volumen máximo, pero perder el control sobre su distribución.

Exigencias de los costos.- El punto final a -- analizar es el costo de vender a través de distintos canales. Los gastos deben ser comparados con las funciones realizadas por los intermediarios; si hay alguno de éstos con altos costos no debe ser eliminado automáticamente, - ya que dicho costo puede ser por la cantidad de servicios que ofrezca.

Cuando se analizan los costos, una compañía debe estudiar el gasto de todo el canal, más que el gasto - de los distintos tipos de intermediarios por separado.

El análisis del costo de los canales de distribución es un problema difícil, sin embargo, si no se realiza, la dirección no tiene en que fundarse para juzgar - sobre los gastos de los canales.

Más aún, después de haber concluido con lo anterior y que se nos muestre cuales es el canal de costo más bajo, los productos, el mercado o cualquier otra consideración, puede indicar que éste canal no es la mejor elección.



## 2.9. DETERMINACION DE LA INTENSIDAD DE LA DISTRIBUCION.

Una vez que un fabricante ha decidido los canales generales que va a usar, debe determinar a continuación el número de intermediarios, la intensidad de la distribución, que va a emplear a nivel de mayoristas y de minoristas en estos canales. A este respecto, un fabricante tiene tres caminos importantes que seguir alternativamente.

### 2.9.1. DISTRIBUCION INTENSIVA.

Es en la que un fabricante trata de obtener la máxima venta del producto vendiéndole a todas las posibles salidas en que un cliente puede buscarlo. Casi siempre la política de distribución intensiva es seguida por productores de artículos de consumo de comodidad. Los consumidores exigen una inmediata satisfacción de esta clase de productos y no diferirán una compra para conseguir una marca determinada. En el campo de productos industriales, la distribución intensiva queda limitada a sus ministros de operación y otros artículos muy estandarizados, tales como los de oficina, pequeñas herramientas y algunos lubricantes. Con regular frecuencia, son los detallistas los que controlan hasta que punto se puede llegar en esta política de distribución intensiva, la cual coloca la mayor parte del peso en la publicidad y promoción sobre las espaldas del fabricante. Los mayoristas y detallistas no ayudan a la propaganda de un producto --

que venden todos sus competidores.

## 2.9.2. DISTRIBUCION SELECTIVA.

Es aquella en la que el fabricante elige el número limitado de mayoristas y/o detallistas en una determinada zona geográfica; la distribución selectiva cubre un amplio margen de exposición o intensidad de distribución. Una compañía que adopta esta política puede tener sólo unas pocas salidas en un mercado determinado o un gran número, pero todavía lo bastante escaso para que pueda hablarse de distribución intensiva. La política de distribución selectiva se presta especialmente bien para los fabricantes de productos de la compra diaria o especiales y equipos accesorios industriales, para los que la mayoría de la gente tiene preferencia por una marca, incluso los productores de artículos de comodidad con frecuencia limitan el número de sus salidas solamente por que no es beneficioso el vender a todas las mismas que existen.

Muchas compañías han pasado a la distribución selectiva para conseguir mayores niveles de beneficio. Aunque previeron una disminución en las ventas, muchas de ellas de hecho aumentaron sustancialmente el volumen de las mismas, ya que pudieron dedicarse a hacer un trabajo de venta más completo con el número menor de clientes con los cuales se quedaron.

Una compañía puede decidir adoptar una política

de distribución selectiva después de alguna experiencia en la intensiva. Las razones para éste cambio normalmente giran sobre el alto costo de la distribución intensiva o la mala actuación de los intermediarios.

Otras razones pueden ser los riesgos de los --- créditos, otras las quejas de costumbre, devolviendo con frecuencia las mercancías pedidas o solicitando servicios extraordinarios. Finalmente, algunos detallistas pueden ser eliminados por no dar las adecuadas facilidades de reparación y mantenimiento en el servicio de los productos.

### 2.9.3. DISTRIBUCION EXCLUSIVA.

En una política de distribución exclusiva el su ministro llega a un acuerdo con un intermediario mayorista o minorista, en particular por el que el suministrador solamente venderá a éste mayorista o minorista en un mercado dado. Según estas distribuciones (con un mayorista) o ventas (con un minorista) en exclusiva, los intermediarios quedan con frecuencia obligados a no trabajar en -- una línea de productos en directa competencia. (1)

(1). En lenguaje técnico, un contrato mediante el cual el intermediario se compromete a no trabajar productos competitivos se llama un acuerdo de "trato exclusivo" Por otra parte, los términos "venta exclusiva" y "distribución exclusiva"; se refieren solamente a acuerdos en ---

los que el vendedor se compromete en no vender a otros de tallistas o mayoristas en el mercado de que se trate. No dicen nada referente a otros productos. Frecuentemente - se usa el término "agencia én exclusiva" para describir - la venta en exclusiva y al detallista se le llama "agente exclusivo" para ese producto. No existe una relación de - agencias en el sentido legal. El detallista compra el - producto por su cuenta y realiza las funciones legales -- con él, para su propio beneficio. Dado que el es un deta llista independiente, el término "franquicia en exclusiva" sería más apropiado para mencionar sus relaciones con el fabricante.

## 2.10 INTERMEDIARIOS COMERCIALES.

Agencia de ventas.- Es aquel organismo que opera a base de contrato muy amplio, vende toda una línea especial de mercancías o la producción total de su representado. Comúnmente tiene plenas facultades en cuanto a la fijación de precios, plazos y otras condiciones de ventas. El funcionario que ejerce esta actividad es frecuentemente llamado "agente vendedor" (no confundirse con el agente de venta corriente).

Agencias auxiliares del mercado.- Son aquellas que realizan o ayudan a realizar una o más funciones de mercadotecnia, aunque ni adquieren el título de propiedad de los artículos o productos, ni negocian las compras o las ventas. Ejemplo de éste tipo de agencias son: los bancos, ferrocarriles, almacenes, muelles de carga, compañías de seguros, etc.

Agente.- Es la unidad gestora de compras o ventas, pero, que no adquieren el título de propiedad de las mercancías que trabajan; el agente suele ejecutar menos funciones de mercadotecnia, que el tratante. Generalmente, cobra por comisiones o por tanto por ciento. Son agentes: los corredores, comisionistas, agentes del fabricante, agentes de ventas y compradores residentes.

Agente del fabricante.- Normalmente, opera a -

base de un contrato amplio, vende en un territorio determinado, el cual se le ha asignado de antemano, para que únicamente él lo trabaje. Trabaja con líneas de mercancías, que no están en competencia, sino relacionadas y tiene facultades limitadas en cuanto a precios y condiciones de venta.

Casa de descuento.- Es la unidad de comercio al por menor que trabaja bienes durables de consumo, compete a base de descuentos en los precios y opera con un margen relativamente bajo de utilidades y con un mínimo de servicio al cliente.

Casa de pedidos por correo.- (Menudeo) Negocio de menudeo que recibe sus pedidos principalmente por correo o teléfono, que generalmente ofrece sus mercancías o servicios a base de un catálogo o material impreso.

Comerciante o comercio.- Empresa que compra y vende mercancías al por menor o al por mayor.

Comisionista.- Es el agente que generalmente ejerce control físico sobre las mercancías que trabaja y negocia su venta, el comisionista o casa comisionista suele tener mayores facultades que el corredor en cuanto a precios, métodos y condiciones de venta, pero tiene que obedecer las instrucciones de su representado.

**Comprador residente.**- Persona especializada en compras, principalmente para minoristas a base de comisión o porcentajes.

**Cooperativa de consumo.**- Firma de menudeo propiedad de consumidores últimos operado por ellos, cuyo principal objetivo es comprar y distribuir bienes y servicios para los miembros de la cooperativa.

**Corredor.**- Es el agente que no ejerce control físico directo sobre las mercancías que trabaja, pero que representa al comprador o al vendedor en la negociación de las ventas o compras de su representado.

**Distribuidor.**- Es un sinónimo de "mayorista".

**Grupo Voluntario.**- Es un grupo de comerciantes al menudeo en el cual cada uno posee y opera su propia tienda y está asociado con una organización de mayoreo o con un fabricante para desarrollar actividades comerciales comunes; se caracteriza por cierta identidad de grupo y uniformidad de operaciones.

**Intermediario.**- Compañía cuya especialidad es realizar operaciones o prestar servicios relacionados directamente con la compra o venta de mercancías en su movimiento del productor al consumidor. Los intermediarios -

son de dos tipos: Tratantes y Agentes.

Mayoristas.- Conjunto de negocios que compra y vende mercancías a tiendas de menudeo y otros comercios, así como a usuarios, industriales, institucionales y comerciales, pero no vende en cantidades importantes a los últimos consumidores.

Mayoristas especial.- (o de estante) Unidad de mayoreo que vende líneas especiales de mercancías a determinados tipos de tiendas de menudeo y presta además los servicios especiales de mercadería, de marca y artículos selectivos, de arreglo, mantenimiento y abastecimiento de estantes de exhibición.

Minorista.- Es un comerciante o a veces un agente cuya función principal es la de vender al consumidor último.

Sucursal del fabricante.- Es el establecimiento sostenido por un fabricante separado de su sede central y empleado principalmente para almacenar, vender, entregar y prestar los servicios que necesita su producto.

Sucursal de tienda.- Establecimiento subsidiario de menudeo propiedad de una tienda establecida, operando por ella en una ubicación distinta.

Tienda Industrial.- Es una tienda de menudeo -- propiedad de una compañía o unidad gubernamental, operada por ella para vender principalmente a sus empleados. Los establecimientos no gubernamentales de éste tipo se llaman muchas veces "tiendas de compañía".

Traficante.- Denominación casi siempre empleada como sinónimo de mayoristas o distribuidor,

Comerciante.- Ente comercial, que adquiere la -- propiedad de las mercancías y las revende. La característica de éste intermediario consiste en que adquiere la -- propiedad de los artículos que trabaja. Ejemplo de comerciantes mayoristas y minoristas.

distribución está compuesto por compañías separadas e independientes.

También pueden existir conflictos de preponderancia entre los distintos grupos de una misma compañía.

Dos unidades de mercadotecnia, el departamento de publicidad y el equipo de ventas, por ejemplo, pueden verse como contrincantes, y esto representa ir en contra de la filosofía de mercadotecnia.

## 2.12. USO DE MÚLTIPLES CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Un fabricante puede utilizar múltiples canales bien para llegar a distintos mercados o para vender al mismo mercado.

Una firma que venda los mismos productos a consumidores y a usuarios industriales, por lo general establece distintos canales de distribución. De la misma manera, diferencias en el tamaño de los compradores o en la densidad del mercado suelen dar como resultado el uso de más de un canal. Un fabricante de productos alimenticios venderá directamente a las grandes cadenas de alimentación pero para llegar a las pequeñas tiendas usará otro canal que incluya a minoristas de alimentación.

Un productor puede establecer sucursales de ventas en un mercado concentrado y desde éstas, dirigir un equipo de ventas que llegue a los mayoristas o vaya directamente a los detallistas.

En mercados menos poblados, el mismo fabricante usará un agente en lugar de sucursales o de su propio equipo de ventas.

### 2.13 ANALISIS Y EVALUACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION.

En función de las condiciones cambiantes del mercado y de los intermediarios, es una obligación el estudio constante del canal, ya que se ha observado que un número sorprendentemente elevado de compañías suponen que una vez establecido el canal ya se ha terminado el trabajo sobre él.

Hay varias formas o tipos de investigación de mercadotecnia cuantitativa y cualitativa que se pueden llevar a la práctica para ayudar a una compañía a conocer sus canales. En un sentido cuantitativo, una compañía puede analizar la curva del volumen de ventas de cada uno de sus intermediarios para determinar si están cumpliendo con el volumen adecuado a cada territorio. La necesidad de un análisis de costo de los canales de distribución es de suma importancia.

Para llevar a cabo bien el trabajo de evaluar el rendimiento de un intermediario, el fabricante o productor debe establecer estándares y desarrollar métodos para medir el rendimiento de los intermediarios a base de estos criterios predeterminados.

Uno de los estándares más frecuentemente utilizados, para observar el rendimiento de los intermediarios

es "el mínimo de ventas", Otras bases para juzgar sobre el rendimiento son: la cantidad de publicidad que dedica a los productos del fabricante, el trato que dá al intermediario a las líneas de la competencia que trabaja, su rapidez en pagar las facturas y las quejas que el fabricante recibe de sus clientes. Finalmente un tipo muy importante de investigación es el que consiste en determinar las actitudes y reacciones de los intermediarios e incluso de los clientes finales hacia el fabricante, sus productos y su política de mercadotecnia.

Muchas compañías tratan de determinar la actitud de los intermediarios muy superficialmente, como es con simples observaciones e investigaciones no formales realizadas por los vendedores o por un jefe de la compañía, que esté en contacto con los intermediarios, pues no se han dado cuenta de lo importante que es la evaluación formal de sus canales de distribución.

## 2.14 OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCION.

Los objetivos de un sistema de distribución son sencillos, éstos son tres y se denominan propósitos conflictivos:

El primero, mejorar el servicio tanto en pedidos como en las entregas.

El segundo, abatir los costos de distribución a saber: transportación, mantenimientos, inventarios, almacenes de depósitos y elaboración de datos; todos estos -- costos son necesarios para iniciar, controlar y llevar a cabo el flujo de productos al consumidor.

El tercero, mejorar la información de retroceso a saber: la información relativa a distribución dada a la oficina principal de mercadotecnia y fabricación, para que los productos puedan ser mantenidos moviéndose hasta donde se pueda en un flujo continuo para que la parte productora pueda contar con una orientación a fin de organizar los programas de producción.

Con los propósitos anteriores obtendremos cierta información a través del sistema de distribución, que nos permita una mejor actuación de la fuerza de ventas.

**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

### 1. PARRAFO INTRODUCTORIO.

En los dos capítulos anteriores, se han tratado los aspectos más importantes de la mercadotecnia y los canales de distribución en la industria del papel para establecer la base del Diseño de los mismos.

Para elaborar el capítulo siguiente, fue necesario realizar una investigación en el campo.

Nuestro universo consistió en las cuatro principales compañías productoras de papel que hay en nuestro país, siendo las más viables para la obtención de la información de acuerdo a nuestro objetivo. Las mismas nos asignaron un ejecutivo especializado para nuestras pláticas.

### 2. EXPLICACION DEL TRABAJO REALIZADO.

Debido a que nuestro universo es muy reducido, no fue necesario establecer una muestra determinada, por la razón de que se cubrió totalmente.

Para la obtención de la información fijamos los siguientes pasos:

a) Elaboración de cuestionarios.- En los cuales se trataron aspectos como: materia prima, clientes, productos, intermediarios, competencia, compañía, medio ambiente, tipos de intermediarios, número de intermediarios, tareas específicas de mercadeo de los intermediarios, responsabilidades y condiciones de los miembros del canal.

Estos cuestionarios fueron dirigidos a ejecutivos de mercadotecnia, ya que eran las personas indicadas para responderlos.

b) Contacto con las compañías.- Para lo mismo, fué indispensable establecer previamente una cita telefónica, indicando el objetivo de la entrevista.

c) Entrevista directa.- Requerimos de cartas de presentación para efectuarlas; las entrevistas consistieron en una serie de pláticas, abarcando los puntos más sobresalientes que vienen mencionados en el inciso (a).

d) Instrumentos utilizados para el desarrollo de las entrevistas.- Fué necesario realizarlas por medio de grabaciones, ya que así se daba mayor fluidez a la entrevista y se lograba captarla totalmente.

Además, nos facilitaron información documental-

(gráficas y borradores), la cual se analizó, seleccionándose la óptima.

### 3. FECHA DE DURACION DEL ESTUDIO.

La investigación tuvo una duración de cuatro meses y medio; teniendo los siguientes lapsos:

- a) Selección del tema: del 3 al 10 de Junio
- b) Capítulo I : Del 11 de junio al 10 de julio
- c) Capítulo II : Del 2 de Julio al 31 del mismo mes.
- d) Capítulo III: Del 10 de Agosto al 4 de Octubre.
- e) Revisión : del 5 al 14 de Octubre.

Estas fechas se establecieron con anticipación, cumpliéndose satisfactoriamente.

### 4. SITUACIONES DE IMPORTANCIA.

En todo momento sobresalió la atención prestada hacia nosotros. En cada una de las compañías visitadas, se hizo patente lo anterior por parte de los ejecutivos y demás empleados.

Otro aspecto importante, fue el interés mostrado a nuestro tema, debido a que existen pocos estudios sobre el mismo, además de que éste tipo de investigación es

vital en la actualidad para las empresas en general.

La información proporcionada por los diferentes ejecutivos fué similar en la mayoría de los aspectos, pero en ciertos puntos, encontramos controversia, por lo -- cual fué necesario analizarla, para dar una conclusión de finida, esto lo logramos realizando preguntas similares a los diferentes ejecutivos entrevistados. Hacemos notar -- que dichos ejecutivos, demostraron un amplio conocimiento y experiencia en cuanto al tema tratado.

Debido a que cierta información por política in terna de las compañías no puede ser proporcionada, nos vi mos en la necesidad de exponer someramente ciertos puntos del capítulo siguiente.

## C A P I T U L O      I I I

## DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION.

## DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Generalmente todo productor que está en la etapa de iniciación del diseño de los canales de distribución que utilizará para su compañía, deberá tomar como primer paso el de clasificar los hechos y observar lo que está a su alcance, lo que puede obtener y lo que no le será posible realizar. La mayoría de los industriales y productores que van a empezar sus operaciones, normalmente cuentan con un capital limitado por lo cual deciden enfocar sus ventas única y exclusivamente al mercado local.

Debido a que los fondos con los que están operando se destinan en su mayor parte a la producción y no es posible desarrollar las funciones de mercadeo que corresponden al intermediario, por lo que prefieren acudir a una tercera persona para que les auxilie en la distribución de sus mercancías. Al recurrir a los intermediarios locales los productores observan que no existe gran número de agentes de ventas capacitados en la especialidad que a ellos les interesa. Se dan cuenta además, que los minoristas locales que les pueden ayudar son contados, otro de los problemas que deben afrontar es el que se refiere a las compañías de transportes, ya que son muy escasas en algunas localidades y por último el problema de insuficientes bodegas de almacenamiento. Lógicamente esta serie de dificultades representan para el productor un grave problema ya que él, de alguna manera tiene que conseguir el número adecuado de intermediarios que manejen eficazmente su línea de productos. En esta fase que-

es primordialmente el desarrollo de la compañía, el productor experimenta la falta de medios económicos y facilidades a su alcance para poder realizar él mismo las funciones de mercadeo, por lo cual tiene que recurrir a otras personas.

