

318502

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

8
2ej.

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESTRUCTURACION DEL AREA DE PLANEACION DE
MERCADOTECNIA EN UNA MICROINDUSTRIA.**

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

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1989



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.

I N D I C E

| | |
|---|----|
| PROLOGO..... | 1 |
| METODOLOGIA..... | 2 |
| INTRODUCCION..... | 14 |
| CAPITULO 1. MERCADOTECNIA. | |
| 1.1. LA MERCADOTECNIA..... | 15 |
| 1.2. LA EMPRESA Y LA MERCADOTECNIA..... | 36 |
| 1.3. AREAS DE ACTIVIDAD DE LA PLANEACION DE MERCADOTECNIA..... | 40 |
| 1.4. NECESIDAD DE INCLUIR LA ACTIVIDAD DE PLANEACION DE MERCADOTECNIA DENTRO DE UNA EMPRESA. | 50 |
| 1.5. COMO SE LLEVA A CABO EN UNA EMPRESA MEDIANA. | 53 |
| CAPITULO 2. IDEAS SOBRE LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE MERCADOTECNIA: | |
| 2.1. FUNCIONES REALIZADAS EN EL AREA DE PLANEACION DE MERCADOTECNIA..... | 54 |
| 2.2. LAS PERSONAS Y SU FUNCIONES RESPECTIVAS QUE INTEGRAN DICHO DEPARTAMENTO..... | 58 |
| 2.3. INTERRELACION DEL AREA DE PLANEACION DE MERCADOTECNIA CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA..... | 73 |
| 2.4. LA INTERACCION DE SUS FUNCIONES CON LAS DEMAS AREAS..... | 74 |

CAPITULO 3. EMPRESA SOBRE LA CUAL SE BASA LA INVESTIGACION.

- 3.1. DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA. 75**
- 3.2. DESCRIPCION DEL SECTOR VENTAS..... 85**
- 3.3. CARACTERISTICAS ACTUALES DE PLANEACION DE -
MERCADOTECNIA DE LA MISMA..... 90**

**CAPITULO 4. DESCRIPCION DE REGISTROS E INFORMACION -
GENERAL QUE SE RECOMIENDA PARA LA MICRO-
INDUSTRIA QUE ESTAMOS ESTUDIANDO.**

- 4.1. REGISTROS CONTABLES DE LA EMPRESA..... 100**
- 4.2. REGISTROS AUXILIARES..... 101**
- 4.3. REGISTROS ADICIONALES (EN LIBRETA INDIVI-
DUAL)..... 103**
- 4.4. INFORMACION FINANCIERA (ESTADISTICA)..... 104**
- 4.5. INFORMACION COMERCIAL ESTADISTICA..... 105**
- 4.6. PLANEACION Y MERCADOTECNIA..... 106**

CAPITULO 5. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DE PLANEACION Y MERCADOTECNIA PROPUESTAS PARA DICHA EMPRESA.

- 5.1. INFORMACION PAIS..... 112**
- 5.2. ANALISIS DEL MERCADO, MAYOR PENETRACION..... 118**
- 5.3. PLANEACION A CORTO PLAZO..... 121**
- 5.4. PROYECTO PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS
E INFORMES A ELABORAR..... 122**

| | |
|---|-----|
| 5.5. PRE-CALCULO..... | 124 |
| 5.6. ANALISIS DE RESULTADO (POST-CALCULO)..... | 125 |
| 5.7. RESUMEN..... | 127 |
| CAPITULO 6. VINCULACION DE LA TEORIA Y LA PRACTICA.. | 129 |
| CAPITULO 7. IMPLANTACION DEL AREA DE TRABAJO DE PLA- NEACION DE MERCADOTECNIA..... | 131 |
| CONCLUSIONES..... | 133 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 135 |

PROLOGO

Para la realización del presente trabajo sobre planeación de mercadotecnia en una empresa he utilizado los conocimientos adquiridos durante mis estudios universitarios en la carrera de Administración en la Universidad Intercontinental, la experiencia de trabajo que en este campo he tenido durante mis estudios, después de mi salida de la Universidad, y la investigación bibliográfica que sobre este tema realicé para llevarlo a cabo.

Durante el desarrollo del presente trabajo he procurado mantener la honestidad y la seriedad profesional que el mismo requería, por lo que las deficiencias y carencias que éste pudiera tener, deberán ser consideradas únicamente como fruto de mi corta experiencia en el desempeño de mi profesión.

Deseo agradecer muy especialmente la ayuda profesional valiosa y entusiasta, que para la elaboración del presente trabajo me brindó en todo momento el Sr. C.P. y M.C. Mario R. Pineda Calderón, Director de la Carrera.

Agosto, 1989.



JULIO GOMEZ NORIEGA

METODOLOGIA

Este es el medio por el cual se puede realizar una investigación y ha sido de gran utilidad organizar el proceso para controlar resultados y llegar a la solución del problema planteado; es por ello que en este primer capítulo se explica el procedimiento que seguiré, con el propósito de que el trabajo presente tenga una sustentación válida y confiable.

1.1. PRIMERA ETAPA. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

El diseño de la investigación, en términos generales ayudó a elegir el tema propósito de esta tesis, conocer sus problemas y la manera de darles solución.

1.1.1. SELECCION DEL TEMA.

Para elegir el tema se partió del área de investigación y de ahí se siguió el "Procedimiento Deductivo" que va - de lo general a lo particular como se muestra a continuación.

PRIMER PASO:

- Licenciatura en administración.

SEGUNDO PASO:

- Area de Investigación.
 - . Area docente:
 - Administración.
- Area de investigación:
 - Administración de empresas.

TERCER PASO:

- Estructuración del área de planeación y mercadotecnia.

CUARTO PASO:

- Tema específico.
 - . Tema genérico elegido: Estructuración del área de planeación.
 - . Tipos de empresas posibles de estructurar el área de planeación y mercadotecnia.
 - . Tipos de empresas medianas industriales.
 - Fabricante y distribuidor de sus propios productos.
 - . Tema específico: estructuración del área de pla

neación de mercadotecnia en una empresa mediana fabricante de: Tapas, tapones y boquillas metálicas.

QUINTO PASO:

- Especificación del tema.

."Estructuración del área de planeación de mercadotecnia en una empresa mediana industrial".

1.1.2. MOTIVOS.

- Es importante la estructuración del área de planeación y mercadotecnia dentro de una empresa mediana industrial para elaborar planes a corto, mediano y largo plazo que vayan de acuerdo con las expectativas políticas y económicas del país, y que suministren la información adecuada a la dirección de las empresas para aprovechar mejor sus recursos y lograr una máxima productividad.
- Es relevante por la aportación que puede dar a personas interesadas con el tema y administradores y empresarios de este ramo industrial.

- Es de gran interés para mí conocer los beneficios que puede tener el establecimiento de un departamento de planeación de mercadotecnia en una empresa mediana.

1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El aspecto más importante en una investigación corresponde al planteamiento del problema que nos ayudará a iniciarnos en el conocimiento sobre el objeto de la investigación. Un problema bien planteado proporciona la mitad de la solución del mismo.

De entre todos los problemas planteados sobre el tema de investigación: "Estructuración del área de planeación y mercadotecnia en una empresa mediana industrial" elegí el que consideré ser el más relevante.

PROBLEMA:

¿Qué beneficio aporta a una empresa mediana fabricante de tapas, tapones y boquillas metálicas, la estructuración del área de planeación y mercadotecnia?

VARIABLE DEPENDIENTE:

El área de planeación de mercadotecnia.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Beneficios que aporta.

1.1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

Las metas para este trabajo de investigación son:

- a) Incrementar los conocimientos propios del área.
- b) Buscar los beneficios que la estructuración del área de planeación de mercadotecnia proporciona a una empresa de este tipo, (siendo aplicables a empresas del país).
- c) Satisfacer el requisito de una tesis que cumple con la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.

1.1.5. TIPO DE INVESTIGACION.

- a) Antes del planteamiento de la hipótesis, se realizó una revisión del material documental disponible.

- b) La investigación fue mixta, documental y de campo.
- c) Se recurrió a fuentes directas e indirecta.
- d) Se hizo lo posible para producir un trabajo relativamente original que proporcionará nuevas ideas relacionadas con el tema.

1.1.6. HIPOTESIS DE TRABAJO.

Como se ha visto, la investigación científica comienza con el planteamiento de un problema al cual se le debe dar una solución tentativa en forma de proposición. La respuesta tentativa que se le da al problema propuesto es la hipótesis.

En este trabajo una vez planteadas algunas hipótesis se eligió la más importante llamada "Hipótesis de Trabajo", siendo la base para esta investigación.

HIPOTESIS DE TRABAJO:

Una empresa mediana que cuenta con el área de planeación de mercadotecnia bien estructurada, tendrá siempre un me jo r aprovechamiento de sus recursos para alcanzar una ma yo r productividad.

VARIABLE DEPENDIENTE:

El área de planeación de mercadotecnia en una microindustria.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Beneficios alcanzados por el área de planeación de Mercadotecnia.

1.2. SEGUNDA ETAPA. OBTENCION DE DATOS.

De las técnicas para obtener información relativa se utilizarán: la entrevista, la observación y la recopilación documental.

1.2.1. ENTREVISTA.

Las formas de entrevista utilizadas para el desarrollo de esta investigación serán:

- FORMAL:

Sirve para cuantificar las opiniones recibidas.

- INFORMAL:

Se utiliza para intercambiar puntos de vista sobre los diversos temas.

- LIBRE:

Ayuda a profundizar en un tema en forma espontanea.

1.2.2. OBSERVACION.

Esta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados.

Las clases de observación utilizadas en esta investigación son:

- La observación estructurada o controlada. Sirve para poder establecer previamente los aspectos a observar. Para llevarla a cabo se utilizarán diversos instrumentos para poder estudiar con mayor precisión los datos; por ejemplo: cédulas, esquemas, hojas de trabajo, organigramas, etc., para describir el comportamiento de la empresa.

- La observación no estructurada o no controlada. Consiste en anotar los hechos observados, esto es, elaborar apuntes de aquello que se considere importante, para clasificar y utilizar los datos que re

quiera la investigación.

- La observación participante. Permitirá examinar a la empresa de manera muy confidencial sobre la forma en que opera, haciéndose de esta manera más fácil el desarrollo del presente tema de tesis.

1.2.3. RECOPIACION DOCUMENTAL.

Para recolectar la información documental se llevará a cabo el procedimiento que a continuación se menciona:

Se consultarán libros y artículos sobre el tema, y los datos relevantes se vaciarán en fichas de trabajo. Se acudirá en busca de material a la Biblioteca Central de la Universidad Autónoma de México y a la Biblioteca de la Universidad Intercontinental, además de la información que me sea proporcionada por una empresa mediana fabricante de tapas, tapones y boquillas metálicas, cuyo nombre no menciono por razones obvias.

1.3. TERCERA ETAPA. TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

Una vez obtenida la información, se elaborarán fichas bi

bliográficas, por orden alfabético, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Libros
- Tesis
- Diccionario Enciclopédico
- Notas
- Leyes y Reglamentos

No es considerada necesaria la transcripción de la información que sea recabada de las entrevistas y del proceso de observación, ya que esta servirá para el desarrollo y complemento de determinados temas.

1.4. CUARTA ETAPA. INTERPRETACION DE LOS DATOS.

Esta es la última etapa de toda metodología, y consiste prácticamente en interpretar los resultados obtenidos -- con ayuda de los instrumentos mencionados en el punto -- 1.2. Una vez que se tengan los resultados, se compararán cualitativamente los datos teórico-documentales con los resultados de la investigación de campo, tratando de esta manera de encontrar una relación entre la teoría y la realidad. La interpretación de los datos, es un doble

proceso, "Análisis-Síntesis"; que nos permite dar una ex
plicación al problema investigado.

Toda información servirá para comprobar la hipótesis de trabajo como podrá verse en las conclusiones de esta investigación.

1.4.1. ASPECTOS DE LA INVESTIGACION.

Es muy importante que un investigador conozca los alcances y limitaciones del trabajo que realiza. Por eso debe
mos dedicar un espacio en la Metodología, donde se señalen estos límites.

1.4.1.1. LIMITES Y ADVERTENCIAS.

- La presente investigación se llevará a cabo en una microindustria de la zona metropolitana, por lo que sus interpretaciones se deberán referir solo a dicho tipo de empresa; y a la mencionada zona.

- Los resultados de este trabajo no podrán aplicarse a las grandes empresas, ya que su problemática es diferente.

- En esta investigación no se pretende establecer una manera estricta y reglamentaria de como estructurar el - área de planeación de mercadotecnia en una empresa mediana. Es simplemente el resultado de un investigación enfocada a una empresa en concreto, por lo que si se - quisiera diseñar y estructurar esta área en otras em-presas aunque fueran del mismo giro deberán hacerse estudios e investigaciones obligatorios.

- Este trabajo puede ser un modelo que sirva de base pa-
ra la estructuración del área de planeación de mercado
tecnia en una empresa.

INTRODUCCION

En nuestro país, encontramos con frecuencia en la mayor parte de las empresas medianas y pequeñas que la realización de los planes de Mercadotecnia la llevan a cabo los directivos o encargados en forma empírica, debido a que aplican su habilidad innata para el comercio que carece de suficientes conocimientos técnicos y además utilizan muy poca información, cuando es indispensable obtener y estudiar lo más que se pueda de esta información que haya disponible, sin embargo no tienen suficiente tiempo - para obtener toda esta información o no le dan la importancia que merece una planeación de este tipo para el desarrollo de sus empresas.

Es por ello que en este trabajo de investigación se tiene por objetivo establecer la técnica de planeación de mercadotecnia que debe ser utilizada y aplicada por toda aquella empresa, ya sea mediana o pequeña, en la cual los directivos desean lograr una mayor efectividad en el desempeño de las actividades que se lleven a cabo, obtener mayores utilidades explotando al máximo los recursos con los que cuenta y alcanzar un desarrollo y crecimiento en un plazo mediano.

CAPITULO 1. MERCADOTECNIA.

1.1. LA MERCADOTECNIA.

"La Mercadotecnia es una técnica la cual nos ayuda a racionalizar y sistematizar procesos que comprenden todas las actividades que favorecen el flujo de productos de la fábrica al consumidor". (1)

"Se entiende también por Mercadotecnia, como el proceso interno de una sociedad por medio del cual se planea anticipadamente o se aumenta y satisface la composición de la demanda de mercancías y servicios mercantiles por medio de la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías y servicios". (2)

"Podemos considerar a la Mercadotecnia como un sistema total de actividades mercantiles encaminado a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de todos aquellos consu-

(1) López Altamirano, Alfredo y Osuna Coronado, Manuel. "Introducción a la Investigación de Mercados", México 1987. Pag. 18

(2) Marketing Staff of the Ohio State University. "A Statement of Marketing Philosophy", U.S.A. 1965, Pag. 43.

midores actuales y potenciales" (3), y que tratándose de empresas privadas, produzca las utilidades adecuadas.

Toda organización debe buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores, por medio de un grupo de actividades coordinadas que conjuntamente, permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Aquí, considerando el concepto general de la Mercadotecnia, el factor más importante es el de brindar satisfacción a los clientes y para poder lograr esto, la organización mercantil tiene que investigar que es lo que satisface al cliente. Contando con esta información, la empresa puede crear productos satisfactorios. Una vez cumplido este requisito, debe de hacer llegar estos productos a los consumidores y continuamente adaptarlos y modificarlos con el fin de mantenerlos actualizados de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor.

Al tratar de satisfacer al consumidor, las empresas deben tomar en cuenta no solo las necesidades a corto pla-

(3) Stanton William, J. "Fundamentals of Marketing", N.Y. U.S.A. - 1978, Pág. 5.

zo, sino también a largo plazo. Esto es, que la organización debe tratar de evitar que al satisfacer las necesidades presentes, puedan producirse a largo plazo efectos negativos que provoquen en el futuro una reacción negativa por parte del consumidor hacia el producto.

Para satisfacer estos deseos y necesidades a corto y largo plazo, se deben de coordinar todas las actividades in ternas de la empresa. Los departamentos de producción, - finanzas, personal, contabilidad y Mercadotecnia deben - trabajar en forma conjunta. La falta de coordinación a - nivel ejecutivo puede disminuir la satisfacción del consumidor e incluso provocar una fuerte reacción negativa por parte de este.

1.1.1. Proceso de la Mercadotecnia Aplicada.

La Comercialización de los productos necesita para llevarse a cabo en forma efectiva, de un gran número de actividades. (Esquema I).

El Proceso Mercadotécnico comprende seis fases que son - las siguientes:

ESQUEMA I

| TIPOS DE ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA | POSIBLES ACTIVIDADES QUE SE NECESITAN |
|--|--|
| Información de Mercadotecnia | Elaborar y llevar a cabo pruebas de mercado; analizar el comportamiento de los consumidores; analizar la información recolectada; evaluar las posibilidades del mercado; entregar información a la dirección para la toma de decisiones. |
| Producto | Hacer pruebas de mercado de nuevos productos; modificar los productos existentes; crear nombres para marcas y las políticas de marcas; planear los envases determinando los materiales, tamaños, formas, colores y diseños. |
| Precio | Analizar los precios de la competencia; formular las políticas de precios; fijar los precios; establecer los descuentos que se otorgarán a los distintos tipos de consumidores; establecer las condiciones y términos de venta. |
| Distribución | Analizar los distintos tipos de canales de distribución y escoger los apropiados; elaborar un programa eficaz de relaciones con los distribuidores; establecer centros de distribución; formular e implantar procedimientos para un eficiente manejo de los productos; establecer controles de inventarios; analizar los sistemas de transporte; bajar al mínimo posible los costos totales de distribución. |

| | |
|--|--|
| <p>Promoción</p> | <p>Fijar los objetivos promocionales; determinar los principales tipos de promociones a utilizar, seleccionar y programar los medios de publicidad; desarrollar anuncios publicitarios; medir la eficiencia de los anuncios; contratar y entrenar el personal de ventas; formular programas de remuneraciones para el personal de ventas; determinar los territorios o zonas de ventas; planear y llevar a cabo las promociones de ventas; elaborar y distribuir las publicaciones de propagandas.</p> |
| <p>Administración de Mercadotecnia</p> | <p>Establecer metas de mercadotecnia; planear, coordinar y acoplar las actividades de mercadotecnia; evaluar y controlar el funcionamiento de dichas actividades.</p> |

1. Pride, William M. y Ferrel, O.C., "Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos", México, 1986, Pág. 10.

- Investigación de Mercados.
- Análisis de Mercadotecnia.
- Elaboración de la "Mezcla de Mercadotecnia".
- Realización del Presupuesto Comercial.
- Ejecución y Control.
- Evaluación.