Toda vez que la compañía ha logrado superar exitosamente su primera etapa de desarrollo, se verá en la necesidad de ampliar su mercado. Nuevamente el productor deberá tomar una serie de decisiones que estarán enfocadas hacia la mejor solución del problema de mercadeo que afronta actualmente. Probablemente decida hacer uso de los intermediarios ya existentes en la localidad para que lo auxilien en las nuevas zonas a las que piensa introducir su producto, o lo más seguro es que consiga diversos distribuidores de los que ya tiene cubriendo los mercados originales.

En los mercados más pequeños el productor quizá logre tratar directamente y en exclusiva con los vendedores al menudeo; en los más amplios se podrá en contacto con los mayoristas quienes a su vez tratarán con los minoristas más convenientes, en lo que se refiere a las áreas rurales es posible que se decida a trabajar con comerciantes que manejan artículos en general; a diferencia de la anterior, en las zonas urbanas operará con comerciantes de líneas limitadas. En algunas partes del país se verá en la necesidad de otorgar cierto tipo de concesiones, ya que generalmente así están habituados los grandes distribuidores regionales y también en algunas partes podrá trabajar sus productos por medio de todo aquel distribuidor-

que así lo desee. Existe una gran cantidad de formas y medios de hacer llegar cualquier tipo de mercancías al mercado final, por lo cual el productor debe investigar todas las posibles alternativas e ir eliminando aquellas que no sean costeables para la compañía por algún motivo, conformando en última instancia su sistema de distribución en base a la serie de condiciones y oportunidades que se le presenten en los diferentes lugares y tiempos.

Los patrones tan diversos que muestran los canales de distribución es el resultado de las condiciones existentes en el medio en que se desarrolla el productor y no de la formulación de planes concebidos antes de que la compañía empiece a funcionar. Aunque existiese un plan general en el diseño de los canales, es imposible asegurar que dicho plan es el mejor, ya que al pasar el tiempo será necesario hacer una serie de ajustes y modificaciones de importancia. Todos los canales de mercadotecnia y las instituciones involucradas en ellos cambian, ya sea en algunos aspectos o en su totalidad, a través del tiempo; los mercados varían y se desplazan, los productos se vuelven obsoletos, las innovaciones en la distribución se suceden una tras otra, los gustos y necesidades del consumidor varían, etc. Esto da por resultado la dificultad existente en el diseño de los canales ya que es un problema continuo para las compañías ya establecidas y lo que es más importante, afectan de una manera crucial a las que apenas se encuentran en la etapa de desarrollo o que van a iniciar sus operaciones.

El diseño de un canal de distribución es un pro

blema que puede ser estudiado en los términos de la Teoría de las Decisiones y sus principales etapas son:

1.- Determinar los objetivos y limitaciones de los canales.

2.- De las diferentes alternativas para escoger un canal de distribución, seleccionar el que más se adapte a las necesidades de la compañía.

A continuación daremos una breve explicación de las mismas.

### 3.1. DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS Y LIMITACIONES DE LOS CANALES.

El primer paso para la planeación de los canales es el haber determinado claramente que mercados serán los afectados por los esfuerzos de distribución de la compañía. Ya que en principio la elección de los mercados - deseados no es un problema de diseño de canales; sino que lo antecede, pues es parte de la determinación de objetivos generales de la compañía y esto le concierne a productos y mercados. Sin embargo escoger mercados y canales - son actividades interdependientes ya que si el producto - decide hacer un cambio en alguna de ellas debe tomar muy - en cuenta la otra, si no quiere desarmonizar el sistema - de mercado.

A pesar de la gran variedad de dificultades que se le presenten al productor podemos decir que las metas - deseadas con respecto al mercado escogido se establecen - en el proceso corporativo de planeación y que el diseño - de canales es un problema que consiste en encontrar los - mejores medios para llegar a estos mercados.

En un sentido estricto, podríamos definir la palabra "mejores", como los vínculos estructurales y funcionales del mercado que representan para el productor el - máximo de ingresos con un costo determinado de distribu - ción; o que minimicen sus costos para lograr una utilidad determinada. En un sentido más amplio, podemos decir que

los objetivos del productor están dados por una serie -- de factores únicos y peculiares de su situación que in-- fluyen en lo que es posible y en lo que sería deseable.

Todo productor determina sus objetivos especi-- ficos en cuanto a canales de distribución en base a las -- limitaciones de mayor importancia de su situación actual, ya que así se lo imponen los clientes, los productos, los intermediarios, la competencia, las políticas de la com-- paña, el medio ambiente y la materia prima.

A continuación estudiaremos someramente las con-- secuencias de cada factor y su influencia en el diseño -- de los canales de distribución.

### 3.1.1. MATERIA PRIMA.

Tanto en la industria del papel como en cualquier otro tipo, es importante tener bien identificados a los diferentes proveedores de materia prima, ya que sólo conociéndolos perfectamente podremos elegir a los que más ventajas nos otorguen, en cuanto a calidad, precios, tiempo de entrega, costos de transportación, el cual la mayoría de las compañías elaboradoras de la materia prima los absorben como gastos propios.

Actualmente los productores de papel más fuertes se abastecen de la Compañía Celulosa de Chihuahua, de la de Tuxtepec Oaxaca o de alguna otra. Algunos de los fabricantes de papel fino tienen sus aserraderos propios, así como algunos ingenios de los cuáles extraen dos de los más importantes tipos de materia prima, como son la celulosa de madera y el bagazo de caña.

Cuando la materia prima es escasa, se permiten las importaciones, de países desarrollados como son: Estados Unidos, Canadá y Suecia, ya que es de buena calidad, aunque a un precio alto.

De los Estados Unidos se importa el desperdicio de papel, ya que éste se utiliza en la elaboración del papel corriente (periódico, estraza, etc.). En algunas ocasiones se importa papel elaborado, debido a la escasez. De Canadá y Suecia se importan celulosas de madera para

la fabricación del papel fino y elaborado.

La calidad de la materia prima es muy variable, ya sea que se obtenga del país o en el extranjero, pues - debido a las lluvias, la humedad afecta a la materia prima y la hace más pesada, repercutiendo en los precios de los artículos terminados.

Entre los principales tipos de materia prima -- que se utilizan para la fabricación de las diferentes cla ses de papel se encuentran: el bagazo de caña, fibra de algodón, celulosa de madera y desperdicio o merma del mismo papel.

En el período de 1974, la industria se vió -- afectada debido a la escasez de materia prima a nivel nacional, por lo que el precio de los artículos terminados -- sufrió un aumento hasta de un 100 %.

Actualmente se han suspendido las importaciones de materias primas, ya que progresivamente el país va -- siendo autosuficiente en la producción de las mismas, como son: bagazo de caña, fibra de algodón, celulosa de madera y desperdicio.

Es sumamente importante para la industria del -- papel tener localizada su planta productora en lugares --

cercanos a la zona donde se encuentra la materia prima, ya que así se evitará una gran cantidad de problemas en lo que se refiere a la obtención de la misma, pues de lo contrario entre más lejana esté la zona productora, más dificultades afrontará el traslado hasta su planta. La localización de la planta deberá tener una comunicación adecuada, para facilitar lo anterior. El traslado de la materia prima se hace generalmente por medio de camiones, trailers, ferrocarril, barcos, avión. De estos transportes se debe de buscar el equilibrio entre lo económico, rápido y eficiente del medio que se utilizará.

### 3.1.2. CLIENTES.

Las organizaciones son una interacción de grupos e individuos, que actúan recíprocamente y que buscan alcanzar algo para sí mismos, así como para la empresa. Los objetivos personales de estos individuos incluyen: más poder, mejores ingresos, etc., los cuáles pueden ser manifiestamente, fuente y origen de actos que a veces sean antiéticos a los intereses de la negociación.

Es tarea de la dirección establecer estímulos, de tal manera que las metas de los departamentos y los individuos coincidan con los intereses generales de la compañía.

No hay organización que pueda sobrevivir si permite que los objetivos personales dominen sobre los de la empresa, puesto que entonces habría un conglomerado de empresarios independientes, en lugar de una organización. El hecho es que, si no existen objetivos de la empresa, habrá que establecerlos.

#### Objetivos de la organización.-

Los objetivos de la organización proporcionan los criterios finales para la resolución de las decisiones difíciles de la empresa, constituyen la base para la planeación a largo plazo, dan congruencia y continuidad a

la toma de decisiones descentralizada por los funcionarios ejecutivos, da a los empleados un sentido de finalidad que hace que vean su labor actual siendo meritoria.

Los objetivos generales de la organización, en cuanto a canales de distribución, es llegar al consumidor final, proporcionándole un adecuado servicio, dándole satisfacción, utilizando para ello a los intermediarios, y así abarcar un mercado más amplio, trayendo como consecuencia un incremento en las utilidades y a la vez, esto ocasiona el progreso de la misma empresa, debido a su bienestar económico.

#### Enfoque orientado hacia el cliente.-

El nuevo concepto de mercadotecnia sostiene que las empresas pueden ganar más, si exteriormente se orientan hacia el mercado en lugar de que lo hagan interiormente hacia los productos.

En éste concepto, el cliente se encuentra en lo alto del organigrama de la empresa.

Toda compañía deberá preferir la franquicia sobre un mercado que una franquicia sobre una fábrica. Si la dirección mantiene la atención en el mercado más bien que en el producto, obtiene cuando menos, cuatro beneficios:

a) El primer beneficio es que la dirección se percata de que las necesidades del cliente son más fundamentales que determinados productos. Las empresas que -- reconocen la diferencia que hay entre las necesidades bá-- sicas del cliente y productos transitorios se ven llevadas a la redefinición y la ampliación de la definición de -- sus negocios, para obtener de éste modo una base de opera-- ciones más duradera.

b) El segundo beneficio es que la atención pres-- tada a las necesidades del cliente ayuda a que la admi-- nistración puntualice más rápidamente nuevas oportuni-- dades de productos. En nuestra época las empresas han per-- dido el privilegio de permanecer inmóviles. Los produc-- tos y marcas existentes están sometidos al constante ata-- que de la competencia. La compañía puede defenderse so-- lamente mediante la creación o la adquisición con cierta-- regularidad de productos nuevos, a través de ideas de -- ciertas fuentes, tales como los descubrimientos tecnoló-- gicos y los nuevos productos de la competencia. Pero una de las mejores fuentes de ideas nuevas son las necesida-- des insatisfechas de los clientes de la propia empresa.

c) El tercer beneficio es que la comercializa-- ción se hace más efectiva. La empresa que señala como pun-- to de partida sus propios productos, ve su labor cual -- siendo la de crear demanda, de interesar a muchos grupos-- de personas en sus productos. La compañía que parte te-- niendo la mente puesta en las necesidades de un grupo de personas, ve su labor cual siendo la de dar satisfacción--

a los deseos de éste grupo.

Una dificultad que surge cuando se opta por el camino de crear demanda es que raras veces el producto puede representar el mejor valor para todos sus usuarios, debido a que los deseos, susceptibilidades y hábitos de compra de aquellos varían muchísimo.

Frecuentemente la empresa puede ser más efectiva si adapta y ajusta sus ofertas a las necesidades de compradores claramente definidos. El producto puede ser una pequeña parte de las satisfacciones que busca el cliente, puesto que lo que también desea es conveniencia, servicio y ciertos valores estéticos y simbólicos.

La comercialización resulta más efectiva cuando se han reconocido estos valores.

d) El cuarto beneficio es que la dirección pone sus propios intereses más en armonía con los intereses de la sociedad. Los intereses de la dirección radican en el logro de un beneficio y proporcionar empleo continuo a sus recursos. El interés de la sociedad radica en el constante mejoramiento del bienestar humano. Una orientación hacia el mercado significa que la dirección busca sus objetivos futuros, basándolos en la búsqueda de mejores modos de satisfacer necesidades humanas.

### Organización de Mercadotecnia orientada al cliente.

Quando los clientes de una compañía constituyen grupos claramente diferentes a base de sus prácticas de compra o de su interés por los productos, puede ser deseable para la organización de mercadotecnia a los grupos de clientes. Por ejemplo en una empresa productora de papel se emplea a distintos gerentes de mercadotecnia para las ventas de cuadernos, papeles higiénicos, servilletas, pañuelos, toallas sanitarias y de manos, papeles industriales, encerados, para impresión, etc. Todos los cuales dan cuenta de su gestión al director general de mercadotecnia. A su vez cada uno de los gerentes de mercadotecnia por grupo de clientes, supervisa subgerentes de las diversas funciones encargadas de: publicidad, zona de ventas e investigación de mercados.

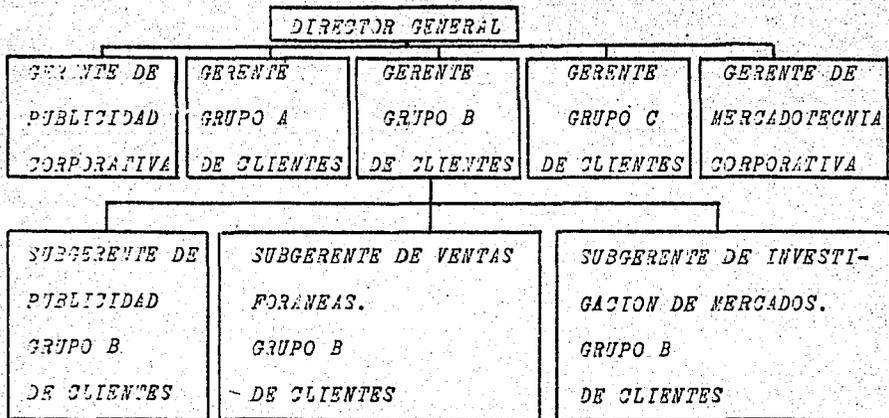
Al igual que en los casos anteriores, existen relaciones entre los especialistas de las distintas funciones a nivel global y a nivel de grupo de clientes. La principal ventaja del Departamento de Mercadotecnia orientado a los clientes es que lleva a una mayor pericia y efectividad en atención a los distintos clientes y el resultado es una sincronización más ajustada del esfuerzo global de la empresa a diferentes necesidades de los clientes.

Sin embargo, en no todas las circunstancias es factible una organización de mercadotecnia por grupos de

clientes, aunque sea la que más se acerque a expresar el espíritu del concepto de la misma. Cualquier compañía -- puede escoger levantar su organización de mercadotecnia, -- predominantemente en torno de funciones, productos o re-- giones, sin que por ello deje de mantener su deseo de -- orientación hacia el cliente, si atiende cuidadosamente -- las necesidades de cada uno de ellos.

En la práctica rara vez se encuentran formas pu ras de la organización de mercadotecnia, ya que la que -- es propia de cada empresa ha sido resultado de los facto-- res racionales mencionados con anterioridad y de un inde-- terminado número de influencias históricas y de situacio-- nes peculiares de la empresa.

A continuación, se presenta un organigrama de -- la organización de mercadotecnia orientada hacia el clien-- te.



### 3.1.3. PRODUCTOS.

Para hablar de productos, es necesario dar una definición antes de empezar.

¿ Qué es un producto ? Se le puede definir como un haz de particularidades materiales, de servicio y simbólicas que se espera brinda satisfacciones o beneficios al comprador.

La variedad de productos que las principales fábricas de nuestro país producen son:

Fábrica de papel San Rafael y Anexas:

Cuadernos 2001 y 2001 imagen, cuadernos blocks; Sanix y Royal; pañuelos faciales, toallas, servilletas, - papeles higiénicos, couchés, papeles para oficina, blancos para impresión, krafts y semikrafts, para envoltura, - sacos y bolsas, especialidades industriales.

Kimberly Clark de México:

Papeles industriales, papeles para oficina y - cuadernos, Lustrolito, Yoko Bond, Scribe, Kimberly Clásico, productos para el hogar, Kleenex, Kotex, Delsey, LYS, Regio, Kleen-Bebé.

Compañía Industrial de San Cristóbal:

Produce papel y pulpa, Blanco de tipos especiales Scott.

Papeles higiénicos; Pétalo, Waldrof, Sua-Vel, Flamingo, Rocío.

Servilletas: Pétalo, Scott, Viva, Pik-Nik.

Pañuelos: Scottis, pétalos faciales.

Toallas Sanitaria: Floral

Toalla de manos: Scottoallas.

Papel encerado: Cera-Pel.

Cuadernos: Stilo.

#### Loreto y Peña Pobre:

Crepés para copia, Chinas de todas clases. Pa—  
rafinados para programas. Para inodoros, papel seguri—  
dad para documentos, bolsas, servilletas, toallas de pa—  
pel, papeles especiales, gruesos y delgados, couchés para  
impresión y litografía, para empaques y envolturas y cartu—  
linas.

Conceptos acerca de los productos.

Artículos, líneas y mixtura de productos.

La proliferación de productos dentro de la em—  
presa significa que se toman decisiones de política de —  
productos en tres niveles distintos de la agregación de —  
los mismos:

**Artículo (modelo):** Versión específica de un producto que tiene una designación aparte en la lista del vevendedor.

**Línea de productos:** Grupo de productos que es—tán estrechamente relacionados, ya sea porque satisfacen una clase de necesidad, porque se les usa conjuntamente, —porque se venden a los mismos grupos de clientes, porque se les pone en el mercado utilizando los mismos tipos de distribuidores, o porque quedan dentro de las escalas de —determinadas de precio.

**Mixtura de productos:** El conjunto de productos que una empresa o una unidad de negocios ofrece en venta.

**Amplitud, profundidad y Consistencia de la mixtura de productos.**—

La amplitud de la mixtura de productos se refiere a cuantas líneas diferentes de productos se encuentran dentro de la empresa. La amplitud medida de la mixtura e de productos depende de la definición que se haya establecido de los límites de línea de productos.

La profundidad de la mixtura de productos se —refiere al número promedio de artículos que la empresa —ofrece dentro de cada línea de productos.

La consistencia de la mixtura de productos indica cuán estrechamente relacionadas están las diversas líneas de productos respecto a: uso final, requisito de producción, canales de distribución o de algún otro modo.

Las tres dimensiones de la mixtura de productos tienen un fundamento racional de mercado. Al aumentar la amplitud de dicha mixtura, la empresa abriga la esperanza de conquistar el patrocinio de compradores con gustos y necesidades que difieren muchísimo. También espera que, al aumentar la consistencia de su mixtura de productos, adquirirá una reputación sin paralelo en una rama particular de actividades.

### 3.1.4. INTERMEDIARIOS.

El diseño de los canales de distribución debe - tomar en cuenta, los factores fuertes y débiles de los - múltiples intermediarios que participan en las diferen-- tes tareas que se les encomiendan.

Las industrias productoras de papel, cuentan -- con grandes variedades de productos, con diversas calida-- des y cualidades de cada uno de ellos, lo que involucra -- que se genere por el interés de estos mismos las aptitu-- des de los intermediarios, que los hacen a cada uno de -- ellos distinto de los demás; por lo consiguiente, todos-- ellos desempeñarán a su modo las funciones de transporte, publicidad, almacenamiento y ventas al consumidor final.

Los intermediarios primarios de las compañías - productoras de papel son, actualmente:

Mayoristas: uQue compran a la compañía para ven-- derlo a detallistas y en ocasiones a escuelas.

Cientes Mayores: Que compran a la empresa can-- tidades fuertes de productos de papel, para que a través-- de intensas campañas de publicidad atraigan a clientes.

El almacenamiento de productos es efectuado --

siempre por cuenta de los mayoristas y clientes mayores, durante épocas de temporada (entre los meses de Julio y Septiembre) y el resto del año.

El transporte que efectúan los mayoristas en ciudades grandes como: Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, etc., es por medio de camionetas propias, con el fin de surtir el mercado lo más completo posible, ocasionando con esto que los productos se encuentren en cualquier lugar de la ciudad. Sus ventas fuera de la ciudad, se efectúan por medio del transporte público federal, normalmente en camiones; el costo del flete se le carga al cliente del mayorista por lo general y lógicamente gravan el precio del producto y éstos últimos a su vez, gravan el precio para la venta al consumidor final.

Los clientes mayores únicamente utilizan transporte para vender a detallistas de la misma ciudad a través de sus propias camionetas y a veces venden a detallistas de fuera de la ciudad, esto sucede con menor frecuencia. El factor importante de éstos intermediarios es la venta tanto al mayoreo como al menudeo, respaldado en fuertes campañas de publicidad, con la finalidad de que los consumidores conozcan los artículos que venden, marcas, pero recalcando el servicio y el precio; es decir -- que a ellos los busca el cliente. En tanto que los mayoristas su publicidad es casi nula, pues se apoyan en la que hacen los productores. Un ejemplo de Cliente Mayor es la Compañía Papelera Escolar, S.A.

Cada compañía procede de una manera muy especial al establecer sus requisitos para la facilidad de créditos, los cuales son otorgados constantemente, es decir, - por la conveniencia de tener siempre vendida su producción. Si no se otorgan créditos las empresas tendrían saturados sus almacenes, ocasionando problemas.

Los créditos que se otorgan son, por lo general:

En pedidos fuera de temporada... 30 días

En pedidos de temporada... pago a fin de la temporada.

Con la finalidad de que su producto sea aceptado en el mercado en la forma más conveniente posible por parte del consumidor, las grandes compañías productoras de papel tienen la política de ofrecer entrenamiento a vendedores propios de la empresa y de sus fuertes intermediarios para la mejor introducción en el mercado. Dicho entrenamiento se da en tres áreas que son:

- a) Para oficina.
- b) Para escuelas.
- c) Para comercios.

Cada uno de ellos debe conocer y atacar en la forma más adecuada, tanto para su beneficio como para el de los intermediarios y productores.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas del papel, es al programa de envíos, es decir, la secuencia con que surten los pedidos de sus clientes (intermediarios) en realidad esto se evita si los pedidos se surten en el orden en que surgen y de acuerdo a la magnitud del mismo.

Otro de los factores que afectan considerablemente el Diseño de los Canales, es la localización de los intermediarios; en ciudades grandes se encuentran tanto mayoristas, como detallistas, clientes mayores, ya que debido a los productos que tienen una gran demanda en estas regiones, es por lo mismo que se encuentran casi todas las variedades de intermediarios existentes, esto ocasiona por tanto, el alto grado de competencia de productos en la rama del papel, que en México ha sido siempre ascendente tanto en ventas como en consumo.

Mientras que en las ciudades grandes se dan diversas formas de canales, en las pequeñas, es únicamente a través de clientes mayores y es como se surte fácilmente a las papelerías. A lo anterior hay que agregar el tamaño del negocio de cada intermediario; la variedad de éstos, existentes en las grandes ciudades y las pequeñas, es conveniente conocer el orden de importancia de los establecimientos en cada ciudad.

En base a opiniones de diferentes ejecutivos de mercadotecnia de empresas productoras de papel, se conclu

yó que el orden de importancia del tamaño del negocio en ciudades grandes y pequeñas, es el siguiente: (ver gráfica 3.A.)

Ciudades grandes	Ciudades pequeñas.
1.- Papelerías	1.- Papelerías
2.- Autoservicios	2.- Ferreterías/Mercerías
3.- Ferreterías	3.- Abarrotes.
4.- Abarrotes	4.- Farmacias.

Lo anterior nos sirve para atacar el mercado en el orden de importancia de cada empresa y hacer óptima la introducción de un producto al mercado.

Cada uno de los negocios antes mencionados manejan una gran variedad de productos, los cuales deben tomarse en cuenta, para detectar cual de ellos es el que está más descuidado para que por ese lugar se pueda entrar al mercado; además el tamaño de la ciudad, también interviene para la venta de los productos de papel, como es el caso de los cuadernos, en el que los finos se venden en las grandes ciudades y los cuadernos económicos en ciudades pequeñas, desde luego que no exclusivamente, sino en mayor cantidad. Y a la vez que hay diferentes tipos y clases. En el caso de cuadernos quedaría así:

ORDEN DEL TAMAÑO DEL NEGOCIO, EN DOS ORDENES DE CIUDADES. (En productos de consumo, papel, detallistas.)

CIUDADES GRANDES

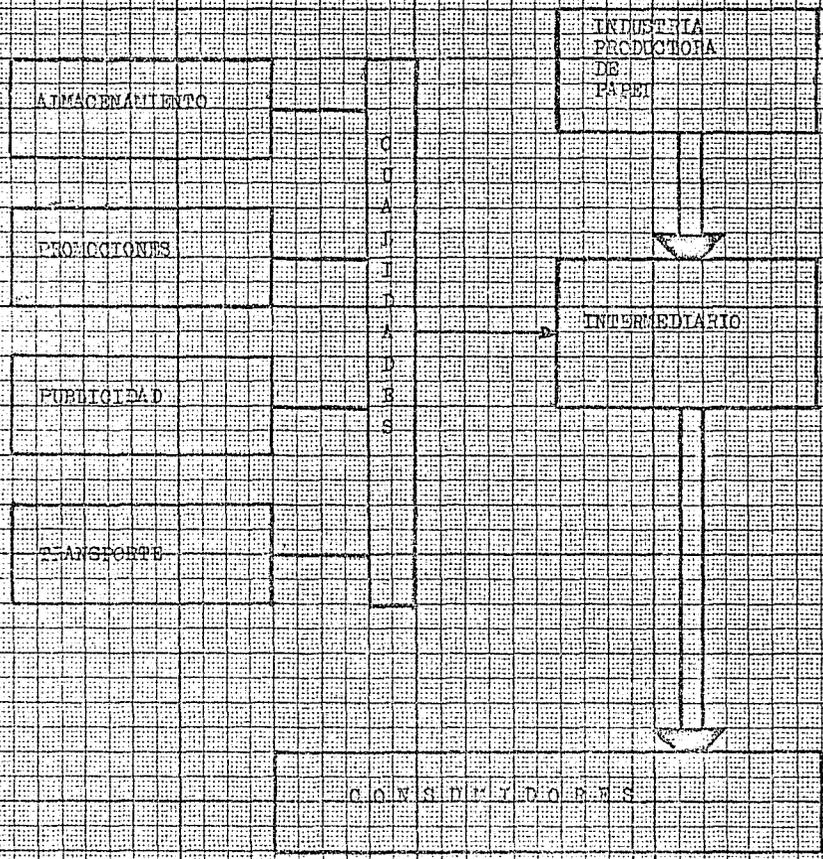
PAPELERIAS	1o.
AUTOSERVICIOS	2o.
FERRETERIAS	3o.
ABARROTES	4o.

CIUDADES PEQUEÑAS

C O M E R C I O S	PAPELERIAS	1o.
	FERRETERIAS/ BROCERIAS	2o.
	ABARROTES	3o.
	PAPELERIAS	4o.

Con este ejemplo nos podemos dar idea de la cantidad de formas, tipos y claves de cuadernos existentes en el mercado.

QUALIDADES ESPERADAS (OPTIMAS) DE LOS INTERMEDIARIOS



### 3.1.5. COMPETENCIA.

El diseño de los canales del productor, también se ve influenciado por los canales de que hace uso la competencia.

Gran cantidad de productores de diferentes tipos de industrias, han iniciado la práctica de que sus productos compitan con los de otros productores de artículos similares dentro de los locales de los mismos detallistas e inclusive desean colocar sus bienes en los mismos estantes que utilizan sus competidores.

Así es como en nuestro país, las más grandes fábricas de papel desean que sus marcas sean mostradas al lado de las otras, lo que quiere decir, que generalmente han de usar los mismos intermediarios; originando con ello una gran competencia, por la extensa variedad de artículos exhibidos.

La competencia afecta relativamente poco a los grandes productores de papel, ya que cada uno de ellos tiene identificados sus mercados casi definitivamente, por la razón de que han formado clientes fieles a sus marcas, en base al prestigio y la calidad de sus productos. Pero con esto no queremos decir que estén confiados los empresarios, sino que continuamente necesitan de la innovación, ya que el permanecer estáticos en el mejoramiento

de la calidad podría ocasionar una deformación en el prestigio del producto y por tanto un cambio en la preferencia del consumidor.

Los canales usados por las diferentes empresas de este ramo son similares y casi no afecta el que haya tal homogeneidad, debido a que los canales actuales ya estaban establecidos desde hace tiempo y como estos han resultado satisfactorios, no ha sido necesario la creación de otros en forma dramática, sino con el afán de abrir nuevos mercados para ampliar las ventas; más sin embargo, cada empresa trata de abarcar los canales principales con la finalidad de llevar sus productos a todos los lugares posibles de venta. Ya en éste lugar la competencia se hace más acerrada debido a que el posible consumidor nota la variedad de marcas existentes y por tanto, trata de obtener el producto de mejor calidad al precio más bajo, que sería lo óptimo para él; es en éste punto en donde debe estar respaldada la marca del producto por el prestigio de la empresa, además de las cualidades de dicho artículo y reforzado en gran parte por el impacto que tenga la publicidad del mismo.

Una de las variantes que toman muy poco en cuenta las compañías productoras de papel, es la de tener distribuidores exclusivos, porque esto involucra comprometer a éste a no manejar productos similares de otros productos. Este caso es casi inaplicable en ésta rama industrial, debido a que ningún distribuidor se presta a realizar este tipo de canal tan peculiar, porque se ve reducido a la venta de productos de una sola empresa, afectán-

dolo en sus intereses, ya que a medida que tenga mayor -- variedad de productos y marcas, más facilidad de venta -- tendrá para sus detallistas. En la práctica lo anterior, es sustituido por clientes mayores, que son distribuido-- res que compran grandes cantidades de productos a deter-- minada compañía en casi todos sus tipos y por lo mismo se le dá mucha facilidad de crédito, es por eso que a estos-- clientes puede considerárseles en cierta manera como un -- distribuidor exclusivo, además porque la mayoría de los -- productos que venden son de la misma empresa.

Tal situación ocasiona que todas las compañías-- utilicen los mismos intermediarios; lo cual da por conclu-- sión que las mencionadas empresas utilicen los mismos ca-- nales de distribución de la competencia; es decir, que si surge una innovación por parte de una de ellas, las otras inmediatamente imitan para no quedarse atrás. Tal caso -- se dió, cuando cierta empresa introdujo los pañuelos fa-- ciales de bolsillo económicos y se distribuyeron en tien-- da de abarrotes y misceláneas por primera vez, creando -- con ello un nuevo canal (el cual existía con anterioridad pero no era trabajado); de inmediato, la competencia los-- imitó, para no dejar solo ese mercado y no quedarse al -- margen, por tal motivo, es de tomar siempre en cuenta co-- mo factor importantísimo, la constante búsqueda de cana-- les, con el objeto de superar siempre a la competencia.

Uno de los factores que nunca deben pasarse por alto en el diseño de los canales, es la promoción, siendo ésta la comunicación entre el vendedor y el comprador. --

El contenido de la misma está determinado básicamente -- cuando se conocen las necesidades y las preferencias de -- los clientes. Los aspectos promocionales son una parte -- importante, porque permite atraer la atención del posible consumidor, le indica lo que desea vender y quizás lo --- convence de que uno tiene el producto que él busca, es -- por eso que las distintas promociones que utilizan las di- versas compañías productoras de papel son de vital impor- tancia, debido a la cerrada competencia que se ocasiona, -- teniendo como objetivos básicos de la promoción, los de -- informar, persuadir o recordar a los clientes potenciales sobre el producto que desea obtener. Algunos de los ins- trumentos de promoción de ventas utilizados por las compa- ñías productoras de papel están comprendidos en las si--- guientes áreas:

1.- Promoción para el consumidor:

a) Cupón.- Certificado que da derecho al porta- dor de ahorrar algo, estipulado correctamente en la com- pra de un producto.

b) Promoción de reducción de precios.- Oferta - que se hace a los consumidores de rebajar cierta cantidad de dinero del precio regular de un producto (s), anuncian- do la reducción en la etiqueta o el envase. Es de tres - tipos:

bl) El paquete de precio reducido.- Es un solo- producto a precio rebajado.

b2) El paquete múltiple.- Está formado por dos o más productos de la misma clase y tamaño, que se venden a precio reducido (por ejemplo: dos por el precio de uno)

b3) Paquete combinado.- Es un juego de dos productos relacionados, que se venden unidos (un cuaderno y un lapicero).

c) Competencias.- En la cual se da la oportunidad a los consumidores de tomar parte en un concurso, juego o eliminatoria, con premios en metálico, viajes o artículos, en que solo una pequeña fracción de competidores - suelen llevarse los galardones; también pueden organizarse:

c1) Rifas.- En que los consumidores presentan - sus nombres para ser incluidos en el sorteo.

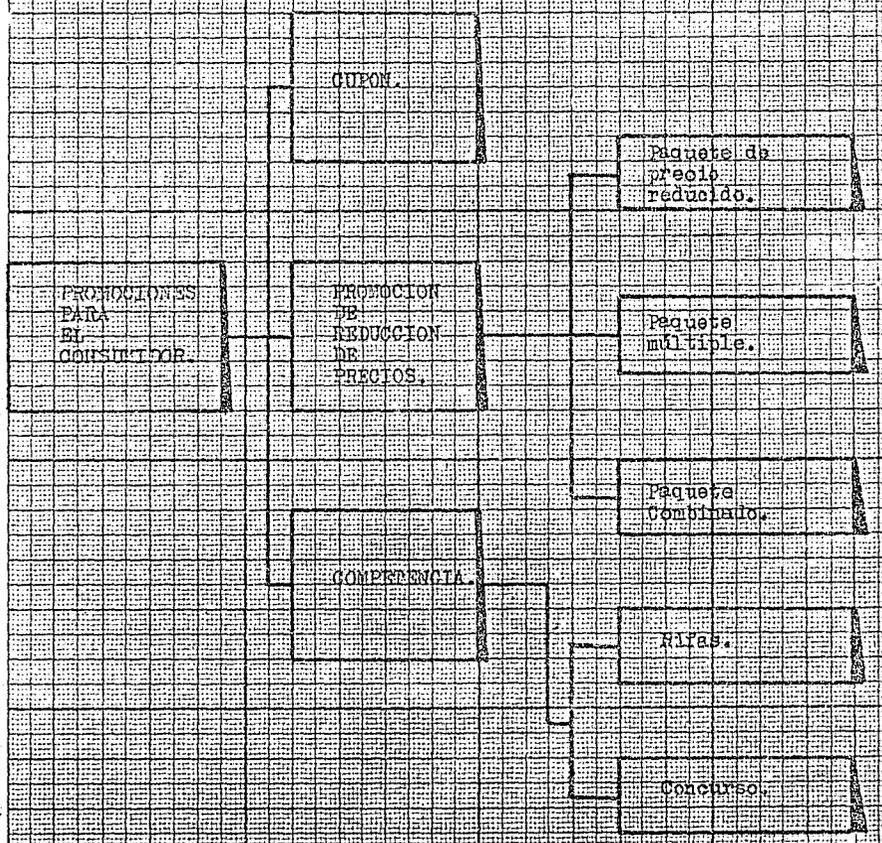
c2) Concurso.- Consiste en que los consumidores presenten algo de interés para la firma: una copla, - estribillo, un cálculo, una sugerencia o una idea, para - que la examine y valore un jurado calificador, que seleccionará los mejores trabajos. (Ver gráfica pág. 120)

## 2.- Promociones para el comercio:

a) Rebaja de compra.- Es una oferta de poca duración que se hace al distribuidor, de reducirle un porcentaje del precio por cada caja, fardo o cualquier otra-

INSTRUMENTOS DE PROMOCION DE VENTAS UTILIZADOS  
POR LAS COMPANIAS PRODUCTORAS DE PAPEL.

( PROMOCIONES PARA EL CONSUMIDOR )



cantidad de producto que compre durante un determinado -- periodo de tiempo. Su objeto es animarlos a consumir un artículo o cierta cantidad del mismo, que de otra manera -- podría no adquirir.

b) Artículos gratis.- Es una oferta de cierta -- cantidad de un producto a los mayoristas y minoristas, -- sin costo alguno para ellos, pero a base de que compren -- un volumen determinado de ese u otro producto.

c) Concesiones en la mercancía.- Es un acuerdo-- contractual de breve duración, para compensar al distri-- buidor por destacar determinados productos. La concesión de publicidad es obtenida por los distribuidores por anun-- ciar el producto en periódicos, programas de radio o vo-- lantes.

d) Premios para impulsar productos o líneas.- -- Incentivo especial (que también puede ser un regalo) al -- distribuidor o a sus agentes de ventas, para que impulsen los productos de un fabricante, con preferencia a los de-- sus competidores.

e) Concursos de ventas.- Es un procedimiento -- utilizado para estimular y motivar a los distribuidores, -- minoristas y agentes de ventas. Cada uno de los vendedo-- res tiene que saber que puede ser el ganador, con objeto de que participen con entusiasmo, y así se consigna un au

mento de ventas que cubra con creces el costo general del consumo. Estos concursos han sido objeto de críticas, -- porque se paga a los vendedores por un trabajo que ya ha sido pagado y además se alega que los efectos de este tipo de estímulos no duran mucho.

f) Premio extra al distribuidor.- Es, como lo indica la palabra, un premio que se concede a los comerciantes al menudeo por comprar determinadas cantidades de mercancía. Un premio extra de compra, es un regalo directo que se otorga como compensación por un pedido. (ver gráfica 3.B).

### 3.- Promociones para la fuerza de ventas:

a) Bonificaciones.- Cantidades en dinero que se conceden a los agentes de ventas como suplemento a sus ganancias regulares por un esfuerzo o rendimiento extraordinario.

b) Concursos de la fuerza de ventas.- Competencia que tiene por objeto estimular a los agentes de ventas de la firma a redoblar sus esfuerzos y entusiasmo por vender durante determinado periodo, en que se otorgan premios a los que rindan más.

c) Juntas de Ventas.- Reuniones de los vendedores de la firma, cuya finalidad es darles a conocer los nuevos productos, discutir diversas técnicas de ventas --

y estimularlos a intensificar sus esfuerzos, (Ver gráficas 3.C)

Es por eso eminentemente necesario el tomar -- siempre en cuenta las promociones, ya que en gran medida afectan en la competencia.