La primera fase que es la Investigación de Mercados, se puede entender como una etapa que analiza datos parciales acerca de varios aspectos del mercado, y en la cual se despuntan aquellas realidades de importancia. Es decir, se trata de encontrar información acerca de todos los aspectos sobresalientes que se relacionan con el mercado del producto que se está investigando; pero considerando parcialmente a cada uno de ellos. Generalmente no se alcanza la perspectiva total del mercado de un producto.

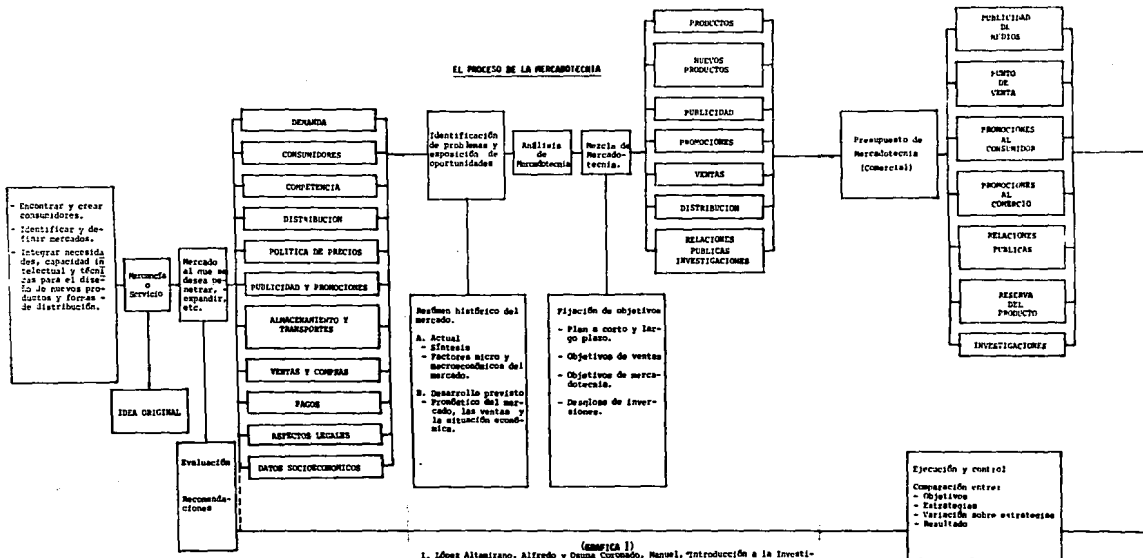
Esto último corresponde a la siguiente etapa del proceso mercadotécnico que es el Análisis de la Mercadotecnia, - en la cual consideramos al mercado del producto en su totalidad y en el que procedemos a llegar a una conclusión total, intentando precisar y determinar la "Mezcla de Mercadotecnia", la cual está integrada por cuatro compo-

nentes principales; Productos, Precio, Distribución y - Promoción. A estos componentes se les conoce como "variables de las decisiones de mercadotecnia", debido a que se puede modificar el tipo y las cantidades de estos. - Uno de los principales objetivos de los encargados de la Mercadotecnia en una empresa, es crear y mantener una - mezcla que satisfaga las necesidades del consumidor de - este tipo de producto.

En la tercera y cuarta etapa se procede a enunciar los - objetivos y las estrategias concretas y a cuantificar - las ventas y gastos de Mercadotecnia.

La quinta fase comprende aquellas actividades que permiten observar comparativamente la relación entre los objetivos y las estrategias propuestas, determinando las variaciones sufridas, con los resultados obtenidos; de tal manera que podamos abordar la sexta etapa con elementos que nos permitan realizar una evaluación adecuada. Esto se puede ver en la Gráfica I.

Para poder implantar el concepto de Mercadotecnia, la - primera medida que debe tomar la administración es establecer un sistema de información que permita conocer las



(GRÁFICA 1)
 I. López Altamirano, Alfredo y Orosio Cisnerado, Manuel, "Introducción a la Investigación de Mercados", México, 1987, Pág. 20.

necesidades de los consumidores y poder utilizar esta in
formación para crear productos satisfactorios. Como, en
general, este tipo de sistema informativo es caro, la ad
ministración debe estar dispuesta a invertir una cantidad
importante en dinero y tiempo para su creación y manteni
miento. Sin un sistema adecuado de información, no es po
sible tener una empresa orientada hacia el consumidor.

La segunda tarea importante a la que tiene que enfrentar
se la administración es la reorganización de la empresa,
ya que para satisfacer tanto los objetivos del consumi-
dor como los propios, la empresa tiene que coordinar to-
das sus actividades. Para lograr esta coordinación de las
decisiones y actividades departamentales pueden requerír-
se cambios en las operaciones internas y en las metas ge
nerales de uno o más departamentos. Si en el grupo direc
tivo a más alto nivel de la empresa no se encuentra algu-
no de los principales ejecutivos del departamento de mer
cadotecnia, se debe nombrar a uno, ya que se necesita -
tanto el apoyo de los ejecutivos y empleados a todos los
niveles de la organización, como el de la más alta direc
ción, para implantar la filosofía del concepto de Merca-
dotecnia correctamente.

Como complemento de la definición de Mercadotecnia y con el objetivo de evitar confusiones con respecto a esta y el término Mercadeo, a los que comunmente se les considera sinónimos, diremos que en síntesis:

Mercadotecnia, es el desarrollo y aplicación de la técnica para lograr llevar un satisfactor en la cantidad adecuada, al precio adecuado, al lugar y en el tiempo preciso al consumidor; y

Mercadeo, es el proceso compuesto por todas las actividades mercantiles que están relacionadas con el flujo de productos de la fábrica al consumidor.

1.1.2. Aplicación de la mercadotecnia y sus componentes.

La definición de Mercadotecnia dice, que para facilitar y estimular los intercambios, se llevan a cabo distintas actividades, las cuales son afectadas por dos clases de variables: las que están relacionadas con la Mezcla de Mercadotecnia y las que se relacionan con el medio ambiente de la Mercadotecnia.

A continuación se analizarán las características de ambos

tipos de variables.

1.1.2.1. Variables de la mezcla de mercadotecnia.

Como se mencionó anteriormente, la Mezcla de Mercadotecnia esta integrada por cuatro componentes: Producto, Precio, Distribución y Promoción.

A estas variables de la Mezcla de Mercadotecnia, se les conoce como variables "controlables" ya que pueden ser alteradas; aunque existen límites, por lo que no se consideran controlables por completo.

En seguida se explicarán cada una de las variables por separado para poder entender mejor las decisiones y actividades relacionadas con estas.

1.1.2.1.1. La variable producto.

Un producto puede ser ya sea una mercancía, un servicio o una idea. La fabricación en sí de los productos no forma parte de las actividades de Mercadotecnia, pero investigar las necesidades del consumidor del producto y la planeación de este con el personal de desarrollo y pro-

ducción a fin de obtener las características deseadas - son dos áreas de decisión acerca de las cuales los ejecutivos de Mercadotecnia deben poner atención para hacer más fácil el intercambio. La creación y los cambios de envases y nombres comerciales son al mismo tiempo decisiones variables de producto.

Las decisiones variables de producto y todas las actividades relacionadas con estas son importantes, ya que están incluidas en forma directa con la obtención de productos que satisfagan las necesidades. Debido a que las preferencias de los consumidores por los productos sufren cambios, el vendedor, para seguir teniendo un grupo de productos satisfactorios de necesidades, debe de estar en posibilidad de desarrollar nuevos productos, modificar los que ya existen y, en caso de ser necesario, eliminar los que ya no cubren las necesidades de los compradores y que por lo tanto ya no produzcan utilidades convenientes.

1.1.2.1.2. La variable precio.

Uno de los factores principales por los cuales los consumidores se preocupan por el precio, es debido a que al -

mismo tiempo estan preocupados por el valor que obtienen a cambio.

Al tratar la variable precio, los encargados de la Merca dotecnia se deben ocupar de fijar las polfticas de precios y determinar los precios de los productos. Siendo - que el precio es importante para los consumidores, este es una parte vital dentro de la Mezcla de Mercadotecnia. Muchas veces sirve como un medio de competencia a través del cual se trata de obtener ventaja sobre otras empre-- sas. En otras ocasiones, se utiliza como un medio para - fijar la imágen de un producto.

1.1.2.1.3. La variable distribución.

Para satisfacer al consumidor de una manera adecuada, - los productos deben estar disponibles en el momento preciso en un lugar conveniente y accesible.

Al encargarse de la variable distribución, el director - de Mercadotecnia se debe preocupar por lograr que los - productos esten disponibles en las cantidades necesarias para cubrir la demanda de los consumidores y al mismo - tiempo mantener los inventarios y los costos de transpor__

te y almacenaje a los niveles más bajos posibles. También se debe comprometer en actividades como son la selección y motivación de intermediarios (mayoristas y minoristas), establecer y mantener procedimientos para control de inventarios y desarrollo y administración de sistemas de transporte y almacenaje.

En la toma de decisiones sobre distribución, se debe de evitar difundir de manera amplia y rápida la cobertura del mercado de la empresa.

1.1.2.1.4. La variable promoción.

Esta se utiliza con el objetivo de facilitar los intercambios, por medio de transmitir información sobre una empresa y sus productos, a uno o más grupos de personas, y se emplea para varios fines. Puede aplicarse para aumentar el conocimiento del público sobre una empresa, o para que el consumidor conozca una nueva marca. Se puede utilizar también para darle a conocer las características del producto o para convencerlo de que adopte una posición determinada sobre cualquier asunto ya sea político o social.