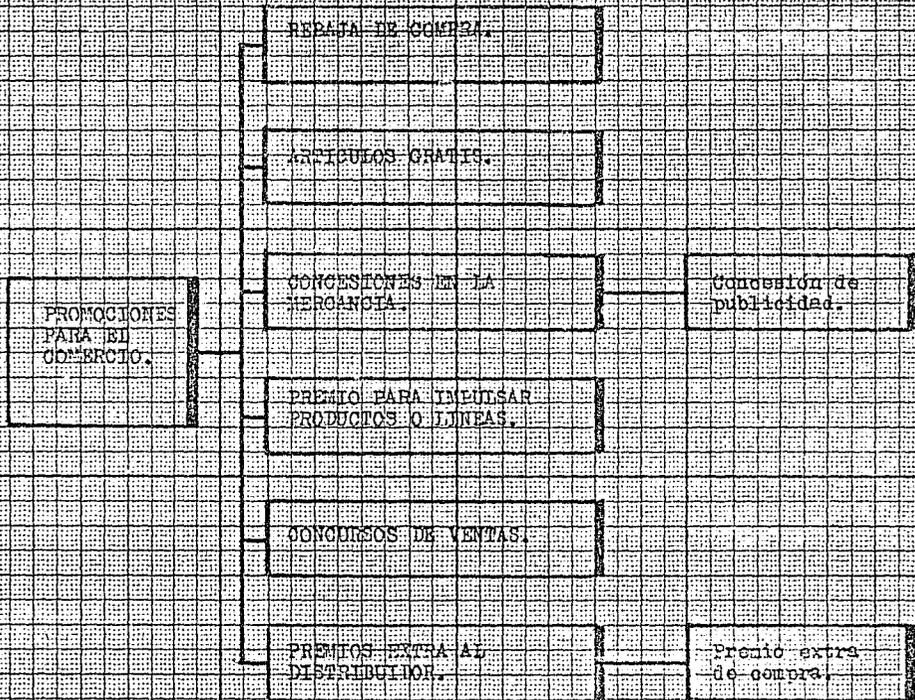
Otro factor que es necesario tocar para el Diseño de los Canales de Distribución es el precio. Las -- compañías productoras de papel, toman mucho en cuenta lo anterior respecto a la competencia y sus precios en los -- productos del hogar, como es el caso del papel higiénico, toallas para manos, servilletas, pañuelos faciales, papel encerado; en donde no importa mucho la calidad y el prestigio de la marca en sí, sino más bien el servicio del -- mismo, buscando lo más económico por ser productos de uso constante (se le puede considerar así). Aunque también -- tiene cierto grado de influencia en la compra de productos de papel, como el prestigio en el caso de Pétalo, -- Kleenex, Scribe, quienes buscan más que nada la calidad.

En tipos de productos de papel como los cuadernos, papeles especiales, Bonds y papeles para oficina, -- blancos para impresión, es determinante la calidad del -- producto, ya que en base a ésta, se estipula el precio, y tomando como aspecto relativo la competencia. Es por lo mismo que el precio en productos de papel viene a ser en su mayoría influenciado en proporción mayor por la competencia; pero se dan casos, como ya lo habíamos mencionado

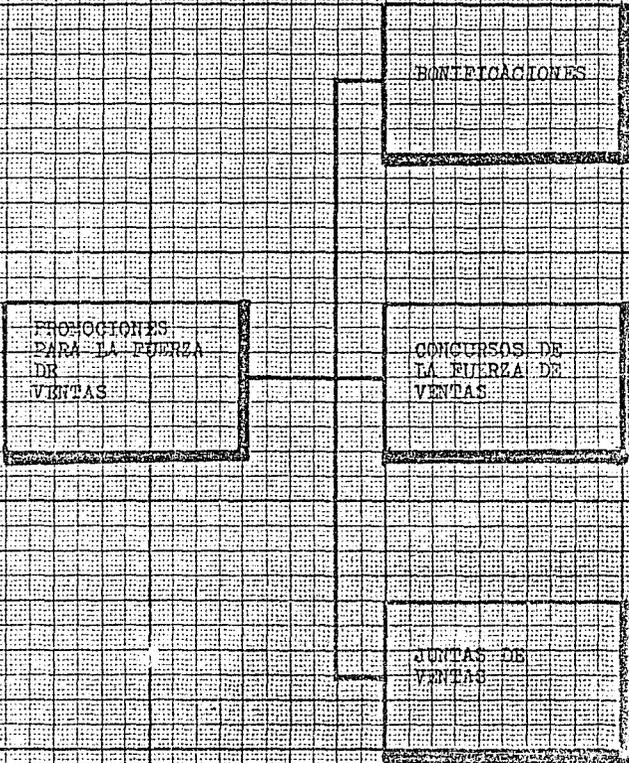
en el que la política de la empresa es más que nada el su perar siempre la calidad de sus productos, aunque el precio sea un poco más alto que el de la competencia, como es el caso de Kimberly Clark de México, S.A., los productos de esta compañía tienen gran aceptación en nuestro país, en base a lo anterior.

INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN DE VENTAS UTILIZADOS  
POR COMPAÑÍAS PRODUCTORAS DE PAPEL

( PROMOCIONES PARA EL COMERCIO )

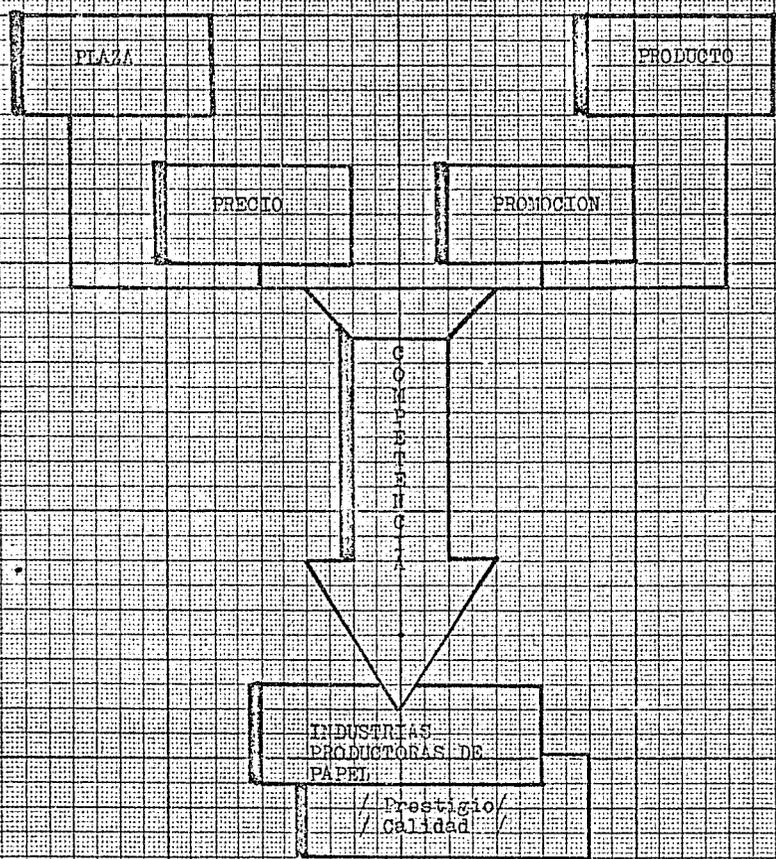


INSTRUMENTOS DE PROMOCION DE VENTAS UTILIZADOS  
POR LAS COMPANIAS PRODUCTORAS DE PAPEL.  
( PROMOCIONES PARA LA FUERZA DE VENTAS )



GRAFICA ANEXA.

FACTORES QUE AFECTAN A LAS INDUSTRIAS  
PRODUCTORAS DE PAPEL  
"COMPETENCIA"



### 3.1.6. COMPAÑIA

El diseño de los canales de distribución de una compañía también se ve influido por las características -peculiares de la misma, algunas de las cuales pueden ser: el tamaño, su capacidad financiera, la variedad de productos o artículos que manufactura, la experiencia anterior que hayan tenido en el diseño de canales y las políticas generales de mercado vigentes en la actualidad.

En la industria del papel, el tamaño de la firma en relación al mercado que abarca, influye de una manera determinante, pues se ha podido observar que los canales que se utilizan para una empresa productora en gran escala, no es posible adaptarlos a una compañía que produce en menor proporción, ya que posee menos capacidad financiera. Las principales empresas productoras de papel por tener una gran capacidad de producción tienen una mayor influencia en el mercado y sus canales, ya que pueden establecer una serie de políticas que afectan al distribuidor en cuanto al manejo de sus productos, o sea que adoptan como política propia la de dar mayores facilidades en lo que se refiere a créditos y descuentos a aquellos distribuidores que manejan más cantidades de sus productos que a los que manejan en cantidades menores.

El tamaño y lugar que ocupa la compañía donde compete y opera actualmente determina la extensión de su mercado y el número de clientes con que contará, además -

de que determina la aptitud de escoger intermediarios.

La capacidad financiera de las compañías de papel más fuertes es suficiente, ya que de ello depende su desarrollo y las actividades de mercadeo que podrá realizar y cuales otras delegará a sus intermediarios.

La compañía productora de papel en su mayor parte está compuesta de empresas que tienen suficiente poder económico, la cual está en posibilidades de otorgar créditos considerables y la capacidad de absorber en la mayoría de las ocasiones el costo de transportación, así como la restitución sin costo alguno de aquellos artículos o productos que sufriesen algún daño o algún defecto de fabricación. Tanto para la compañía productora de papel que generalmente posee capital suficiente que le permite desarrollar adecuadamente las principales funciones de mercadeo como para otros tipos de empresas que tengan menor capacidad financiera es conveniente que utilicen el método de distribución por comisión, ya que así se evitarán el tener que establecer almacenes fuera de su planta, que en muchas ocasiones no funcionan y los cuales les presentan un costo muy elevado.

Este método consiste en proporcionar al distribuidor o comisionista un determinado número de artículos o productos para que él efectue la venta y dependiendo la cantidad que logre vender, se le otorgará un determinado porcentaje de ganancia sobre la venta total.

La utilización de intermediarios de líneas exclusivas o distribuidores de artículos selectos se da poco en la industria del papel, ya que dichos distribuidores o intermediarios son escasos, pues no les conviene manejar la línea de productos de una compañía en especial y menos aún dentro de la industria mencionada en la cual se producen una gran variedad de artículos que pueden manejar a la vez y aportarles mayores beneficios. El método que más se utiliza en la industria papelera es el de contar con un número determinado de agentes de ventas de la propia compañía, los cuales estarán trabajando sobre un porcentaje de las ventas que efectúen o por comisión y en algunos casos a sueldo fijo.

Otro factor importante que influye en el Diseño de los Canales de Distribución en la industria del papel es el que se refiere a como manejar en una forma más eficiente, la gran variedad de productos que éste tipo de compañías fabrica, pues muchas veces es muy difícil utilizar los canales ya establecidos para la distribución de nuevos artículos o productos que son diferentes a los ya conocidos en cuanto a sus presentaciones, tamaños, calidad, etc. Debido a esto, las compañías productoras de papel se verán obligadas a utilizar nuevos canales que se adapten a los diferentes productos que elabore. (se da en pocos casos).

Una de las ventajas que tiene la compañía que elabora una gran variedad de artículos es que entre más -

amplia sea la gama de sus productos, más fácil le será -- tratar con los clientes directamente, ya que posee una -- diversidad de artículos que ofrecerle, mientras mas se es -- pecialice en la fabricación de un producto determinado, -- más facil le será tratar con intermediarios de líneas ex- -- clusivas y distribuidores de artículos selectos. En la - industria del papel existe una marcada competencia en lo- que se refiere a calidad del producto, precio y presenta- ción; por lo que constantemente tratan de superarse y de- lanzar nuevos productos al mercado y tener una mayor acep- tación con respecto a la competencia. En conclusión, po- demos decir que a mayor variedad de productos, es neces- ario utilizar los diferentes canales que se adapten a las- necesidades de cada producto.

En el diseño de sus canales una compañía produc- tora de papel como cualquier otra se basa de una manera - fundamental en las experiencias que ha tenido anteriormen- te y los cuales ha podido observar que conforme se desa- rrollan surgen nuevos y más variados productos, los cua- les se tienen que adaptar a los canales de distribución - ya existentes o de lo contrario tendrán que utilizar un - nuevo canal para el manejo adecuado de éstos. La utiliza- ción de nuevos canales representa una serie de gastos fi- nancieros a la compañía lo cual no es conveniente ya que- ésta tiene que proveer que las innovaciones en los artí- culos que está fabricando se pueden manejar a través de - los intermediarios que actualmente utiliza o de lo contra- rio seleccionar los más factibles para el manejo de los- mismos. Tanto la experiencia que se tenga en el diseño - de canales como el estudio constante y las necesidades -

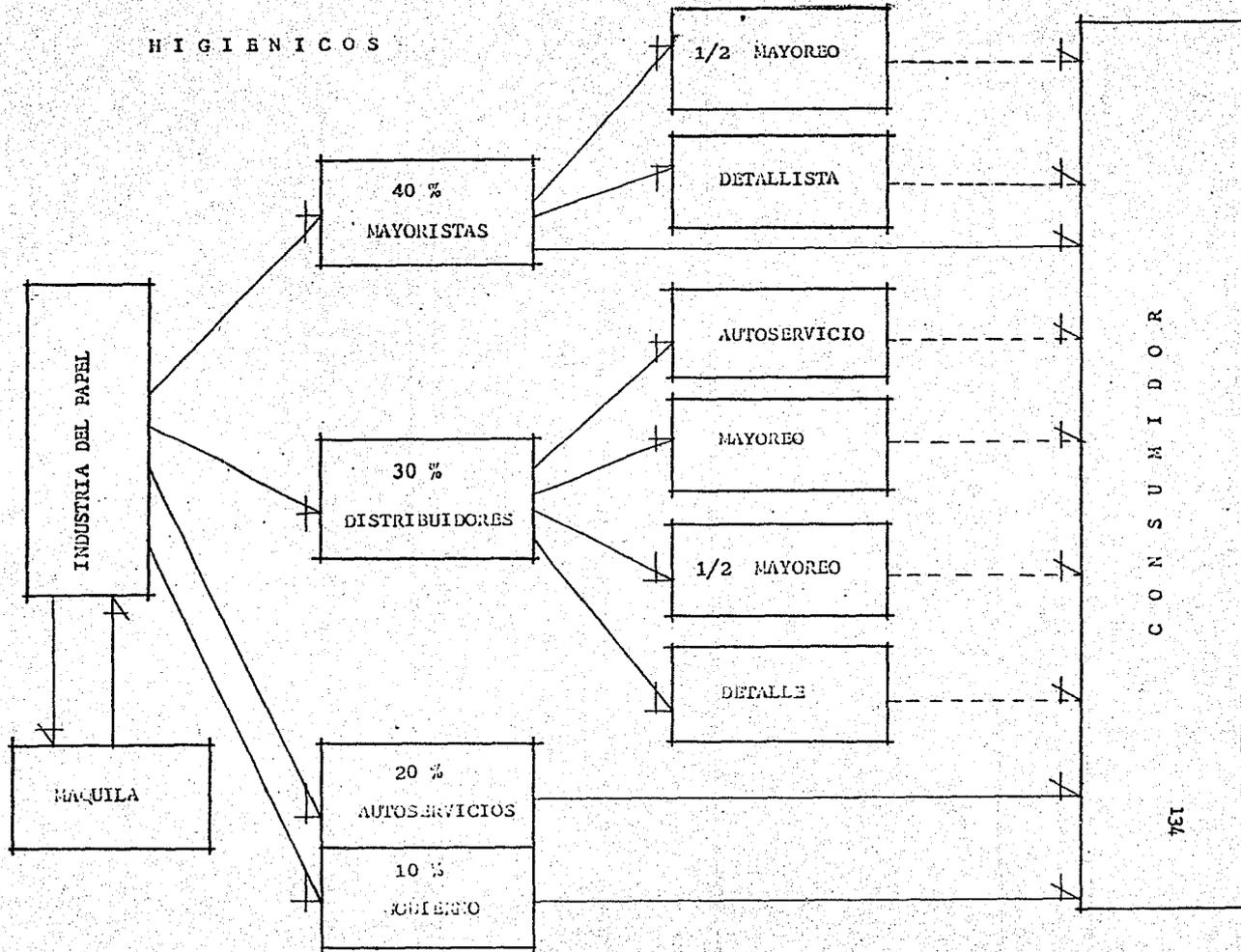
del mercado actual son factores que determinan que canales se utilizarán en la compañía para la más eficaz distribución de sus productos

En este tipo de industria no existe una persona especializada en el diseño de canales, ya que esta función corresponde desarrollarla conjuntamente al departamento de mercadotecnia y al de ventas, ya que dichos departamentos estudiarán el comportamiento del mercado y podrán sugerir los cambios que sean necesarios realizar para el mejor funcionamiento de los canales. Las políticas de mercado que influyen en forma directa en el diseño de los canales de distribución son principalmente las de crédito, cantidades a surtir, ya que es necesario tener referencias de tipo comercial y crediticio de los diferentes distribuidores que utilizaremos para poder determinar que cantidad de mercancías pueden manejar, el crédito total que pueden proporcionárseles y el tiempo del pago del mismo. Generalmente se tiene cierta preferencia por determinados intermediarios ya sea por el volumen de productos que manejan, que posea un prestigio reconocido en un lugar determinado, que tenga una mayor capacidad de almacenaje y un adecuado lugar de exhibición de los productos además que posea seriedad en su capacidad de pago. Las políticas de mercado establecidas por la compañía que influyen en el diseño de los canales de distribución son las referentes a publicidad, promociones, servicios, etc. Dentro de la industria del papel, una política que plantee un programa publicitario ambicioso es aquella que encamina al productor a buscar intermediarios dispuestos a montar exhibiciones y a cooperar con los programas publi-