1.1.2.2. Variables del medio ambiente de mercadotecnia.

Las decisiones y actividades de mercadotecnia no tienen lugar en el infinito, sino que son afectadas por variables del medio ambiente y estas son: Fuerzas Políticas, Fuerzas Sociales, Fuerzas de los Movimientos de los Consumidores, Fuerzas Económicas y Fuerzas Tecnológicas.

Estas variables afectan en tres formas diferentes la posibilidad del encargado de Mercadotecnia para facilitar y estimular el intercambio.

En primer lugar, el medio ambiente influye en el consumidor ya que afecta los estilos y niveles de vida, así como las preferencias y necesidades de los productos. En segundo lugar, las fuerzas políticas, económicas y sociales, en el medio ambiente de Mercadotecnia, influyen directamente en la posibilidad de poder desarrollar ciertas actividades de Mercadotecnia y en la forma en que se puedan llevar a cabo; y en tercer lugar, las variables del medio ambiente pueden afectar las decisiones y acciones de Mercadotecnia que se tomen, al influir en las reacciones del consumidor hacia la Mezcla de Mercadotecnia de la empresa.

El medio ambiente de la Mercadotecnia, como se puede ver, no es algo estático, sus distintos elementos pueden fluctuar en forma rápida y violenta, ya que al estar estas variables tan relacionadas entre sí, un cambio en cualquiera de ellas puede ocasionar cambios en otras variables del medio ambiente.

Aunque en muchas ocasiones las variables del medio ambiente provocan incertidumbre al vendedor y a veces tienen efectos negativos sobre los esfuerzos de Mercadotecnia de una empresa, también pueden ser fuente de oportunidades. Es por esto que las empresas deben de poner atención a los cambios de las variables del medio ambiente, no solo para adaptarse y tratar de influir en ellas, sino para capitalizar las oportunidades que se presentan con estos cambios.

A continuación se describen estas variables del medio ambiente en forma sencilla y breve, con el fin de dar a conocer el medio ambiente en el que se llevan a cabo las decisiones y actividades de Mercadotecnia.

1.1.2.2.1. Fuerzas políticas.

Todas las actividades de las Fuerzas Políticas influyen en las condiciones económicas y políticas de un país, no solo en lo que respecta a decisiones que afectan asuntos internos, sino también en todo lo que tiene que ver con acuerdos comerciales y políticos del exterior.

Debido a que las leyes y los reglamentos que afectan a las organizaciones son creadas por las instituciones políticas, en caso de que algunos funcionarios tengan opiniones contrarias sobre una empresa o sobre todo un sector de la industria, pueden promulgar y hacer cumplir leyes las cuales acarreen efectos negativos sobre la posibilidad de una empresa de comercializar sus productos.

A su vez, los gobiernos compran grandes cantidades de productos, y es por esto que las actividades de funcionarios políticos pueden afectar la situación financiera de una empresa al concederle o negarle contratos gubernamentales.

Esto representa la importancia de tener buenas relaciones con los funcionarios políticos.

1.1.2.2.2. Fuerzas de la Ley y los reglamentos.

Las decisiones y actividades de Mercadotecnia están restringidas y controladas por un gran número de leyes y reglamentos establecidos por instituciones políticas o privadas. Muchas de las leyes que influyen en dichas actividades fueron promulgadas con el fin de proteger ya sea el ambiente competitivo o al consumidor.

1.1.2.2.3. Fuerzas sociales.

Las Fuerzas Sociales ejercen presión sobre los empresarios para que estos proporcionen los niveles y condiciones de vida necesarios para satisfacer el mercado hacia el cual están dirigidos.

1.1.2.2.4. Fuerzas de movimientos de consumidores.

A últimas fechas, los consumidores se están volviendo más activos en reclamar sus derechos por medio de los llamados "Movimientos de Consumidores". Estos movimientos se enfocan a tres áreas diferentes: seguridad de los productos, publicación de información y protección del medio ambiente.

Las fuerzas más importantes en este movimiento son las - organizaciones de consumidores, las leyes de protección al consumidor, la educación del consumidor y defensores independientes del consumidor.

1.1.2.2.5. Fuerzas económicas.

Estas fuerzas determinan en gran parte la fortaleza de - la atmósfera competitiva de una empresa. Mientras algunas empresas desempeñan sus actividades en condiciones competitivas muy fuertes, otras no son afectadas por acciones de la competencia. La intensidad de la competencia la determina el número de empresas que producen un mismo producto, por la facilidad con la que una empresa pueda penetrar a un sector industrial y por el monto de la demanda del producto en relación de la oferta del mismo.

Todos los factores económicos afectan las actividades de Mercadotecnia, ya que estos determinan el tamaño y la intensidad de la demanda de productos. Dos factores que determinan la demanda son la capacidad de compra que tiene el consumidor y su deseo de comprar. Los cambios que se dan en la situación económica tienen fuertes efectos sobre estos dos factores y en consecuencia influyen en la

efectividad del empresario para facilitar el intercambio.

1.1.2.2.6. Fuerzas tecnológicas.

Las Fuerzas Tecnológicas influyen en dos formas sobre las decisiones y actividades de los empresarios. En primer lugar, tienen gran influencia en la vida cotidiana de la gente. La tecnología afecta el sistema y el nivel de vida y esto, al mismo tiempo, repercute no solo en los deseos de productos, sino que también en las reacciones a las Mezclas de Mercadotecnia que ofrecen las empresas.

En segundo lugar, los desarrollos tecnológicos también suelen tener efecto en la creación y mantenimiento de la Mezcla, ya que pueden afectar todas sus variables: Producto, Precio, Distribución y Promoción. La tecnología en áreas tales como Comunicaciones, Transporte, Computación, Energía, Medicinas, Tejidos, Metales y Empaques, ha repercutido tanto sobre los tipos de artículos producidos, como sobre la Publicidad, Ventas Directas, Investigación de Mercados, Fijación de Precios, Empaque, Transporte, Almacenaje y la utilización y procesamiento del Crédito.

Una Fuerza Económica y Tecnológica muy importante es la de la competencia de productos importados de manufactura extranjera, ya que cuando en el país, el Gobierno decide participar en acuerdos internacionales de importación-exportación (tales como el G.A.T.T.), los productos de manufactura nacional, a veces quedan en desventaja con respecto a los importados, ya sea en su precio o en sus características tecnológicas de calidad. En estos casos, - la Mercadotecnia en lo relativo a su Mezcla, se convierte en un factor básico, ya que al empezar a venderse los productos de exportación, la empresa se ve obligada a modificar las variables de la Mezcla de Mercadotecnia de inmediato.

1.2. LA EMPRESA Y LA MERCADOTECNIA.

Las empresas son el factor dinámico más importante de un país y al mismo tiempo constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual a la que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones.

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de alguna manera satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo". (1)

Esta entidad económica va a disponer de una serie de recursos para poder llevar a cabo sus actividades entre las cuales se encuentran la materia prima, instalaciones, recursos humanos y capital disponible. De la combinación de éstos recursos se produce un proceso productivo por medio del cual se van a crear los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad, a través -

(1) Rodríguez Valencia, J. "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", México, 1985, Pág. 31.

de las ventas las cuales van a generar una utilidad para dicha empresa.

El crecimiento y desarrollo de una empresa se dará cuando la utilidad se obtenga de las ventas, se cubran las necesidades económicas de la producción y además haya un remanente para efectuar nuevas inversiones para dicho fin. En este sentido, el objetivo de una empresa no se puede lograr si ésta queda estancada, por lo tanto debe de crecer, y para dicho crecimiento los ingresos deben ser mayores a los recursos utilizados.

En otras palabras, siendo que las utilidades se obtienen de las ventas menos los costos y gastos, la producción tiene que ir aumentando paulatinamente conforme parte de las utilidades sean reinvertidas.

El resultado de los ingresos obtenidos con una determinada cantidad de recursos (los cuales representan costos y gastos), va a producir ganancias o pérdidas, dependiendo principalmente del uso eficiente de los recursos.

La eficiencia puede ser de dos tipos:

1.2.1. Eficiencia externa.

Mide la habilidad para definir el bien o servicio que satisfaga adecuadamente una necesidad, así como conducirlo al consumidor, brindándole el mayor beneficio posible - (como el lo requiere, no como se piensa que debe ser).

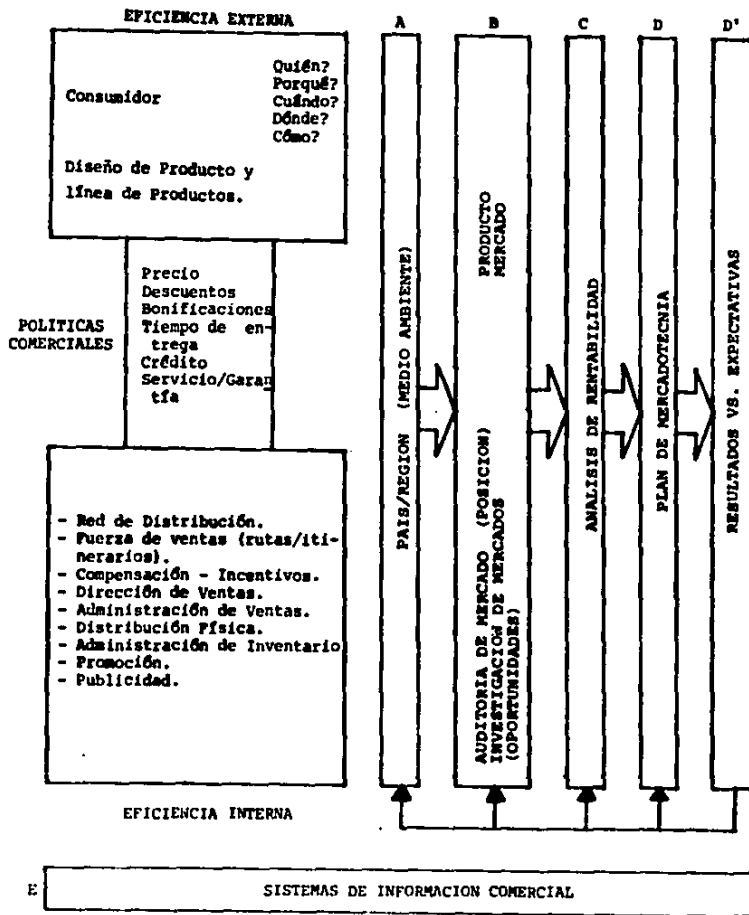
1.2.2. Eficiencia interna.

Mide la habilidad para usar eficientemente los recursos internos para producir la satisfacción del consumidor - con una utilidad favorable.

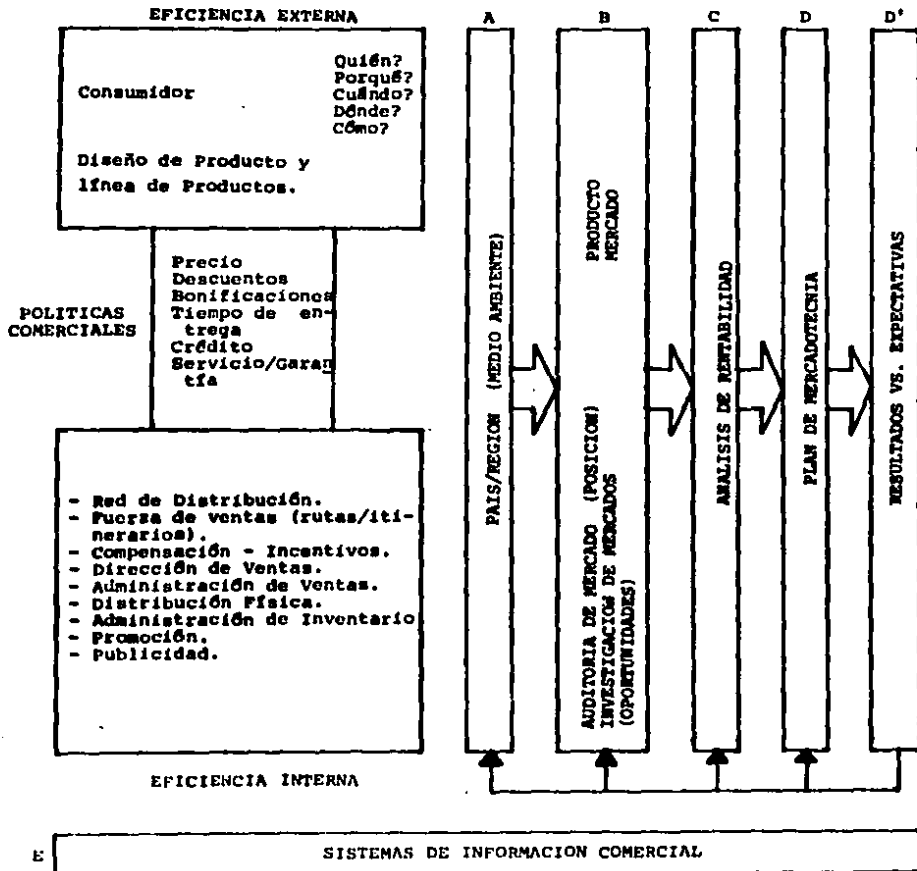
Para explicar mejor lo antes mencionado, se expone un esquema (Gráfica II), que explica la interrelación de los diversos elementos y actividades que afectan la eficiencia dentro de la empresa.

Si se logra cumplir adecuadamente con cada uno de los tipos de eficiencia dentro del progreso de producción y comercialización, se van a generar ganancias que van a producir el crecimiento requerido.

**ESQUEMA GLOBAL DE MERCADOTECNIA Y EL DEPARTAMENTO
DE PRECALCULO, PLANEACION Y ANALISIS.**



**ESQUEMA GLOBAL DE MERCADOTECNIA Y EL DEPARTAMENTO
DE PRECALCULO, PLANEACION Y ANALISIS.**



1.3. AREAS DE ACTIVIDAD DE LA PLANEACION DE MERCADOTEC- NIA.

1.3.1. Información económica en general.

Las áreas de actividad a las que se enfoca la planeación comienzan con un análisis de la economía del país en el cual se va a aplicar.

Los encargados de llevar a cabo este análisis deben estar al tanto de:

- Situaciones y tendencias económicas y financieras, incluyendo el comercio exterior, el cual puede afectar - la posición de la empresa.

- Situaciones y tendencias sociales y políticas que pueden afectar la posición o el futuro de la empresa.

1.3.1.1. Información nacional.

Para poder obtener la información sobre la economía del país, se deberá analizar la información nacional la cual incluirá:

- a) Población.
- b) Ingresos.
- c) Finanzas públicas.
- d) Balanza de pagos.
- e) Política.
- f) Leyes.
- g) Desarrollo económico (por país y por región).

1.3.1. Información internacional.

Más tarde se considerará la información internacional, - dentro de la cual se encuentran:

- a) Comercio Exterior.
Importación y exportación del producto.
- b) Grupos internacionales como GATT, ALALC, Etc.
Para realizar operaciones de venta (generales y particulares).

1.3.2. Mercado.

Otra de las áreas de actividad de la planeación la constituye el mercado, para el cual se realizan dos tipos de

estudio:

- Auditoría de Mercado.

Esta servirá para determinar la evolución, posición y tendencias de la participación de la empresa en el mercado, esto complementado con un análisis dinámico de los elementos que determinan dicha participación.

- Investigación de mercado.

Por medio de esta investigación se detectarán las oportunidades existentes para aumentar las ventas y/o las ganancias de la empresa en el área comercial.

La realización de los dos estudios anteriores servirá como base para poder elaborar estrategias ya sea de producto o de mercado, según sea el caso, sobre los artículos existentes y puede servir también para la elaboración de proyectos para la creación de nuevos productos.

1.3.2.1. Producto.

El producto deberá de cumplir con determinadas características para poder ser lanzado al mercado para su venta

A) CUALITATIVAS.

- a) Aceptación del producto.
- b) Precio adecuado.
- c) Tendencias en el mercado.
- d) Imágen (compañía, marca, tipo, etc.)
- e) Nuevos productos.

B) CUANTITATIVAS (PARTICIPACION EN EL MERCADO).

- a) Historia, tendencia, análisis y proyección de las ventas por:
 - 1. Países.
 - 2. Grupo, subgrupo y artículo.
 - 3. Marca.
 - 4. Área.
 - 5. Canal de distribución.
 - 6. Consumidor potencial.
 - 7. Precio.
 - 8. Nivel socio-económico.
 - 9. Características (modelo, tamaño, etc.)
- b) Evaluación de mercados potenciales (presentación de un nuevo producto).
- c) Saturación.
- d) Nuevo y reposición.
- e) Índice por temporadas (relación con el presupuesto).

1.3.2.2. Mercadeo.

El mercadeo o comercialización de estos productos se dará cumpliendo con las siguientes bases:

a) Condiciones.

- Políticas comerciales.
- Precios de lista.
- Escalas de descuento.
- Servicio y garantía.
- Concesiones.
- Crédito.

b) Distribución.

- Organización de la fuerza de ventas.
- Zonas y rutas.
- Frecuencia de llamadas.
- Reportes.
- Itinerarios.
- Gastos de representación.
- Remuneración (análisis y sistemas).
- Promoción (análisis y sistemas de concursos, premios, incentivos, etc.)
- Cuotas de ventas (porcentajes).

- Administración de ventas.
- Distribución física.
- Plazos de entrega.
- Características.
- Potencial.
- Rentabilidad (utilidad)
- Canales de distribución.
- Evaluación de su importancia en el mercado.
- Consumidor.

1.3.3. Precálculo y postcálculo de precios de costo y de venta.

Otra de las actividades que se va a llevar a cabo dentro de la planeación es la del precálculo de costos de precios y de ventas, que consiste en evaluar o anticipar los resultados económicos que se obtendrán a través de la ejecución de las políticas comerciales, planes o proyectos previstos, para una correcta apreciación de su magnitud y saber si se justifican, o en caso necesario determinar las medidas correctivas.

1.3.3.1. Posibilidades de realizar exportaciones.

Impuestos y condiciones.

- a) Valorización y determinación de las condiciones óptimas para importar productos, así como el análisis y el cálculo de las condiciones de venta.
- b) Determinación de las condiciones óptimas y evaluar dichas exportaciones.

1.3.3.2. Análisis de costos de:

- a) Productos importados.
- b) Productos fabricados en la propia empresa.

1.3.3.3. Precálculo de los resultados comerciales.

1.3.3.4. Un análisis de los resultados pre y postcálculos y de la rentabilidad que se puede obtener.

1.3.3.5. Análisis sobre las variaciones que pueden existir en lo relativo a previsto y realizado:

- Precios de venta.

- Precios - costos - gastos por producto y/o mezcla de productos.

1.3.4. Planeación de ventas y rentabilidad.

Consiste en la preparación de planes de ventas en que se establecen metas con una adecuada participación de mercado y coordinadas con cifras de producción eficientes y existencias adecuadas, todo con el fin de obtener rentabilidad sobre ventas e inversiones (capital invertido).