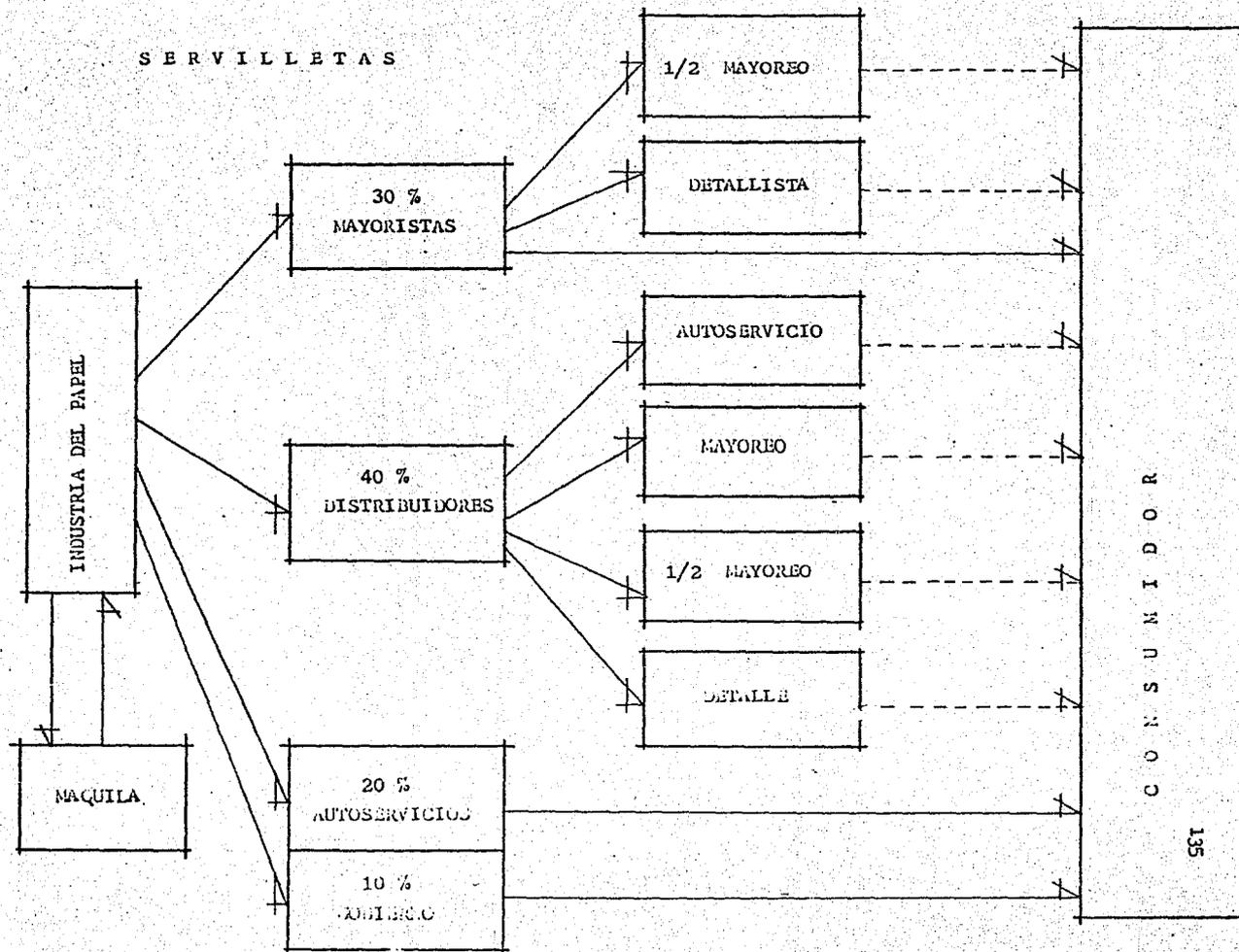
citarios planteados por la compañía. La publicidad y las promociones que lleve a cabo la compañía es un factor determinante en el diseño de canales, ya que por estos medios el fabricante o productor da a conocer las cualidades y ventajas que posee el artículo que está ofreciendo en comparación con el de la competencia, lo anterior se lleva a cabo a través de los medios masivos de comunicación como son: la radio, la televisión, periódicos, revistas especializadas, etc.

A continuación presentamos una serie de gráficas que muestran los canales de distribución que en la práctica utilizan las compañías productoras de papel.

HIGIENICOS

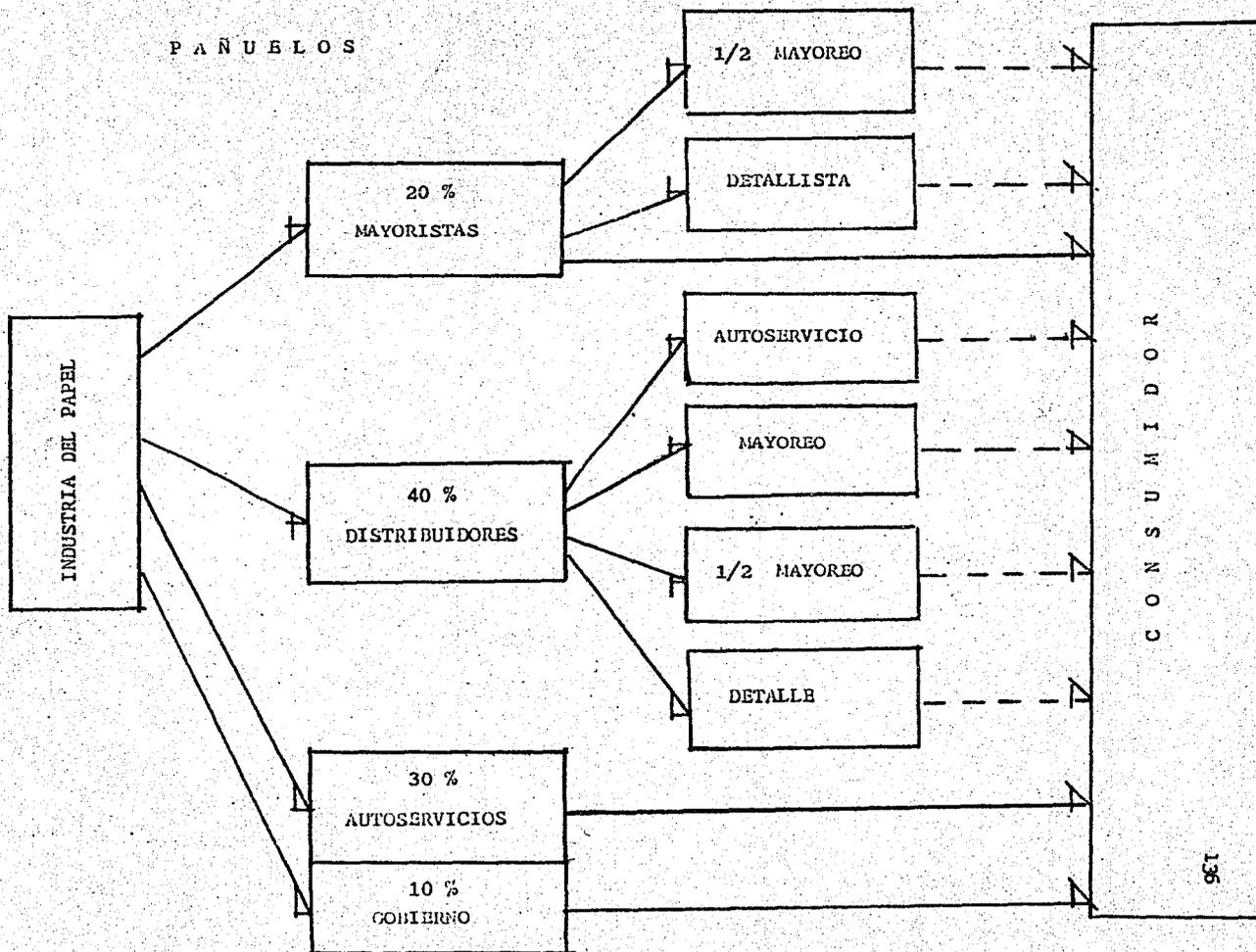


SERVILLETAS

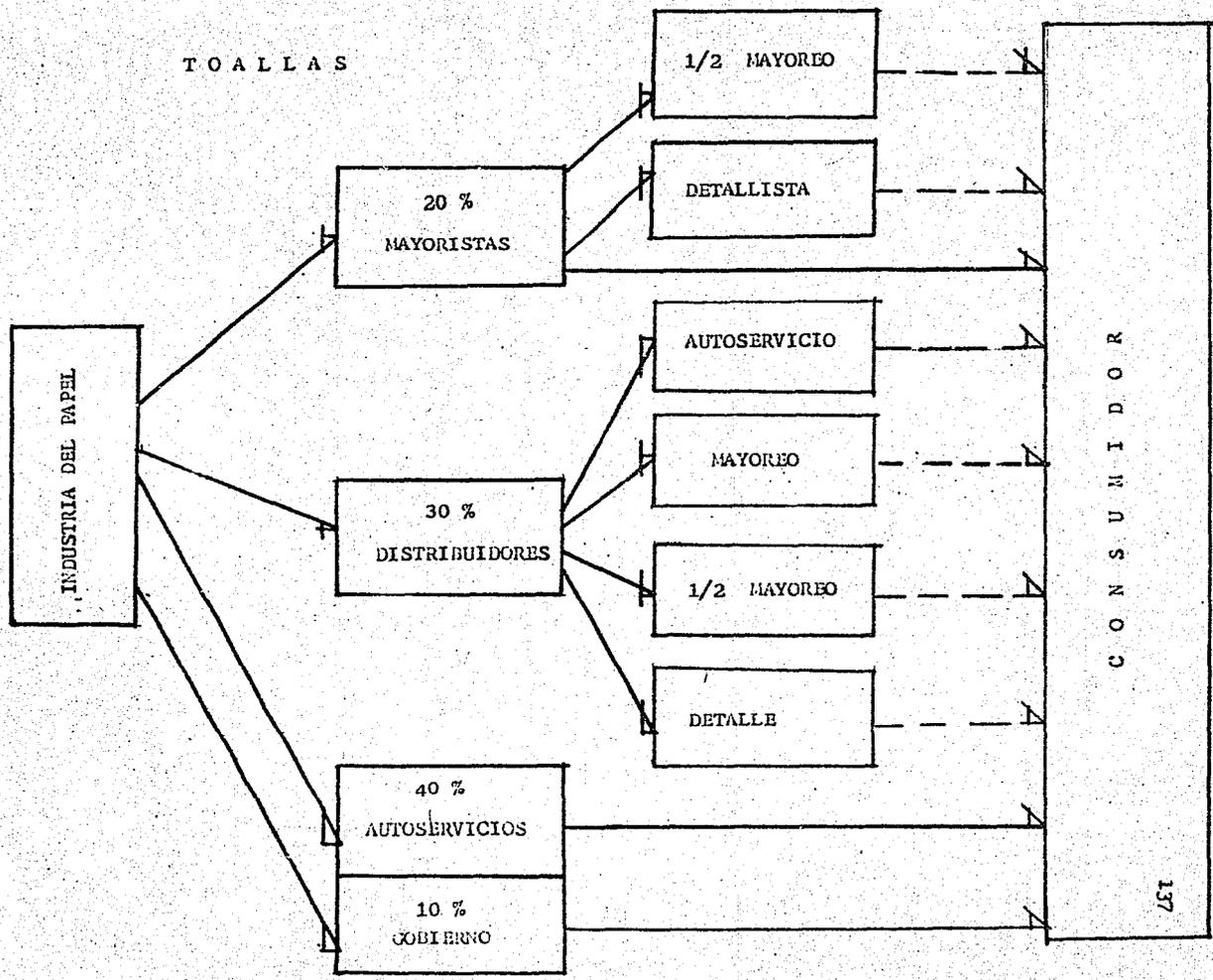


CONSUMIDOR

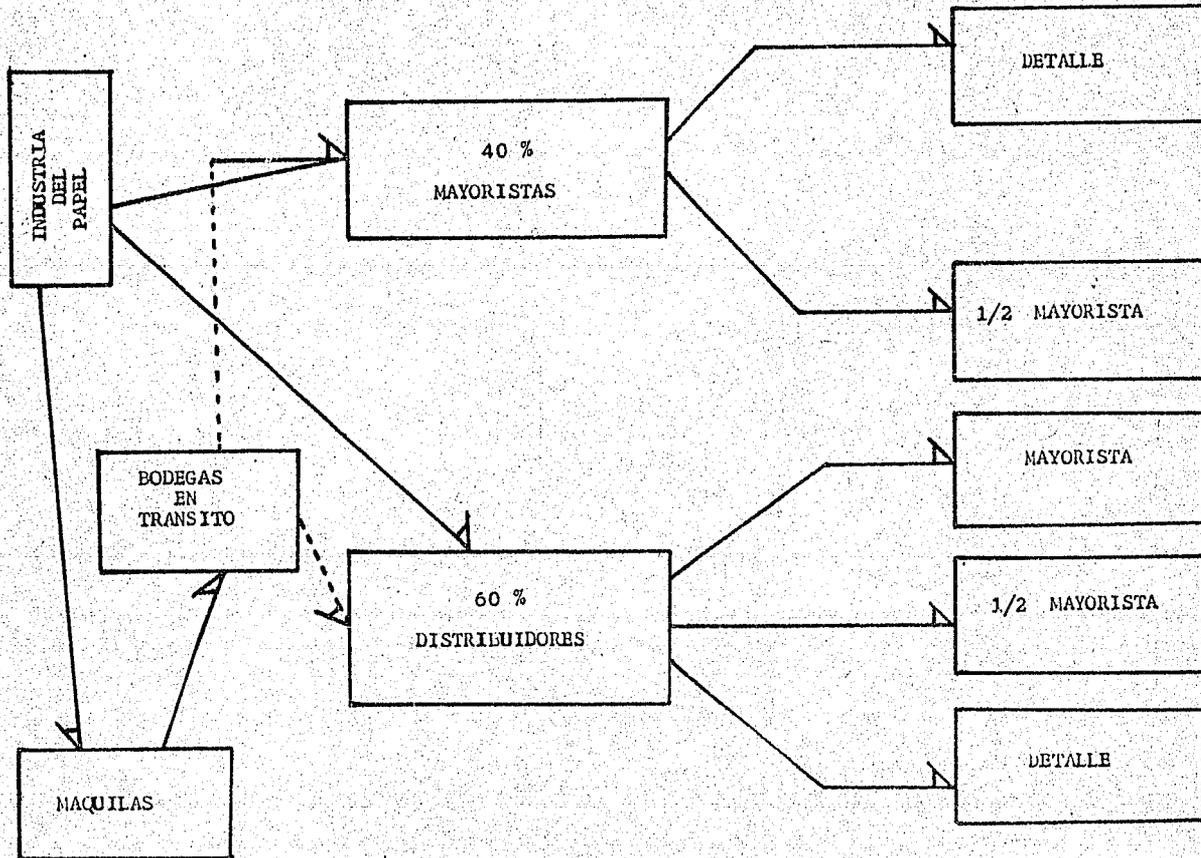
PAÑUELOS



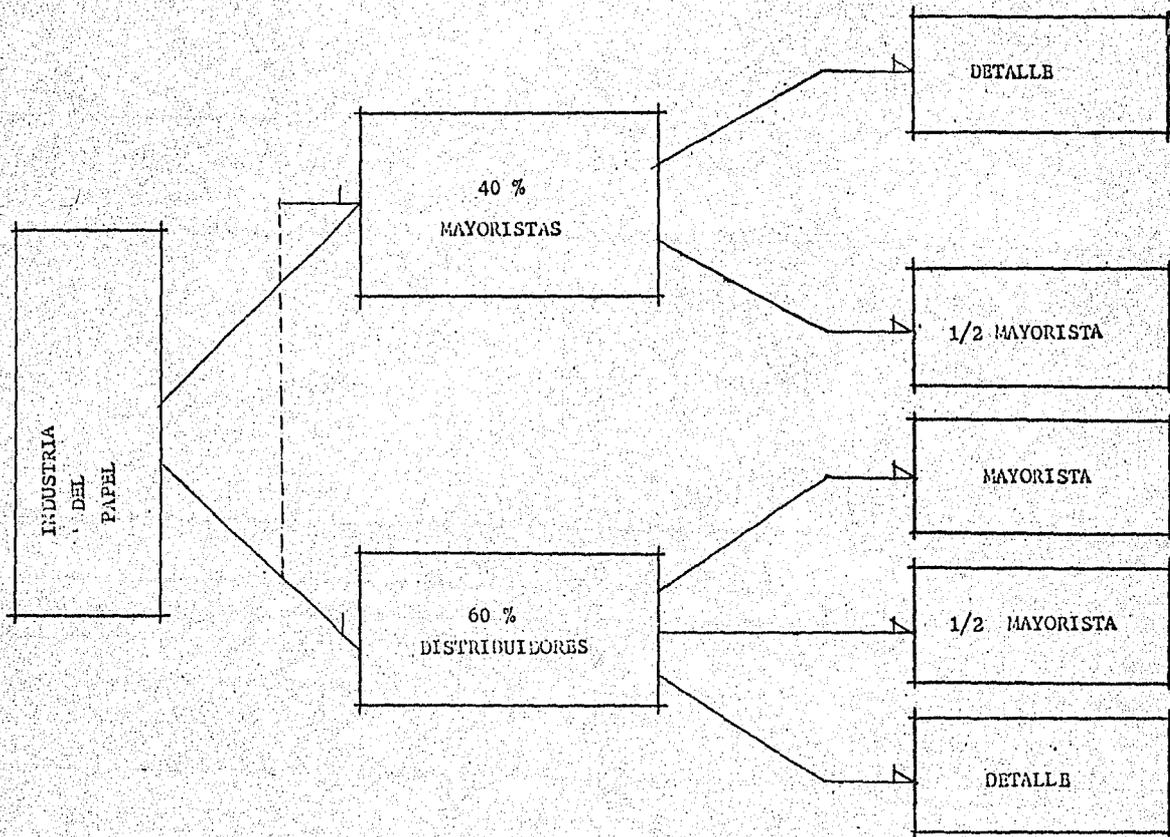
TOALLAS



BOLSAS



ENVOLTURA



### 3.1.7. MEDIO AMBIENTE.

Una gran variedad de factores externos sobre los cuales la compañía no ejerce gran influencia también afectan directamente el diseño de los canales de distribución en la industria del papel. Tal es el caso de las condiciones económicas y las disposiciones legales importantes en una determinada región, son situaciones que la compañía debe tomar en cuenta para el diseño de sus canales.

Cuando las condiciones económicas de los habitantes de un lugar no son muy halagadoras, el productor tratará de adaptar sus canales de tal forma que su distribución resulte lo más económica que sea posible, ya que así podrá hacer llegar su producto a un precio más adecuado a la situación que prevalece en esa región. Lo anteriormente mencionado podrá lograrlo utilizando canales más cortos y eliminando algunos servicios que podrían elevar los costos del producto, en caso de utilizarlos.

En general la situación económica dentro de la industria del papel en el año de 1976, ha sido muy similar comparada con el periodo de 1975, ya que los precios en los diferentes tipos de papel no fluctúan en un gran porcentaje como sucedió en el periodo de 1974, en el cual los precios aumentaron en un 100 %, debido a la escasez de materia prima que se dió en comparación con años anteriores.

Las disposiciones legales también afectan en un alto grado a la empresa en cuanto a las decisiones que tomará para el diseño de los canales de distribución que va a utilizar, ya que estará regida por una serie de normas legales y administrativas que deberá acatar, pues son disposiciones gubernamentales que se dictan con el fin de evitar y prevenir algunos diseños de distribución que tiendan a eliminar la competencia y crear el monopolio.