Subsecuente, analizar las desviaciones de la realidad con respecto a los planes y proponer medidas de acción correctivas. Incluye lo siguiente:

1.3.4.1. Planeación de ventas.

- a) Plan anual.
- b) Plan de 5 años.
- c) Plan de rentabilidad.
- d) Presupuesto financiero y utilidad.

1.3.4.2. Análisis dinámico de ventas y resultados comerciales Vs. presupuestos.

Lo anterior debe ir relacionado con los resultados de producción y de inventarios.

1.3.4.3. Normas, registros y análisis de inventarios de existencias.

- Mercancía normal.
- Mercancía obsoleta.

1.3.5. Sistemas de información comercial.

Esta área de actividad se encarga de idear, sugerir y transmitir las necesidades comerciales a los medios de computo del departamento administrativo para su conversión hacia los sistemas de información comercial, con el fin de proveer periódicamente a los grupos comerciales, la información necesaria para el análisis y la toma de decisiones en las áreas respectivas que así lo requieran.

A su vez, va a coordinar la definición, implementación y mantenimiento de esta información desde el punto de vis-

ta comercial.

En otras palabras esto quiere decir:

A) DEFINICION.

- Especificación.
- Transmitir para su ejecución.
- Supervisión de resultados iniciales.

B) IMPLEMENTACION.

- Instrucciones para su interpretación y uso, y -
la transmisión de correcciones menores y/o modi
ficaciones a los sistemas en uso.

C) MANTENIMIENTO.

- Actualización (modificaciones mayores).

D) DESARROLLO DE NUEVOS PROGRAMAS.

- Por solicitud de la dirección de la empresa y/o
por sugerencias obtenidas por conducto de empresas
que se especializan en elaborar y vender -
nuevos programas.

1.4. NECESIDAD DE INCLUIR LA ACTIVIDAD DE PLANEACION DENTRO DE UNA EMPRESA.

La planeación la podemos entender como un proceso por medio del cual se establece anticipadamente lo que ha de hacerse y como hacerlo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.

1.4.1. Es de vital importancia incluir dentro de una empresa la actividad de planeación ya que ésta contribuye al aumento de las utilidades a través de diversas formas:

1.4.1.1. Brinda información a cerca del país y del mercado sobre los cuales se está trabajando, a las áreas comerciales, con el fin de que por medio de ésta se puedan establecer razonablemente metas para las ventas y que también se puedan aprovechar al máximo los recursos de mercadotecnia a través de una aplicación eficiente dentro de las investigaciones necesarias.

1.4.1.2. Analiza operaciones y resultados comerciales desde un punto de vista corporativo, para informar a las áreas respectivas y colaborar con ellas en implantar po-

líticas y sistemas que vayan dirigidas al mejoramiento - de la eficiencia de los grupos comerciales.

1.4.1.3. Coordina y supervisa la elaboración de planes a corto plazo que aseguren que su contenido será conveniente de acuerdo con las políticas y las expectativas económicas del país, además de que la información provista - por las diferentes áreas deberá de coincidir con la de - planeación.

Periódicamente, informa sobre los resultados obtenidos - por la ejecución de los programas de acción, elabora análisis comparativos de presupuestos Vs. resultados reales y, en caso de ser necesario, colabora en la previsión o corrección de desviaciones mayores.

1.4.2. Los principales beneficios que brinda la planeación a la empresa son:

- a) Define la acción.
- b) Reduce los riesgos.
- c) Simplifica la coordinación.
- d) Refuerza los objetivos.
- e) Facilita el control.

f) Crea nuevas oportunidades.

g) Vitaliza la organización.

h) Alcanzar los objetivos fijados.

i) Ayuda a lograr resultados financieros previstos.

1.5. COMO SE LLEVA A CABO EN UNA EMPRESA MEDIANA.

En muchas empresas, principalmente en las microindustrias mexicanas, es muy común encontrarse con el factor de que el director o los directivos de éste (director-gerente-gerente de ventas), realizan los planes de mercadotecnia en forma empírica. Esto es, aunque en muchas ocasiones - con gran sentido e ingeniosidad comercial, pero utilizan do escasas bases técnicas, o una información incipiente (incompleta). En algunos casos, ésto ocurre porque el directivo considera no necesitar dicha información y en - otros porque simplemente no cuenta con el tiempo necesario para preparar, analizar y sacar conclusiones de la - información disponible.

Es por este motivo que se recomienda que la empresa debe disponer de una persona especializada o un grupo de personas encargadas para realizar todas las actividades y - funciones relacionadas con las áreas antes descritas, que preparen reportes, resúmenes, etc., los cuales contengan recomendaciones y sugerencias sobre los planes de mercado, publicitarios y promocionales, los cuáles sirvan de punto de partida para la toma de decisiones de la dirección en la consecución del logro de los objetivos de la empresa.

CAPITULO 2. IDEAS SOBRE LA ESTRUCTURACION DEL AREA DE - PLANEACION Y MERCADOTECNIA.

2.1. FUNCIONES REALIZADAS EN EL AREA DE PLANEACION DE - MERCADOTECNIA.

En capítulos anteriores de la presente tesis, se da una descripción detallada de la información, los estudios y los planes que la empresa requiere para su desarrollo integral en lo que respecta al área de Mercadotecnia.

Para mayor claridad, a continuación se da un resumen - de las áreas de trabajo sobre la materia en cuestión.

2.1.1. PAIS.

I. INFORMACION NACIONAL.

- a) Situación demográfica (Población)**
- b) Ingresos.**
- c) Finanzas públicas.**
- d) Balanza de pagos.**
- e) Situación política.**
- f) Medio ambiente legal.**

g) Desarrollo económico.

II. INFORMACION INTERNACIONAL.

a) Comercio exterior.

- Importación.

- Exportación.

2.1.2. MERCADO.

I. PRODUCTO.

a) Características cualitativas (Aceptación).

b) Cuantificación.

- Historia, tendencias, análisis y proyección.

- Potencial del mercado (Actual y nuevo).

- Saturación.

- Nuevo y reposición.

- Índice de temporada (En relación al presupuesto).

II. COMERCIALIZACION O MERCADEO.

a) Condiciones.

- Políticas comerciales.

- Servicio y garantía.

b) Distribución.

- Organización de ventas.

- Administración de ventas.
 - Distribución física.
 - Canales adecuados.
 - Distribuidores.
 - Consumidores.
- c) Inventarios.
 - d) Comunicación.
 - Publicidad.
 - Promoción.

2.1.3. PRECALCULO.

I. CONDICIONES Y OBLIGACIONES.

- a) Importación.
- b) Exportación.

II. ANALISIS DE COSTOS.

- a) Productos importados.
- b) Productos fabricados en la empresa.

III. PRECALCULOS.

IV. ANALISIS DE RESULTADOS POSTCALCULADOS.

V. ANALISIS DE VARIACIONES.

(Precios, Costos, Gastos, etc.)

2.1.4. PLANEACION DE VENTAS Y RENTABILIDAD.

I. PLANEACION.

- a) Plan de actividades.
- b) Plan de 4 años.
- c) Rentabilidad comercial.

**II. ANALISIS DINAMICO DE VENTAS Y RESULTADOS COMERCIALES
VS. PRESUPUESTO.**

III. ANALISIS DE INVENTARIOS.

- a) Normal.
- b) Obsoleto.

2.1.5. SISTEMAS DE INFORMACION COMERCIAL.

2.2. LAS PERSONAS Y SUS FUNCIONES RESPECTIVAS QUE INTEGRAN DICHO DEPARTAMENTO.

Anteriormente, hemos mencionado de una manera detallada las funciones que deben llevarse a cabo dentro del área de planeación de mercadotecnia. Ahora hablaremos sobre las personas y sus funciones respectivas que deben integrar.

DESCRIPCION DEL PUESTO

2.2.1. TITULO: Gerente división pre-cálculo, planeación y análisis de mercado.

REPORTA A: Director general.

SUBORDINADOS:

1 Secretaria.

1 Asistente de investigación de mercados y distribución de ventas.

1 Asistente de planeación y pronóstico de rentabilidad.

SE COORDINA CON:

GERENTES DE DIVISION: Planes de ventas, mercadeo, - rentabilidad y producción.

GERENCIA ADMINISTRATIVA: Intercambio de información y coordinación y aplicación de sistemas y procedimientos.

GERENTES DE VENTAS: Estudio de los canales de distribución con resultados de cada una de ellas, en forma técnica permanente.

GERENTES DE PRODUCTOS: Auxiliar en la medición de -
eficiencia de los resultados de los vendedores, en -
el campo de ventas.

OBJETIVOS DEL PUESTO.

Dirigir los diversos estudios de mercado, colaborar y -
asesorar en la elaboración de planes de venta y presupues-
tos comerciales; así como proyectos de mercadeo y renta-
bilidad con constante medición de la eficiencia comercial.

FUNCIONES PRINCIPALES-FINALIDAD.

Con amplia libertad de acción y en coordinación con los
gerentes del área comercial:

1. SUPERVISA la obtención de información sobre la compe-
tencia de nuestros productos para analizarla y usarla
de referencia.
2. SUPERVISA el análisis del desarrollo de ventas y ren-
tabilidad de nuestros productos a fin de sugerir ac-
ciones.

3. FORMULA y propone planes y estrategias de mercado a - fin de incrementar ventas y rentabilidad, a través de su participación como miembro del "Marketing Comité", de cada división comercial.
4. ASESORA la elaboración de planes de venta a corto y - largo plazo para programar las actividades de cada di visión comercial.
5. DIRIGE la obtención de información económica del país a fin de utilizarla en la formulación de planes comer ciales.
6. DIRIGE la elaboración de estudios específicos de com- petencia o mercado para proponer soluciones.
7. ASESORA a las divisiones comerciales en su especiali- dad para resolver problemas de su competencia.
8. PARTICIPA como miembro del "Steering Group de Mecani- zación", en la formulación y desarrollo de las activi dades relativas a la implantación de nuevas aplicacio- nes mecanizadas en el sector comercial y coordina las mismas correspondientes con el área de computación, -

administración y gerencias de división comerciales.

FACTORES DE VALUACION.

HABILIDAD: Debe tener estudios profesionales en administración de empresas, economía, ingeniería industrial, - etc., experiencia profesional de 8 años en ventas, mercadotecnia y administración, relaciones humanas críticas.

SOLUCION DE PROBLEMAS: Requiere mentalidad analítica. - Los problemas a los que se enfrenta son de importancia promedio para su nivel de conocimientos. Es importante - la capacidad de desarrollar nuevas ideas.

RESPONSABILIDAD: Afecta en forma auxiliar las directivas comerciales y financieras de la empresa.

DESCRIPCION DEL PUESTO

2.2.2. TITULO: Asistente de análisis de mercados y distribución de ventas.

REPORTA A: Gerente de pre-cálculo, planeación y análisis de mercado.

SUBORDINADOS: No tiene.

SE COORDINA CON:

GERENTES DE DIVISION-VENTAS Y PRODUCCION: Investigaciones de mercado e información de ventas de la competencia. Formulación de planes de venta y/o políticas de ventas.

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA SECTOR COMERCIAL: Estadísticas de venta, existencias, etc.

Miembro del Marketing Committee de cada división comercial.

OBJETIVO DEL PUESTO.

Formula, analiza y proporciona información socioeconómica del país, total y por regiones.

Realizar investigaciones para obtener información del -
mercado, con la gufa de amplios procedimientos:

1. RECOPILA, ELABORA Y ANALIZA datos básicos sobre población y economía nacional y regional, para servir de -
base a una correcta apreciación de la posición y perspectivas de la empresa en México.
2. MANTIENE actualizado un resumen de la evolución y situción socio-económica de México para uso de las diferentes divisiones.
3. SUGIERE Y ELABORA estudios sobre ventas a crédito, aspectos económicos del país, distribución en la república, etc., con el fin de auxiliar a las divisiones comerciales en éstos asuntos.
4. EFECTUA investigaciones sobre el mercado de las divisiones a cargo de su jefe a fin de elaborar reportes e informar al respecto.
5. PARTICIPA en juntas con gerentes de ventas y de productos con el fin de informar e intercambiar opiniones sobre ventas, competencias, productos nuevos, etc.

6. CONSULTA con las divisiones de ventas, servicio técnico y servicios generales, finanzas, a fin de proponer medidas sobre la comercialización más efectiva y provechosa de los nuevos productos.
7. MANTIENE estrecha comunicación con bancos, cámaras, asociaciones y organizaciones comerciales, a fin de recabar e intercambiar información comercial.
8. ACTUALIZA sus conocimientos sobre mercados y sistemas o técnicas de su área, para mejorar los correspondientes a nuestros productos.
9. MANEJA Y ANALIZA registros sobre sueldos base y comisiones de representantes, con el fin de proponer remuneraciones justas y equitativas para los representantes.
10. ANALIZA y prepara rutas, zonas e itinerarios de los representantes para mejorar su eficiencia y rendimiento.
11. EFECTUA análisis de eficiencia y rentabilidad de los canales de distribución y distribuidores, para propo

ner modificaciones a los sistemas de distribución y medidas individuales de venta en el sector cliente a fin de optimizar la distribución de la venta.

12. ASISTE a su jefe en la investigación y evaluación de la publicidad y promoción, para mejorar los resultados.

13. ELABORA trabajos e informes relacionados con estadísticas del país, desarrollo de la economía nacional y participación de nuestras ventas en los mercados regionales (por estado y ciudad), a fin de informar a las gerencias de ventas sobre las regiones en donde nuestra venta está fallando.

FACTORES DE VALUACION.

HABILIDAD: Es necesaria una preparación profesional en el área de economía o administración, más una experiencia adecuada en investigación y estudio de mercados. Debe hablar inglés y las relaciones humanas son muy importantes.

SOLUCION DE PROBLEMAS: Se gufa por procedimientos y prin

cipios. Requiere de pensamiento investigador e interpretativo, para los estudios de mercados y asesoría a las divisiones comerciales.

RESPONSABILIDAD: Bajo supervisión del gerente, del trabajo realizado, dentro de sus funciones, tiene responsabilidad de efectuar reportes profesionales con ideas e iniciativas propias.

DESCRIPCION DEL PUESTO

2.2.3. TITULO: Asistente de planeación y pronósticos de rentabilidad.

REPORTA A: Gerente de pre-cálculo, planeación y análisis de mercado.

SUBORDINADOS: No tiene.

SE COORDINA CON:

GERENCIAS DE DIVISION: Planes de ventas, producción y rentabilidad pronosticada.

GERENTES COMERCIALES: De ventas y de productos, planes de venta anuales y mensuales.

GERENCIAS DE PRODUCTOS: Pre-cálculos, análisis de - ventas por productos, rentabilidad, pronósticos, proposiciones de planes de venta, índices de temporada, escala de descuentos, análisis de existencias, etc.

OBJETIVOS DEL PUESTO.

Contribuir a la realización de planes de venta óptimos -

en lo relativo a cantidades, valores y rentabilidad correspondiente; así como su correlación con los planes de venta.

Proporcionar información y sugerencias del resultado del análisis del desarrollo de las ventas respecto a los presupuestos oficiales (en lo relativo a volúmenes y rentabilidad).

FUNCIONES PRINCIPALES-FINALIDAD.

1. **RECABA** información de los departamentos con los cuales se coordina a fin de proceder a su análisis.
2. **ANALIZA** la estadística mensual de ventas por productos, con el objeto de establecer desviaciones contra presupuestos.
3. **FORMULA** reportes sobre las posibilidades del porqué de las divisiones de ventas contra presupuestos a fin de informar a su jefe para tomar las medidas convenientes.
4. **PROPONE** sugerencias sobre medidas correctivas y/o mo-

dificaciones a las condiciones de ventas para la eliminación de las desviaciones.

5. ELABORA estados de rentabilidad (precálculo) por artículo y por grupo de productos para uso del departamento y gerentes de productos a fin de auxiliar en la toma de decisiones del "Marketing Committee".
6. ELABORA toda clase de cálculos relacionados con la determinación de índices de temporada mensual, escalas de descuento, promociones especiales, escalas de bonificación a clientes, etc., a fin de proporcionar a su jefe la base para reportes y recomendaciones al "Marketing Committee".
7. COORDINA las actividades necesarias para asegurar la validez y correcta interpretación de la información de ventas a clientes para que sea usada con pleno conocimiento de su significado.
8. COLABORA en la definición e implantación de los sistemas de información comercial y coordina la comunicación que servirá de base para la formulación de los programas requeridos para mecanización, a fin de pro-

ducir los informes comerciales (no estadísticos), que sirvan como elemento de juicio en la toma de decisiones comerciales gerenciales.

9. ANALIZA datos relativos a las importaciones y/o exportaciones de productos de la empresa y sustitutos para información de las áreas de venta involucradas.
10. ANALIZA las tarifas de exportación e importación y los precios de venta de los artículos de la empresa, para orientar a los grupos correspondientes hacia una política óptima de integración y venta.
11. PARTICIPA Y ELABORA pre-cálculos para información y orientación de las gerencias comerciales.
12. ANALIZA los resultados comerciales post-calculados e informa a su jefe para orientación y toma de acciones correspondientes.

FACTORES DE VALUACION.

HABILIDAD: Profesionista en administración de empresas o ingeniero industrial, con amplia experiencia en planea--

ción y análisis de resultados. Las relaciones humanas -
son importantes.

SOLUCION DE PROBLEMAS: Se guía parcialmente por procedimientos y principios, se requiere una gran capacidad analítica e interpretativa.

Capacidad para valorizar cuantitativamente los factores comerciales que afectan la venta futura. Simultáneamente a la capacidad analítica, se requiere la de integrar y -estructurar información dispersa.

RESPONSABILIDAD: Bajo supervisión general del trabajo -realizado, tiene la responsabilidad de proporcionar una información válida y confiable.

2.3. INTERRELACION DEL AREA DE PLANEACION DE MERCADOTECNIA CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

La interpretación que se lleva a cabo entre los distintos departamentos dentro de una organización, consiste básicamente en la elaboración, por parte de cada departamento, de los estudios correspondientes al tema y a lo que ellos concierne, para después discutir estos planes y tomar decisiones en juntas donde asisten los ejecutivos de cada departamento para exponer sus puntos de vista según los intereses de la empresa. Más tarde la dirección debe tomar decisiones, con o sin modificaciones sobre lo planeado, que deberán aceptarse por mutuo acuerdo por los ejecutivos, para después establecer y distribuir las responsabilidades correspondientes a cada departamento y ejecutivo; así como la forma en que se reportarán los resultados a alcanzar y problemas subsecuentes que pudieran presentarse.

El éxito de los logros de la empresa, depende de que cada uno de los departamentos cumpla con sus objetivos, ya que pueden producir fallas en los otros y consecuentemente en los resultados generales, finales de cada plan.

2.4. LA INTERACCION DE SUS FUNCIONES CON LAS DEMAS AREAS

La interacción de las funciones del área de planeación - de mercadotecnia con las demás áreas de la empresa, consiste en que se deben coordinar y colaborar para proporcionarse mutuamente la información que necesita cada departamento del otro para hacer su trabajo.