Actualmente las condiciones económicas en el Distrito Federal son buenas en comparación con otros Estados de la República, ya que el salario mínimo establecido por la ley es de \$78.60; pero no así en cuanto a las disposiciones legales y administrativas para cualquier tipo de industria, más aún en lo que se refiere a la del papel ya que ésta, necesita de grandes extensiones de terreno, así como de los servicios de energía eléctrica, agua, vías de comunicación, etc., los cuales han aumentado sus costos hasta en un 300 a 500 %, pues esto lo podemos observar en el servicio de agua que hace aproximadamente dos años, el m<sup>3</sup> tenía un costo de \$0.70 y actualmente se está pagando a \$3.20 el m<sup>3</sup>.

El gobierno ha adoptado este tipo de disposiciones ya que lo que le interesa es desconcentrar el mayor número de industrias que se habían establecido en la zona centro y así poder crear fuentes de trabajo en los diferentes Estados de la República, ya que dicha concentración estaba creando una serie de problemas como: la sobre población, la contaminación ambiental, el tráfico excesivo

vo, la falta de habitación, etc., dentro de la zona del Distrito Federal.

Hoy en día, no existe exención alguna en los diferentes tipos de impuestos para cualquier industria que se encuentre establecida dentro de la zona centro, ya que si se desean obtener dichas exenciones deberán establecerse en los diversos Estados de la República, que la ley marque como poblaciones en las cuales se exenta de algún tipo de impuesto a las industrias que ahí se establezcan.

Las disposiciones legales y administrativas con respecto a la industria del papel están reguladas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General del Control de Empresas; ésta Secretaría se encarga de nivelar en parte la grave situación de desempleo que existe actualmente en el país, creando nuevos centros industriales en zonas en las que hay un desarrollo económico muy bajo y fomentando la desconcentración de los principales centros productores de la República, otorgándoles algunas concesiones y exenciones de diferentes tipos de impuestos a las industrias que así lo hagan.

Otra de las funciones de dicha Secretaría es la de regular el tipo de distribución y evitar el monopolio dentro de la industria del papel, aunque actualmente en este tipo de industria no existe esa situación propiamente

te dicha, ya que la fabricación del papel está constituida en su mayor parte por capitales extranjeros, los cuales tratan de elaborar un producto de mayor calidad y a mejor precio pues lo juzgan necesario para una mejor aceptación de sus artículos y la obtención de mayores utilidades, ya que existe un alto grado de competencia entre las principales compañías productoras de papel y sus diferentes derivados.

Otra de las funciones reguladoras que abarcan estas disposiciones es la de observar que no se obligue a los intermediarios a distribuir el producto de la competencia en forma desventajosa, la de no forzar al intermediario a distribuir la totalidad de la línea de determinados productos, si éste no lo desea, la de no retirar las mercancías de los establecimientos de los distribuidores o tratar de no renovar las concesiones establecidas y por último la de aplicar restricciones territoriales que sustancialmente impidan la competencia. Aunque como mencionábamos, dentro de la industria del papel casi no se dan este tipo de restricciones a sus diferentes intermediarios, ya que existe un alto grado de libertad para que el distribuidor maneje los diferentes productos y marcas de las diversas compañías productoras de papel.

### 3.2. DISTINCION DE LAS ALTERNATIVAS MAS IMPORTANTES.

Ya que se han determinado los objetivos y limitaciones de los canales de distribución el siguiente punto que se debe cubrir, consiste en distinguir las diferentes alternativas a escoger para establecer los tipos de canales con los que funcionará la firma. El diseño de canales para una compañía determinada plantea un problema bastante complejo cuando existe más de una manera de llevar las mercancías hacia sus mercados finales.

Ya que dicho diseño está determinado por varias dimensiones; pues esto implica que si el productor o industrial ha estudiado todos y cada uno de ellos, al final se encuentra con que tiene una gran cantidad de alternativas para dar una mejor canalización a sus artículos. Y para escoger de las diferentes alternativas la que más se adapte a sus necesidades debe haber tomado una serie de decisiones respecto a los siguientes puntos.

1.- Debe decidir en relación al tipo fundamental de intermediarios que van a estar involucrados en las ventas y el movimiento de las mercancías al mercado.

2.- Tiene que establecer el número de intermediarios y las tareas específicas que desarrollarán estos dentro de los canales.

3.- Debe determinar las actividades comerciales particulares que van a ejercer los intermediarios, en los distintos niveles de distribución.

4.- Deberá definir claramente las condiciones y responsabilidades mutuas del productor y los intermediarios.

### 3.2.1. TIPOS DE INTERMEDIARIOS.

Las compañías productoras de papel en México, - se ven forzadas a hacer uso de los intermediarios ya existentes, es decir, utilizan los canales tradicionales en - productos de consumo:

Produtor-Detallista-Consumidor

Productor-Mayorista-Detallista-Consumidor.

Productor-Agente-Detallista-Consumidor.

Productor-Agente-Mayorista-Detallista-Consumidor

Pero tienden a seleccionar cual de las alternativa es la más conveniente para hacer llegar sus productos a los consumidores de una forma más efectiva.

La capacidad de ventas de dichas compañías es - muy considerable; los ejecutivos de las mismas toman en - cuenta que dichas ventas se realizan en todos los lugares de oferta en que están localizados sus productos, tanto - del hogar como de uso corriente, tales como:

Tiendas de autoservicio..... Consumidor

Papelерías..... Consumidor

Tiendas de abarrotes..... Consumidor

Ferreterías..... Consumidor

Misceláneas..... Consumidor

Farmacias..... Consumidor

Los productos populares que manejan por orden de importancia, en base a utilidades globales son:

- 1.- Cuadernos.
- 2.- Higiénicos.
- 3.- Servilletas.
- 4.- Desechables.
- 5.- Toallas para manos.
- 6.- Toallas femeninas
- 7.- Papel encerado.

Las empresas de este ramo buscan además que los intermediarios manejen de preferencia, una gran variedad de productos y tengan mucha fluidez, ocasionando una mayor clientela y mejores ventas.

Las siguientes alternativas de distribución resultan al tratar de establecer como llegar al mercado de una manera más efectiva:

- 1.- Contratar a varios agentes y especializar—

los, asignándoles una determinada región del país,

2.- Dependier básicamente de la fuerza de ventas con que cuenta actualmente la empresa y emprender una campaña de publicidad en televisión y radio, así como anuncios en revistas y periódicos.

3.- Designar a sus vendedores una región específica del país (para sus ventas) con plena libertad de acción.

4.- Buscar mayoristas que colaboren a desarrollar parte de la publicidad, otorgándoles ciertas concesiones.

5.- Empreder una campaña de visitas al detallista para hacerle ver la conveniencia de manejar dichos productos (tamaños, variedades, presentaciones, etc.)

### 3.2.2. NUMERO DE INTERMEDIARIOS.

La cantidad de intermediarios que se pretende sea la óptima, se basa en la penetración que las compañías productoras de papel desarrollen en el mercado. Se pueden distinguir tres tipos de penetración:

1.- Distribución intensiva.- Es la venta de un producto por medio de cualquier mayorista o minorista responsable y eficaz que forme stocks (límite) del producto, se refiere al deseo de vender por medio de todos los lugares adecuados, esto quiere decir, tratar de colocar los productos en tantos locales como sea posible. Normalmente, esta política es seguida por fabricantes de productos de consumo, (como es el caso de las empresas productoras de papel) y no diferirán una compra para conseguir una marca determinada. La distribución intensiva coloca la mayor parte del peso de la publicidad y promoción sobre el fabricante.

2.- Distribución Selectiva.- Este tipo de distribución se basa en el uso de una cantidad limitada de intermediarios. Es usada por compañías que gozan de buen prestigio. Los productores en este caso, no tienen que disipar sus esfuerzos en una gran cantidad de distribuidores, sino que concentran su atención sobre unos cuantos, lo cual contribuye a fomentar una buena comprensión entre productor e intermediarios. Una ventaja de esta distribución es que el productor logra cubrir el mercado y a la vez mantiene mayor parte de control sobre el canal, ade-

más de que el costo de usar menos intermediarios es menor. Puede aplicarse para evitar la venta a mayoristas o minoristas que:

- a) No gozan de buen crédito.
- b) Tienen reputación de que realizan muchas devoluciones o exigen demasiados servicios.
- c) Envían pedidos muy pequeños que no justifican la venta o la prestación del servicio.
- d) No se encuentran en condiciones, por cualquier otra razón, de realizar una satisfactoria labor de comercialización.

3.- Distribución Exclusiva.- Los acuerdos en esta distribución, generalmente implican un convenio verbal o escrito que estipula que los miembros del canal comprarán a una firma la totalidad o la mayor parte de un tipo dado de producto ó de una línea de los mismos. En compensación se otorga a estos intermediarios el derecho exclusivo a la venta del producto en un territorio determinado. Se aplica esta distribución cuando los productores desean limitar el número de intermediarios que utilizan.

Este tipo de distribución tiene algunas venta--

jas sobre otras formas de penetración al mercado, ya que el producto logra un esfuerzo de ventas más agresivo por parte de los intermediarios, así como también puede controlar más eficazmente las políticas sobre: precios, publicidad, crédito y algunos otros aspectos.

Con la distribución exclusiva, además, se logra aumentar el prestigio y la imagen del producto, lo que a la vez permite elevar los precios de venta.

### 3.2.3. TAREAS ESPECIFICAS DE MERCADEO DE LOS INTERMEDIARIOS.

Cuando un productor desea llevar sus artículos al mercado, se ve enfrentando por una serie de tareas que debe realizar. La labor de los intermediarios no aumenta las funciones que se deben desarrollar, sino que las facilita con el fin de efectuarlas más eficientemente. Si visualizamos el canal de distribución como una serie de actividades en vez de un eslabonamiento de negociantes independientes, se hace aparente el número de alternativas de las que el productor ha de escoger.

Para mostrar el número de alternativas existentes cuando el problema de los canales de distribución se estudia, en relación a las tareas de mercadeo, vemos que en las compañías productoras de papel se desarrollan las siguientes operaciones:

- T - Tránsito, la tarea de transporte de las mercancías a los mercados respectivos.
- E - Publicidad, o sea, informar a los compradores y persuadirlos utilizando los medios de difusión convenientes.
- S - Almacenamiento, la actividad de llevar un inventario para atender y servir pedidos.
- K - Contacto, buscar compradores y negociar con ellos en buenas condiciones.

Asumiendo que cada uno de los intermediarios disponibles pueden desempeñar una o más de estas tareas, sabemos que en las compañías productoras de papel, la longitud máxima de la estructura considerada es de cuatro niveles: Productor-Mayorista-Detallista-Consumidor (P - M - D - C ).

Considerando uno solo de los cuatro niveles, digamos (M ) y pensando en las posibles tareas que puede desempeñar; vemos que puede ser capaz de encargarse de las cuatro, o sea, que el solo puede desempeñar las funciones de transporte, publicidad, almacenamiento y contacto; podríamos decir que es un intermediario de tipo T - E - S - K. Otro intermediario del nivel ( M ), por su parte podría hacerse responsable únicamente de la publicidad y el contacto, más no del almacenamiento y del transporte, por lo que tendríamos un intermediario de tipo O - E - O - K.

Analicemos el diseño de los canales que utilizan las compañías productoras de papel:

a)	P	M	D
	T-E-O-O	T-O-S-O	O-O-O-K

En este canal, el productor restringe sus funciones a transportar el producto tan pronto como lo produce y respaldado con campañas de publicidad. El inventario lo asimila al mayorista.

Mientras tanto éste ( M ) es un agente almacena--  
nista o sea un intermediario de servicio completo. El in--  
termediario detallista ( D ), es responsable únicamente de  
de establecer el contacto con el consumidor.

b)	P	M	D
	T-E-S-O	T-E-S-K	O-O-O-K

En este canal el productor (P) transporta su --  
producto sobre pedido, pues realiza funciones de almacena--  
miento y es responsable de la publicidad. El mayorista -  
(M) es el intermediario que tiene reunidas las cuatro fun--  
ciones sobre sí, ocasionando que sea uno de los interme--  
diarios más fuertes, ya que ejecuta el transporte de mer--  
cancías, teniendo así mismo la reponsabilidad de emprende--  
der tareas publicitarias, que pueden ser en cooperación -  
con los productores o por su cuenta, lo anterior se pre--  
senta cuando el mayorista realiza ventas tanto al mayoreo  
como al menudeo como lo hace la Compañía Papelera Escolar  
S.A., además de que corre por cuenta del mayorista la rea--  
lización de almacenaje, para de esta manera llevar a ca--  
bo el contacto con los consumidores. Mientras que solo -  
el detallista ( D ) se encarga de realizar el contacto --  
con los consumidores.

c)	P	M	D
	T-E-S-O	O-O-S-O	O-O-S-K

En este canal el productor ( P ) al igual que -

en el canal anterior, realiza las funciones del transporte de su producto sobre pedido, siendo responsable en un 100 % de la publicidad del mismo y ejecutando funciones de almacenamiento. El mayorista ( M ) solo realiza tareas de almacenaje pretendiendo con ello el que vayan sus clientes por sus productos y no el mayorista a éstos y por consiguiente buscando cierto contacto con los consumidores, además de enfocarse casi directamente a los detallistas. Este último únicamente realiza las tareas de almacenamiento para con ello enfocarse exclusivamente al contacto con los consumidores.

d)	P	M	D
	T-E-S-O	T-O-S-O	O-O-S-K

En este canal las tareas del productor ( P ) son las de transporte, publicidad y almacenamiento, que son las actividades que realizan con prioridad los productores dándoles a cada una de ellas alta importancia, ya que son vitales para la distribución de su producto. El mayorista ( M ) realiza las tareas de transporte y almacenaje, siendo éstas las de mayor enfoque a sus objetivos, por lo cual pasan a ser unos intermediarios de servicio completo dejándole a los detallistas (D) las actividades de almacenaje y la de buscar el contacto con los compradores o consumidores y negociar con ellos.

e)	P	M	D
	T-E-S-O	T-O-S-O	O-O-O-K

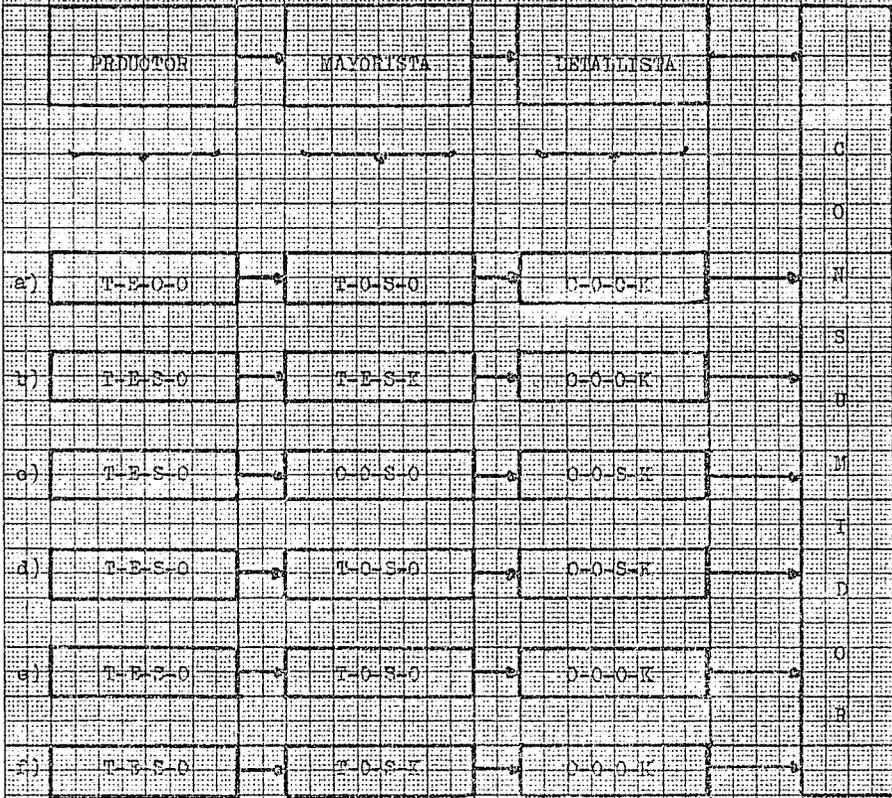
En este canal el productor ( P ) tiene las tareas de transporte, publicidad y almacenamiento, mientras que el mayorista ( M ), las de transporte y almacenamiento , dejando al detallista ( D ) la actividad del contacto con los consumidores exclusivamente.

f)	P	M	D
	T-E-S-O	T-O-S-K	O-O-O-K

En este canal al igual que el anterior, el productor ( P ) ejecuta las tareas de transporte, publicidad y almacenamiento. El mayorista aquí cuenta con una tarea más que el anterior, que es la de tener contacto con los consumidores, es decir, el buscar compradores y entablar negocios con ellos en condiciones favorables para los dos por medio de un mutuo acuerdo y dejando al detallista la tarea de emprender en forma más directa al consumidor, el contacto con los mismos.

En la siguiente gráfica se muestran los diferentes canales utilizados por las compañías productoras de papel.

CANALES UTILIZADOS CON MAYOR FRECUENCIA  
 POR LAS INDUSTRIAS PRODUCTORAS DE PAPEL.



### 3.2.4. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DE LOS MIEMBROS DEL CANAL.

A la vez que el productor concibe las tareas -- que han de desarrollar los intermediarios, también debe establecer numerosas condiciones y responsabilidades que es necesario existan con el fin de asegurarse que las funciones a realizarse sean efectivas y se desarrollen con entusiasmo.

Las relaciones que se van creando en el medio ambiente presentan a su vez una cantidad de variaciones en el diseño de canales, de donde resultan otras serie de alternativas. De tal forma es conveniente conocer los principales elementos que consideran las compañías productoras de papel para la fijación de las responsabilidades y condiciones, éstas son: las políticas de precios, las condiciones de venta, los derechos territoriales y los servicios precisos que efectuará cada una de las partes.

Política de precios.- Las compañías productoras de papel establecen una lista de precios de sus productos que mandan a sus intermediarios, con la finalidad que éstos últimos no los alteren gravemente para que los productos sean aceptados en el mercado de consumo más fácilmente. Dicha lista es regulada por la Secretaría de Industria y Comercio.

Los productores de este ramo, ofrecen a sus intermediarios descuentos para que también muestren interés en la venta del producto; claro que la compañía toma cuenta de los intermediarios para conceder esos descuentos, -- los volúmenes de compra que efectúen y su prestigio.

Cabe mencionar que se llevan a cabo políticas -- de revisión de precios constantemente en estas compañías -- debido a que con cierta frecuencia suelen presentarse aumentos en el costo de la materia prima, de la maquinaria utilizada, del suministro de luz industrial, del servicio de agua, del pago sobre terrenos, de los salarios, que se espera sucedan a corto plazo debido a la actual situa----ción inflacionaria por la que atravieza el país, etc. -- Las compañías pueden sostener los precios, por ser una -- política de ellas con el afán de mantener mayores consumi--dores, aún a pesar de tener menor margen de utilidad, pe--ro si definitivamente no es costeable, realizar un estu--dio económico, para en base a ello fijar el nuevo precio.

Otro factor que otorgan dichas compañías a sus intermediarios, es concederles determinada comisión para con ello brindarles mejores atracciones y ofrecerles un -- mayor margen de utilidades, se les dá dicha comisión, de preferencia, a aquellos que tengan capacidad de almacena--miento por llegar más fácilmente al consumidor, además, -- en la compra de productos al contado y en volúmenes ma----yores, el productor ofrece descuentos considerables.

Condiciones de venta. -- Las condiciones que to-

man en cuenta las compañías productoras de papel, son --- los convenios de pago y las garantías que ofrece el productor.

Cada empresa de este ramo en particular ofrece determinados créditos a sus intermediarios entre otros:

A 30 días

A 15 días

A fin de temporada.

Descuentos por pronto pago (contado), etc.

No se puede establecer determinado tipo de crédito en general. Dichas tareas las realiza el productor - con la finalidad de dar facilidad al intermediario para - manejar sus productos más ampliamente, es decir, moviendo mayores cantidades, para de esta manera traer por consecuencia un mayor índice de ventas para las dos partes,

El mostrar al intermediario la facilidad con que se le otorga el crédito trae consigo la responsabilidad de atraer más intermediarios hacia la compañía, claro que para el productor lo óptimo y costeable sería el otorgar crédito a aquellos que tengan:

Buenas referencias comerciales.

Capacidad de pago

Amplio capital

Además de tomar en cuenta las cantidades a surtir.

Analizando dichos factores se determina el crédito y se fija la manera que más convenga a las dos partes.

Otra situación que es variable y conveniente -- considerar para conceder crédito, es el lugar geográfico -- en donde esté localizado el intermediario, también este -- aspecto es de acuerdo a las políticas de la empresa en -- particular.

El productor también ofrece a sus intermediarios ciertas garantías, como lo son:

Abastecimiento del producto.

Publicidad

Prestigio de la marca

Ciertas concesiones convencionales.

Para de ésta forma el intermediario se sienta -- respaldado, seguro y confiado de manejar un producto que --

va a dejarle muchas satisfacciones.

**Derechos Territoriales.**— Los intermediarios que manejan productos derivados del papel no tienen límites —delineados específicamente por zonas para cada uno, debido a que la meta principal de cada uno de ellos es vender lo máximo posible.

Lo único que pueden lograr los intermediarios — es hacerse de clientes constantes y fieles en determinadas regiones a base de prestigio, confiabilidad y honradez en sus operaciones para con ellos.

Además se puede decir que es casi imposible determinar zonas territoriales exclusivas para cada intermediario ocasionado por el alto índice de penetración intensiva, que existe en esta área de producción.

Sólo a quienes las compañías de papel indican — zonas territoriales exclusivas, es a los agentes de ventas sean de los productores o de los intermediarios, como medida de eficiencia de cada uno de ellos, puesto que cuentan con cartera de clientes y zona que cubrir.

**Servicios y Responsabilidades de ambas partes.**— Los convenios que las compañías productoras de papel es—

tablecen con sus intermediarios, quedan perfectamente delineados y entendidos por los participantes, con el fin - de que se conviertan en el fundamento para el buen funcio- namiento del canal. De los servicios que otorga el pro- ductor, son el respaldo promocional con la cooperación a- los nuevos programas publicitarios por parte de los inter- mediarios y el entrenamiento de sus agentes.

## CONCLUSIONES.

PRIMERA.- El diseño de los canales es el problema de encontrar los eslabones estructurales y funcionales del mercado que maximizan el beneficio del productor dado un costo de distribución, es decir, la manera de encontrar los mejores medios de llegar a los mercados escogidos.

SEGUNDA.- En la planeación de los canales se determinan los mercados que serán afectados por los esfuerzos de distribución de la compañía, por ello, todo productor de la industria del papel, determina sus objetivos sobre canales de distribución específicos, en base a las limitaciones de su situación actual, los cuales son: La materia prima, los clientes, los productos, los intermediarios, la competencia; la compañía y el medio ambiente.

TERCERA.- Un factor que debe tomar en cuenta toda empresa productora, es el abastecimiento asegurado de su materia prima. Sin ella, no se obtendrían los productos existentes. La industria del papel, ha logrado solventar dicha limitación favorablemente, debido a que su producción ha sido ascendente. Paulatinamente, México se está haciendo autosuficiente en tan preciado material.

CUARTA.- Las compañías productoras de papel se orientan directamente a su mercado y relativamente a su producto, porque las necesidades de sus clientes son más fundamentales que determinados productos suyos y como prestan aten-

ción completa a dichas necesidades, crean rápidamente las necesarias. Tal situación, atrae el interés de los clientes por sus productos.

QUINTA.- La gran variedad de productos que elaboran las compañías productoras de papel, hacen destacar claramente las cualidades de cada uno de ellos, siendo éstas importantes en el diseño de los canales de distribución, porque ejercen influencia sobre los objetivos de los mismos, determinan la longitud del canal y definen los tipos de intermediarios necesarios.

SEXTA.- Las cualidades de los intermediarios son aspectos favorables para desarrollar sus servicios ventajosamente en los canales de distribución, las cuales son utilizadas por las compañías productoras de papel y son: almacenamiento y transporte, siendo en ocasiones también publicidad, con ello cumplen sus objetivos de distribución dirigido al consumidor.

SEPTIMA.- La competencia afecta poco a las grandes compañías productoras de papel, porque tienen identificados sus mercados casi definitivamente en base al prestigio y calidad de sus productos. Cuando crece la competencia, dichas compañías se sirven grandemente de aspectos promocionales para atraer la atención del posible consumidor, además de que, les informa, persuade y recuerda sobre el producto que quieren obtener.

OCTAVA.- La capacidad financiera de las compañías productoras de papel por lo general es grande y por lo consiguiente tienen políticas de facilidad de créditos y descuentos a distribuidores.

Las mencionadas compañías elaboran una gran variedad de artículos, logrando adquirir la ventaja de que entre más amplia sea la gama de sus productos, mayor será la facilidad de entablar contacto con los clientes. Por tanto, es necesario reafirmar, que de las cualidades de las compañías depende su desarrollo.

NOVENA.- En general la situación económica es favorable, pero ciertas disposiciones del gobierno respecto a desconcentrar el mayor número de industrias, grava en la industria del papel del centro, (en donde están situadas la mayoría) mayores impuestos y ciertas condiciones de trabajo.

DECIMA.- El diseño de los canales presenta varias alternativas, de las que las compañías productoras de papel analizan y valoran, para manejar las más adecuadas, siendo éstas las que tengan el tipo fundamental de intermediario que se necesita, el número factible, las actividades particulares convenientes y las condiciones y responsabilidades mutuas de productor e intermediario.

DECIMA PRIMERA.- Es evidente que el medio por el que las compañías productoras de papel se enfocan óptimamente, es

el depender básicamente de la fuerza de ventas y emprender campañas de publicidad en radio y televisión, así como anuncios en revistas y periódicos. Dicho medio es el de mayor utilidad para las compañías, debido a que la fuerza de ventas adquiere, un gran alcance y que además de ser especialistas en ventas, necesariamente son los encargados de la realización de las mismas, buscando continuamente mercados para beneficio tanto de la compañía como para el de ellos mismos.

DECIMA SEGUNDA.- Un medio más que representa buena utilidad para las compañías productoras de papel, es el de contar con intermediarios que colaboren a desarrollar parte de la publicidad, otorgándoles ciertas concesiones. Dichos intermediarios son clientes mayores, quienes disminuyen ciertos costos de transporte, almacenamiento y publicidad a las compañías, debido a que los mencionados intermediarios, no buscan a sus clientes, sino que éstos los buscan a ellos. La principal ventaja es que las compañías ven asegurada determinada parte de su producción.

DECIMA TERCERA.- No es factible el que a la fuerza de ventas se le asigne en especial, determinada región del país debido a que se restringe el índice de ventas de los mismos, es más convincente el darles libertad de acción a cada uno de ellos, pero informándoles sobre las regiones que más los necesitan.

DECIMA CUARTA.- El realizar visitas a los diferentes in-

termediarios, para hacerles ver la conveniencia de manejar determinados productos, es obligación de cada agente para la realización de sus ventas. Dicho aspecto, se hace notar claramente a éstos últimos en los cursos de ventas.

DECIMA QUINTA.- Es claro observar que el tipo de penetración óptima para las compañías productoras de papel en productos de consumo, es la distribución intensiva, ya que su objetivo es el de colocar sus productos en tantos lugares adecuados como sea posible, para en consecuencia, obtener altos índices de ventas.

DECIMA SEXTA.- Para las compañías productoras de papel, es arriesgado utilizar la distribución selectiva, porque a pesar de tener control sobre el canal y el costo de usar menos intermediarios es menor, bajan sus índices de ventas por no tener cubierto ampliamente su mercado, siendo el mismo muy competido.

DECIMA SEPTIMA.- Es prácticamente nula e inconveniente, el utilizar por parte de las compañías productoras de papel, la distribución exclusiva, por la razón de que los intermediarios necesitan diferentes productos y marcas en sus diversas variedades, presentaciones y tamaños, para competir fuertemente entre ellos.

DECIMA OCTAVA.- El utilizar la distribución intensiva es ventajosa, porque la mayoría de los artículos que elabo-

ran las diferentes compañías productoras de papel, son de fácil transportación y manejo, lo cual, les permite llegar hasta los lugares más apartados, que otro tipo de distribución no hace.

DECIMA NOVENA.- A pesar de que los diferentes intermediarios que intervienen en la industria del papel, son factores muy importantes que realizan grandes tareas dentro de los canales, quienes tienen el control de los mismos, son los productores.

VIGESIMA.- El productor es el encargado de realizar primordialmente las tareas de transporte, almacenamiento y publicidad en la industria del papel. Así, con el transporte, se realizan funciones de entregar la producción en el mercado respectivo (intermediarios) puntualmente; con el almacenamiento, mantener un stock para atender y servir pedidos en el momento oportuno; mientras que con la publicidad, promover y crear una imagen y prestigio propio de cada compañía.

VIGESIMA PRIMERA.- Es preciso determinar con toda claridad, que en la industria del papel, el mayorista realiza óptimamente tareas de transporte y almacenamiento, es decir, es un agente almacenista, o sea, un intermediario de servicio completo.

VIGESIMA SEGUNDA.- En la industria del papel, la tarea específica que realiza el detallista, es la de establecer

el contacto con los consumidores. Por tanto, se puede decir, que son los responsables de las ventas.

VIGESIMA TERCERA.- El canal primordial utilizado por las compañías productoras de papel, es aquel en el que el productor, efectúa tareas de transporte, publicidad y almacenamiento, mientras que el mayorista, las de transporte y almacenamiento, dejando al detallista, la actividad de -- contacto con los compradores o consumidores y negociar ~~ee~~ con ellos. El mencionado canal se representa de la manera siguiente:

P	M	D
T-E-S-O	T-O-S-O	O-O-O-K

VIGESIMA CUARTA.- Es importante el darse cuenta, que el canal óptimo utilizado por las compañías productoras de papel, es el mencionado en la conclusión anterior, pero reforzado básicamente por la fuerza de ventas especializadas.

VIGESIMA QUINTA.- Debido a que se llevan a cabo políticas de revisión de precios constantemente en las compañías productoras de papel y a que con frecuencia se presentan aumentos en los costos, los márgenes de utilidad fluctúan, para los diferentes intermediarios, con respecto al precio final de los productos en el mercado.

VIGESIMA SEXTA.- Es notorio que los intermediarios que --  
obtienen mayor margen de utilidad con respecto al precio-  
final de los productos en el mercado, son los distribuido  
res (de un 25.1 % a un 34% aproximadamente), los mayoris-  
tas (de un 17.3 % a un 23.7 % aproximadamente) , los me-  
dio mayoristas (de un 14.3 % a un 20.7% aproximadamente),  
los detallistas (de un 13% a un 15.6 % aproximadamente). -  
Dichos intermediarios son los responsables de que el pre-  
cio no sufra alteraciones considerables.

VIGESIMA SEPTIMA.- El otorgar crédito y garantías por par-  
te de las compañías productoras de papel, es factor impor-  
tante de atracción de intermediarios por sus facilidades-  
y ventajas respectivamente. Además, en consecuencia, evi-  
ta estancamientos de inventario.

VIGESIMA OCTAVA.- Las zonas territoriales sirven a las -  
compañías productoras de papel, como medida para identifi-  
car los mercados que faltan por cubrir y en base a ello,-  
tomar las medidas necesarias.

VIGESIMA NOVENA.- Los servicios que prestan las compañías  
productoras de papel, son incentivos que brindan con la--  
finalidad de que se den cuenta, de lo valiosos que son pa-  
ra las mismas y el hacerles notar claramente, las venta--  
jas que adquieren siendo clientes de ellas.

A P E N D I C E I

**BREVE EXPLICACION.**

Debido a que en la presente investigación se han omitido ciertos puntos de interés por el hecho de no haber sido ampliamente proporcionados por las empresas en trevistadas, nos hemos visto en la necesidad de anexar a la presente, un "apendice", el cual nos sirve para mostrar ciertos elementos complementarios al "Diseño de los Canales de Distribución". Dichos elementos son: Fases del sistema de compra, comportamiento de los consumidores y la influencia del ambiente sobre éstos. En lo que se refiere a productos, se muestran sus etapas de vida, además se trata lo que concierne a los objetivos de la empresa y su mixtura óptima de productos. Con ello lograremos tener una visión más amplia sobre nuestro tema.

## Comportamiento de los consumidores.

Los clientes no son tan sencillos de por sí, ni tampoco en su comportamiento respecto al mundo de los objetos producto, es tan enormemente variado, que muchas -- personas no tienen esperanza alguna de encontrar generalizaciones válidas que expliquen y predigan los pensamientos, acciones y sentimientos de los seres humanos.

El comprador se encuentra en el contexto de un sistema total de acción al que se le denomina sistema de compra, dentro del cual actúan personas que influyen mental o materialmente en el consumidor, a los cuáles se les denomina participantes en la compra.

### Fases del sistema de compra.-

La decisión de compra parece ser el acto final, pero éste es un modo de ver equivocado. La decisión de compra no es más que un sólo acto dentro del cual hay un largo sistema que comienza antes y termina después de la decisión. Los especialistas en mercadotecnia tienen que comprender la totalidad del sistema y no solamente el paso de la decisión de compra, si es que quieren hacer un labor efectiva en cuánto a atender las necesidades del -- cliente. Las fases del sistema de compra aparecen ilustradas a continuación. En ella se observa al cliente pasando de una necesidad sentida a la actividad previa a la

a la compra, a una decisión de compra, a un comportamiento en el uso y por último a sentimientos posteriores a la compra. Cada uno de los pasos a lo largo de este camino plantea a la dirección de mercadotecnia un problema apreciable, tanto por lo que respecta a la comprensión de lo que está sucediendo como para el establecimiento de un programa efectivo de distribución que capitalice lo que está sucediendo.

NECESIDAD	ACTIVIDAD	DECISION DE	COMPORTA	SENTIMIEN
SENTIDA	--- ANTERIOR	---COMPRA	---MIENTO	---TOS DES-
	A LA COM		EN EL USO	PUES DE
	PRA			LA COMPRA

#### Necesidad Sentida.-

Es el punto de partida del sistema de compra, la cual puede ser una necesidad específica o de emoción y diversión. Puede ser una necesidad fisiológica básica de alimento o una necesidad psicológica de seguridad. Puede ser una necesidad que quizá sea intensa o casual, muy consciente o sólo vagamente consciente. Puede ser una necesidad espontánea o creada por procesos sociales o de negocios.

Las necesidades han recibido también la denominación de: apetencias, deseos, motivos, afanes e impulsos. Y lo que tienen en común es que representan un estado de tensión. Una necesidad es algo que la persona busca sa-

tisfacer o disminuir y esto lo logrará mediante algún objeto o actividad.

El especialista en mercadotecnia no dictamina - acerca de las necesidades, sino que considera más bien que da la responsabilidad suya es satisfacerlas en cuanto es capaz. En un país de economía libre como en el que vivimos es el consumidor, más bien que cualquier otra persona, - quien escoge las necesidades que habrá de satisfacer.

#### Actividad previa a la compra.-

"La necesidad es la madre de la acción"; como - resultado de una necesidad sentida, la persona se vuelve -- sensible a las indicaciones del medio circundante que pue den llevarle más cerca de la satisfacción de su necesidad. Si la necesidad es compulsiva, tal como sucede en el caso del hambre o la sed, difícilmente transcurrirá algún tiem po antes de que la persona se adueñe de algún objeto que le sirva para su fin. Sin embargo, la mayoría de las ne cesidades son menos que compulsivas; la persona está dis- puesta a vivir experimentando muchas de sus necesidades - antes de que tenga que satisfacerlas. El ama de casa acu mula varias necesidades de nutrición antes de que haga -- una visita al supermercado. La duración y la clase de es ta actividad anterior a la compra varían de acuerdo con - el tipo de producto y con la personalidad del comprador.- Los artículos de compra rápida se adquieren con muy poca - deliberación y muy pronto después de que se ha sentido -- la necesidad de los mismos. Por otra parte, la compra de

aparatos costosos de consumo, por lo general, se demora - después de que su necesidad se ha sentido por primera vez hay mucha actividad previa a la compra, que incluye: visitar tiendas, hablar con los amigos y estudiar anuncios.

La categoría del producto explica en gran parte, aunque no toda, la variabilidad de la actividad previa a la compra y su duración, que se supone crea una secuencia de cambios de estado de la mente que llevan al comprador más cerca del acto de la compra, a estas fases se les ha denominado:

Percepción--Conocimiento--Agrado--Preferencia--Convicción  
Compra.-

El significado que la actividad previa a la compra tiene para el especialista en mercadotecnia es la percepción de que las necesidades se incuban durante cierto tiempo antes de que cristalicen en la acción de compra. - Durante este periodo, el programa de comunicaciones de la empresa representa una inversión en un intento para orientar la atención de la persona receptiva hacia los valores del producto de la empresa. Las comunicaciones pueden informar y persuadir, pero sólo raras veces bastan para que desencadenen la acción de compra. Este es el porque resulta tan necesario, y sin embargo, tan difícil evaluar la publicidad.

Decisión de Compra.-

No todas las necesidades que se sienten están -- destinadas a que queden satisfechas. Las personas llegan a hastiarse de algunas, que acaban desvaneciéndose junto con la tensión. Pero la mayoría de las necesidades senti-- das que guardan una relación razonable con los medios de la persona, acaban impulsándolo a que las satisfaga. -- Sus investigaciones, exposiciones e indecisiones terminan con el acto de hacer la compra. Esta decisión es, en -- realidad, todo un conjunto de decisiones. Cuando menos -- intervendrán en ella: un producto, una marca, un estilo, -- una cantidad, un lugar, un comerciante, una fecha, un --- precio y una forma de pago. Cada uno de los caminos para la decisión le dará la impresión de que lleva unido algún riesgo, el cual percibe el comprador dependiendo de lo -- que tiene en juego y del grado de certidumbre subjetiva -- de que obrará bien. Las personas intentan disminuir el -- riesgo que han percibido buscando información; la selec-- ción final que el consumidor haga del camino a seguir re-- flejará su balance de beneficios, costos y riesgos espera-- dos.

El especialista en mercadotecnia puede hacer a -- éste propósito dos cosas. Puede crear más comunicaciones informativas, escritas y orales, de modo que algunas de-- cisiones puedan tomarse con más confianza. Y también --- puede establecer una oferta global, de modo que una deci-- sión evite la necesidad de tomar varias de ellas.

Comportamiento en el uso.-

Después de la decisión de compra, la atención --

deberá dirigirse hacia la forma en que el producto se articula dentro del sistema más amplio de necesidades y del sistema de actividades del consumidor.

Mucho es lo que se puede aprender estudiando la manera en que los compradores usan el producto. ¿Quién -- usa el producto, como se le usa; cuándo, dónde, con qué -- otros productos se le usa ?.

La importancia que el comportamiento en el uso -- tiene para el especialista en mercadotecnia, es que amplía su perspectiva de las oportunidades latentes en el producto, en la distribución y la mercadotecnia para el mismo. -- El producto se encuentra situado, tanto funcional como -- simbólicamente, en uno o más sistemas de consumo. Ver -- los productos dentro del contexto de los sistemas super-- puestos y entrecruzados en los que desempeña algún papel -- hace que la dirección capte los factores y oportunidades -- latentes que son útiles para el diseño y mercado del producto.

#### Sentimientos posteriores a la compra. -

Los especialistas en mercadotecnia han reconocido el valor que tiene observar los sentimientos del cliente después de la compra. ¿Siente el comprador la satis--facción que esperaba o el producto ha provocado alguna -- incertidumbre después de la compra?.

Los sentimientos negativos después de la compra pueden no ser una consecuencia o continuidad del periodo anterior a la decisión, sino que pueden surgir posteriormente. El comprador puede oír información que arroje una luz desfavorable sobre su elección; puede llegarle el rumor de que el producto será discontinuado; puede enterarse de que en algún otro lugar hubiese podido encontrar el producto más barato. Pueden surgir sentimientos negati--

vos debido al simple hecho de que, utilizar el producto, encuentra que la actuación de éste le defrauda, o quizá tropiece con dificultades inesperadas.

La presencia de la angustia posterior a la compra guarda relación con lo que se le llama "disonancia -- cognoscitiva", que se presenta después de la decisión y -- que está cada vez más en función de la importancia general de la misma y del atractivo relativo de las alternativas-- desechadas. La tensión que la disonancia introduce lleva a que el comprador busque disminuirla. Puede hacer el in intento de evitar el conocimiento disonante eliminando el -- producto (devolviéndolo a cambio de un crédito, cuando le es posible hacerlo o vendiéndolo a alguna otra persona) o bien puede hacer el intento de aliviar la cognición disonante confirmando el producto, buscando información que -- establezca la superioridad del mismo. La esperanza del -- fabricante está en que la disonancia quede reducida gra-- cias a que el consumidor encuentre una confirmación para-- su elección. El éxito del comprador es encontrar respaldo favorable para su elección, que surtirá efectos directos en las probabilidades de que repita la compra o la re comiende a otros, para lo cual se necesitó haber elaborado un buen producto.

La existencia de posibles sentimientos negativos posteriores a la compra que el especialista en mercadotecnia puede sacar provecho si dirige algo de sus comunicaciones al comprador reciente, más bien que orientar-- las todas hacia el consumidor en potencia. El comprador -- reciente puede necesitar la corroboración de que ha hecho -- una elección acertada.

Los diversos círculos de influencia social.

Es fundamental el punto de vista de que las acti tudes y el comportamiento del hombre vienen influidos por varios niveles de la sociedad (cultura, subcultura, clases sociales, grupos de referencia, grupos frente a frente y -- la familia). El problema para el especialista de mercadotecnia está en determinar cuáles de estos niveles sociales

son los más importantes en cuanto a su influencia en la demanda de su producto.

#### Cultura.-

Las influencias más persistentes son las emanadas de ésta.

El hombre tiende a asimilar su cultura y a creer en su absoluta rectitud hasta que dentro de su propia cultura aparecen elementos desviados o hasta que se enfrenta a miembros de otras culturas.

#### Subcultura.-

Son entidades regionales, debido a que, como resultado de interacciones frecuentes, las personas de una región tienden a pensar y obrar de igual manera. Pero las subculturas toman también la forma de religiones, nacionalidades, órdenes fraternales y otros complejos institucionales que proporcionan una identificación para personas que, de otro modo, serían extrañas unas para otras. Las subculturas desempeñan un gran papel en la formación de actitudes y son importantes vaticinadores de los valores que probablemente sostenga el individuo.

#### Clase social.-

Debido a que ésta implica configuraciones diferentes de actitudes, pasa a ser una variable independiente útil para la segmentación de los mercados y la predicción de reacciones. Se han descubierto diferencias apreciables entre diversas clases sociales por lo que respec-

ta a: lectura de revistas, actitudes y actividades durante el tiempo libre, preferencia en los alimentos, interés por la moda y aceptación de innovaciones.

#### Grupos de referencia.-

Los grupos a los que el individuo no pertenece, pero con los que se identifica y a los que quizá aspire a pertenecer, son los que se les denomina grupos de referencia, ejemplos de ellos: deportistas, artistas, etc.

Las actividades de estos ídolos populares se siguen atentamente y, con frecuencia, se les imita. Estas figuras de referencia pasan a ser importantes transmisores de influencia, aunque siguiendo más las líneas de los gustos y aficiones que las de actitudes básicas.

#### Grupos frente a frente.

Los grupos que ejercen la influencia más inmediata en los gustos y opiniones de una persona son los grupos con los que se trata frente a frente. Esto incluye todas las pequeñas "sociedades" con las que la persona entra en contacto frecuente: su familia, sus amigos íntimos, vecinos, compañeros de trabajo y clase, asociados fraternos, etc., Sus filiaciones a grupos informales están en gran manera influidos por su ocupación, lugar de residencia y fase en el ciclo de vida.

Algunos investigadores psicológicos sociales -- han señalado los síntomas que indican una cantidad cada vez mayor de orientación ajena, es decir, la tendencia de los individuos a estar cada vez más influidos en la definición de sus valores por sus contemporáneos más que por sus padres y mayores.

Para el especialista en mercadotecnia esto significa que la elección de marca puede estar cada vez más influida por grupos de iguales como pueden ser los vecinos y colegas.

#### Familia.-

De todos los grupos frente a frente, la familia de la persona es la que, sin duda alguna, desempeña el papel mas grande y duradero en la formación de actitudes básicas.

El especialista en mercadotecnia tiene que estar al tanto de cuales son las configuraciones de actitud que dominan en los diferentes tipos de familias y también como cambian dichas configuraciones con el transcurso del tiempo.

#### La persona.-

Las influencias sociales determinan muchas de las variaciones, aunque no todas, del comportamiento de --

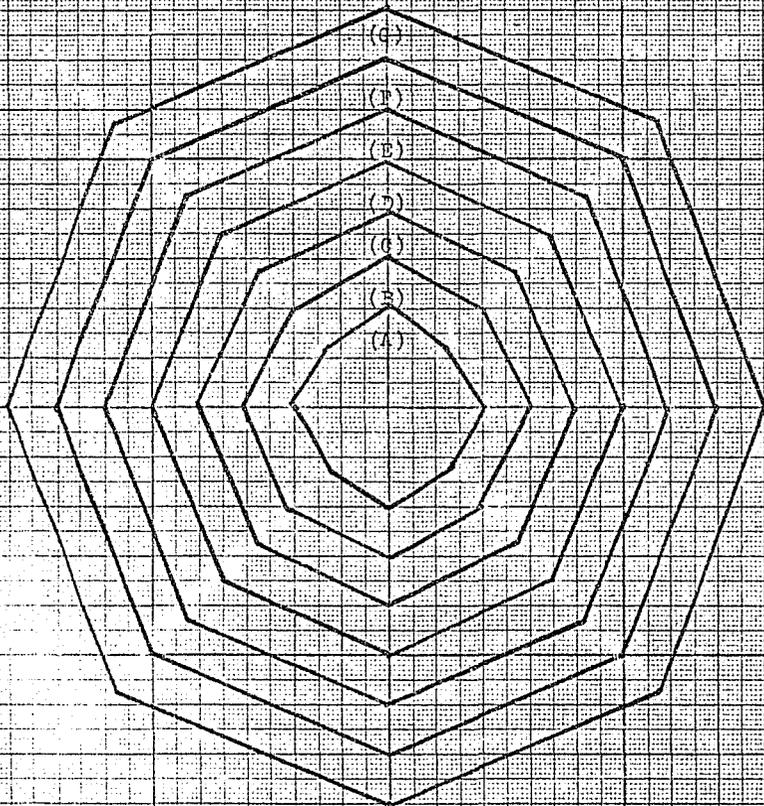
las personas. No es probable que dos individuos sujetos a las mismas influencias tengan actitudes iguales, aunque éstas probablemente converjan en más puntos que las actitudes de los extraños escogidos al azar.

Las actitudes son, en realidad, producto de las fuerzas sociales que actúan recíprocamente con el temperamento y las capacidades únicas del individuo.

Además, las actitudes (en la compra, en lo mismo que cualquier otra cosa) no garantizan automáticamente tipos determinados de conducta. Las actitudes son predisposiciones que los compradores sienten antes de que inicien el sistema de compra; este sistema es en sí, una experiencia de aprendizaje y puede llevar a un cambio de actitudes.

A continuación se presenta la gráfica de los círculos de la influencia social.

## LOS DIVERSOS CIRCULOS DE INFLUENCIA SOCIAL.



- A. - Persona.
- B. - Familia.
- C. - Grupos frente a frente.
- D. - Grupos de referencia.
- E. - Clases Sociales.
- F. - Subcultura.
- G. - Cultura.

### Etapas de la vida de un producto. -

Este concepto se ha propuesto cual siendo una idealización útil más bien que una descripción rígida del historial de vida de todos los productos. Desde luego no hay nada fijo acerca de la duración del ciclo de vida del producto ni de sus diversas fases, en las cuáles se pueden distinguir cinco:

1) Introducción.- Se pone el producto en el mercado: La percepción y aceptación del mismo son mínimas.

2) Crecimiento.- El producto comienza a aumentar rápidamente sus ventas, debido a los efectos acumulativos de la promoción introductoria, de la distribución y de la influencia de la comunicación verbal entre clientes actuales y potenciales.

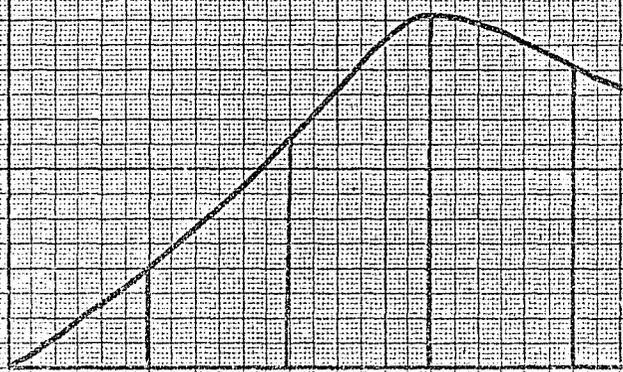
3) Madurez.- El crecimiento de las ventas continúa, pero a ritmo decreciente, debido al número de cada vez mayor de clientes potenciales que siguen sin enterarse del producto y que no han procedido a acción alguna.

4) Saturación.- Las ventas llegan y permanecen en una meseta que está limitada por el nivel de la demanda de reemplazo.

5) Decadencia.- Las ventas comienzan a disminuir de modo

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

VOLUMEN DE VENTAS



Introducción - Crecimiento - Madurez - Saturación - Declinencia

I - C - M - S - D

absoluto a medida que el producto va siendo hecho paulatinamente a un lado por productos mejores o sustitutos.

En la página siguiente se presenta una gráfica en la cual se muestran las etapas del ciclo de vida del producto.

#### Objetivos de la empresa y mixtura de productos -

Los objetivos a largo plazo de la dirección también influyen marcadamente en las estrategias de productos, distribución y mercadotecnia. Los cuales constituyen la mixtura de productos de la empresa.

Utilidad.- La cantidad de utilidades que la empresa puede lograr, depende, en última instancia, de su mixtura de productos.

Su producto actual dará cierto nivel de ventas y utilidades; en realidad, la mixtura de productos que la empresa tienda a fijar el límite superior de potencial de utilidades, mientras que la calidad de su programa de mercadotecnia tiende a determinar cuán aproximadamente se llega a dicho nivel superior.

Las dos fuentes de utilidades, son por tanto, -

ajustes en la mixtura de productos y en la estrategia de mercadotecnia. La contribución a utilidades tiene que medirse por las diferencias entre los ingresos aportados por los distintos productos y sus costos determinables respectivos. Estas diferencias son la contribución que los productos hacen a las utilidades y a los costos fijos.

Estabilidad.— Muchas empresas adoptan el objetivo de un nivel razonable de ventas de un periodo a otro.— La alta variabilidad de las ventas puede ser muy costosa para la empresa; significa que ésta tiene que intervenir en instalaciones para cuando la demanda llega a su cúspide, o que ha de mantener grandes existencias para atenderla. Lo que quiere decir que la compañía quizá tenga que pagar más intereses por su dinero, debido al mayor riesgo de que tal vez no pueda cubrir sus pagos de intereses en periodos de poca venta.

Aumenta el número de decisiones descartadas en la planeación anticipada, debido a que las ventas son más difíciles de predecir. Por tanto, la empresa querrá examinar el modo en que unos ajustes alternativos en su mixtura de productos habrán, probablemente, de afectar la estabilidad de los ingresos por ventas.

El punto principal es que el objetivo de la estabilidad de las ventas impone ciertas limitaciones acerca de cuales son los productos que se pueden añadir o quitar.

Crecimiento.- Otro objetivo en el que hacen hincapié un gran número de empresas, es el de aumentar las ventas con el correr del tiempo. El índice de crecimiento de las ventas depende del punto del ciclo de vida en que se encuentran los productos que constituyen la mixtura actual de la compañía y de cuáles son los planes que se hacen para aumentarle o restarle productos.

Peter Drucker expuso la forma en que la mixtura de productos de cada empresa pone al descubierto el potencial de crecimiento futuro de las ventas, por medio de las proporciones en que sus productos quedan incluidos dentro de las seis categorías siguientes:

a) Productivos del mañana: Productos nuevos o productos-actuales que modificados y mejorados sean también vendibles en el futuro.

b) Productivos de hoy: Las innovaciones de ayer.

c) Productos capaces de convertirse en contribuyentes netos si se hace algo drástico.

d) Productivos de ayer: Son productos con alto volumen de ventas, pero que para venderse requieren de "especiales", pedidos pequeños, etc.

e) Los "que participaron": Que son normalmente productos

que fueron grandes esperanzas de ayer, que no dieron buen resultado, pero que, de todas maneras, no resultaron ser totalmente "Mulas".

f) Las "mulas": Los que fracasaron en el mercado.

La empresa cuya mixtura actual de productos la constituyen en gran parte, "productivos de ayer" y los "que participaron" va en camino de tropezar con dificultades, por atractivo que parezca su nivel de ventas actual.

Para la compañía que ha de lograr un alto índice de crecimiento, hay asequibles cuatro estrategias de productos y mercado.

Ansoff las ha descrito de la siguiente forma:

- 1) Penetración en el mercado: La empresa busca mayores ventas para sus productos actuales, en sus mercados actuales y lo hace a través de una promoción y una distribución más agresiva.
- 2) Creación de mercados: La compañía busca aumentar sus ventas llevando sus productos actuales a mercados nuevos.
- 3) Creación de productos: La empresa busca aumentar sus -

ventas creando productos mejorados para sus mercados actuales.

4) Diversificación; La compañía busca aumentar sus ventas creando productos nuevos para mercados también nuevos.

Así pues, el objetivo del crecimiento de las ventas puede alcanzarse por medio de cierta variedad de estrategias de producto y mercado.

Mixtura óptima de productos.- Los objetivos de la empresa constituyen la base para la definición de la mixtura óptima de productos. Se dice que la mixtura actual de productos de la compañía es óptima si ningún otro ajuste lograría mejorar las posibilidades de que aquella alcanzase sus objetivos. Si el objetivo de la empresa es primordialmente, aumentar las ventas, entonces la mixtura de productos es óptima si dá un índice de crecimiento de las ventas al que no se podría elevar provechosamente con ningún cambio en la mixtura de productos. Normalmente hay muchos objetivos y esto complica el problema de definir una mixtura óptima de productos.

Por lo general es más fácil reconocer los síntomas de sub-optimización que afirmar positivamente las características de una mixtura óptima.

Cualquiera de las condiciones que se indican a-

continuación sugiere que un producto actual puede ser menos que óptimo:

Capacidad productiva excesiva, sea crónica o estacional,

Un porcentaje desproporcionadamente alto de las utilidades totales provenientes de sólo algunos pocos productos.

Amplitud insuficiente de productos para explotar eficientemente los contactos de la fuerza de ventas.

Ventas o utilidades continuamente en descenso.

## BIBLIOGRAFIA.

Aguilar Alvarez de Alba Alfonso. Elementos de la Mercado tecnia. Editorial C.E.C.S.A. 1974.

American Paper and Pulp Association. Dictionary of paper 1974.

American Paper and Pulp Association. Ciencia y Tecnología del Papel. 1974.

Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y el Papel. Anuario Estadístico 1975 y 1976.

Espejo G. Jorge Angel. Seminario de Investigación Administrativa. "Identificación de las técnicas disponibles para cumplir los objetivos de la función de Mercadotecnia.- U.N.A.M. 1973.

García Salazar Alejandra. Seminario de Investigación Administrativa. "Importancia de la promoción de empresas - en la expansión de una industria de papel. U.N.A.M. 1972.

Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia. Editorial --- Diana. 1973.

Mc Carthy Jerome. Comercialización. Editorial "El Ateneo" 1974.

Stanton William. Fundamentos de Marketing. Mc. Graw Hill. Ediciones. 1975.

Varios. Casos y Lecturas en Comercialización. Facultad - de Contaduría y Administración. U.N.A.M. 1976

Varios. Lecturas escogidas en Mercadotecnia. I.C.A.M.E. - 1975.

Enciclopedia Cultural-Científica-Literaria-Artística. Tomo XII. U.T.E.H.A.