La interacción se define como el intercambio de información básica para poder formular cálculos y estudios que posteriormente se discutirán y de ahí podrán surgir nuevos planes, los cuales harán posible el logro de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, "la gente disfruta la interacción regular que se da en el grupo. Para muchos, esas interacciones - en el trabajo constituyen su fuente principal para satisfacer la necesidad de afiliación. Para casi todos los empleados, los grupos de trabajo contribuyen de manera significativa a satisfacer su necesidad de amistad y relaciones sociales". (1)

(1) Robbins Stephen, P. "Comportamiento Organizacional", México, - 1987, Pag. 173.

CAPITULO 3. EMPRESA SOBRE LA CUAL SE BASA LA INVESTIGACION.

3.1. DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.

Con fines de que el presente trabajo resulte de aplicación práctica dentro de la industria nacional, se escogió una empresa mediana, típicamente mexicana en lo que respecta a su capital, sus características y sus dirigentes.

Se trata de una empresa dedicada a la fabricación de tapas, tapones y boquillas metálicas, que se utilizan para los envases de productos cosmetológicos fabricados por otras empresas del país.

Se observa que su objetivo está dedicado a la fabricación especializada de un sólo rango de productos, y que en consecuencia tiene características de una microindustria tal como lo requieren los objetivos del presente estudio.

Se trata de una empresa dedicada a la fabricación de productos que requieren alta tecnología y mano de obra calificada, lo cual a su vez tiene la ventaja de que se desarrolla dentro de un mercado con poca competitividad, y que

dado a la buena administración, organización y calidad - del producto, ha logrado un alto porcentaje de participa- ción dentro del mercado y sus competidores nacionales.

Dicha compañía desarrolla sus actividades tanto en el D. F. como en el resto de la República Mexicana.

Se trata de una sociedad anónima de capital variable que cuenta con un capital social aproximado de \$ 100'000,00.- , con 5 accionistas cada uno con igual número de acciones.

Consta de un terreno de 600 m² de superficie, dividido - en dos pisos de construcción con 100 m² de oficinas, - 1000 m² de talleres y 100 m² de bodega.

Se cuenta con:

- Muebles y equipo de oficina.
- Maquinaria y equipo.
- Equipo de transporte.

Consta de personal como sigue:

- | | |
|----------------------------|----|
| - Personal directivo. | 5 |
| - Personal administrativo. | 3 |
| - Obreros. | 24 |

Para mayor detalle véase organigrama y una descripción - simplificada de las funciones de cada puesto en páginas subsecuentes.

El horario de trabajo para los obreros es de 8:00 A.M. a 1:00 P.M. y de 2:00 P.M. a 5:30 P.M.

Para los empleados de confianza la entrada será una hora más tarde.

El pago de los sueldos y salarios se efectúa los sábados en base a diferentes cotizaciones, dependiendo de su especialidad, en función de tareas. Este pago será por - tiempo trabajado y por destajo en algunos casos.

3.1.1. Características del producto.

Tapas, tapones y boquillas metálicas para envases de cris tal. Este producto lo utilizan las compañías cosmetológi cas cuyos productos se distribuyen y venden al público - en general.

Industriales:

- Complejos.- Este producto por ser de alta calidad nece

sita de una serie de pasos de producción, mano de obra calificada y de distribución al cliente delicada para que llegue en perfecto estado.

Para fabricar el producto se utilizan una serie de operaciones las cuáles se mencionan a continuación:

- a) Hacer moldes para embutido profundo de metales.
- b) Cortar lámina.
- c) Montar y troquelar muestras.
- d) Rebabeado o eliminación de excesos de material.
- e) Planchado de material.
- f) Enroscado del material (hacer figuras laterales).
- g) Pulido y abrillantado del producto.
- h) Lavado.
- i) Laqueado.
- j) Grabado en la parte superior del producto.
- k) Ensamblado con plástico en el interior del producto. (Este plástico es proporcionado por el cliente)
- l) Embolsado.
- m) Empacado en cajas de cartón.

El proceso de fabricación en línea de este producto, requiere un conjunto de operaciones, con un lapso de tiempo

po de 45 minutos por unidad.

Las características y modelo del producto, las establece el cliente en base a sus requerimientos.

3.1.2. Características de la organización del personal.

Para la administración, venta y distribución del producto, la empresa cuenta con los departamentos y el personal especializado correspondiente, según el organigrama adjunto y la descripción de funciones que se describen a continuación.

Los distintos departamentos que constituyen la empresa son los siguientes:

3.1.2.1. Asamblea de accionistas.

- Tiene reuniones mensuales para que se les informe sobre el manejo de los objetivos, así como del desempeño de la compañía.
- Se les entregan informes mensuales por escrito a cada uno de los accionistas para su análisis y evaluación.

- Se encuentra integrada por 5 accionistas con igual participación de capital invertido.
- Fijan los cursos de acción de la compañía a corto y - largo plazo según se requiere.

3.1.2.2. Director General.

- Recibe informes del gerente general sobre los resultados obtenidos.
- Coordina las actividades de los gerentes por medio del gerente general.
- Reporta mensualmente a la asamblea de accionistas sobre los resultados obtenidos.
- Encamina los planes dictaminados por la asamblea de accionistas.

3.1.2.3. Gerente general.

- Reporta al director general los resultados obtenidos.

- Pone en marcha los objetivos y planes dictaminados por la asamblea de accionistas.
- Coordina a todos los gerentes y evalua el trabajo de cada uno, para posteriormente evaluar los informes del caso.

3.1.2.4. Gerente de ventas.

- Reporta al gerente general sobre los resultados obtenidos mensualmente por medio del estado de resultados.
- Formula programas de ventas para cada una de las zonas a su cargo.
- En coordinación con producción y planeación formula cotizaciones, precios y tiempo de entrega.
- Evalua la realización de sus agentes de ventas, los entrena, supervisa y apoya ante los clientes.
- Periodicamente realiza gestiones de venta y promoción personal con clientes importantes.

3.1.2.5. Gerente de producción.

- Formula planes y programas de producción para la elaboración y fabricación de tapas, tapones y boquillas.
- Coordina los departamentos a su cargo para su mayor eficiencia por medio de órdenes de producción departamentales.
- Evalua la realización de sus jefes de departamento.
- Abastece de materia prima adecuada al almacén, según las necesidades del plan de producción, utilizando el sistema de inventario PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas).

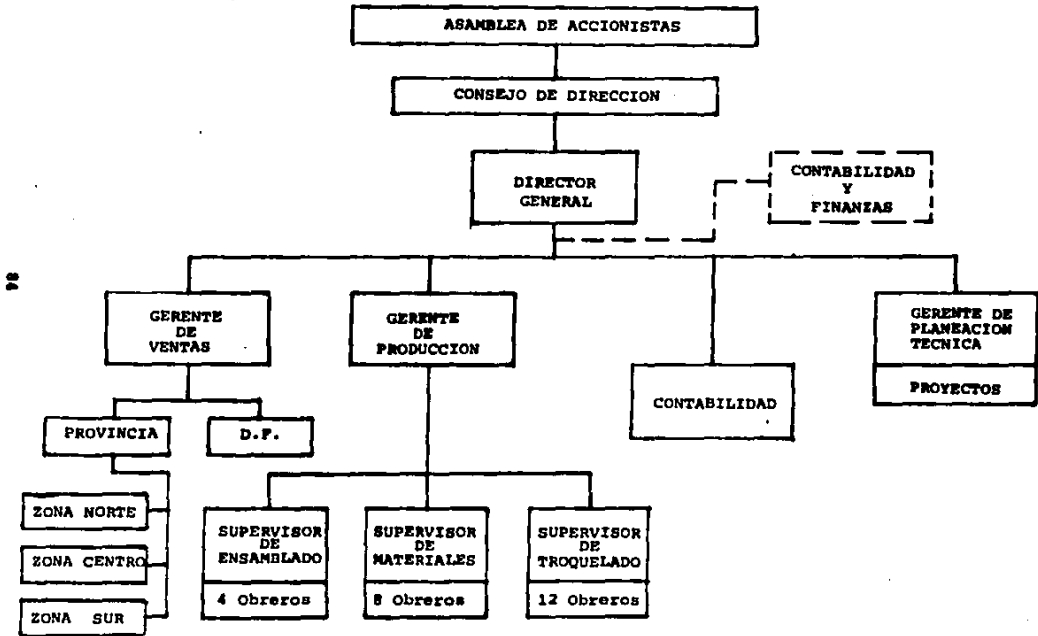
3.1.2.6. Gerente de planeación.

- Elabora proyectos de mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Elabora el diseño de herramientas que se utilizarán en producción.

- **Elabora el diseño y estructura de las tapas, tapones y boquillas.**

- **Coordina y evalua el departamento a su cargo.**

GRAFICA III ORGANIGRAMA DE LA COMPANIA



3.2. DESCRIPCION DEL SECTOR VENTAS.

3.2.1. Análisis de condiciones de venta.

Las ventas se realizan cuando el cliente se comunica a la empresa para hacer el pedido de un producto en especial (tapas, tapones o boquillas), y más tarde un representante va a recoger el modelo o el mismo cliente lo lleva.

Cuando es un cliente fijo, se le da un crédito de 30 días para pagar el 100% del presupuesto total sin intereses, aunque estos ya vengán incluidos en la cotización desde que se pacta el crédito.

A los clientes nuevos se les pide un 50% sobre el monto del presupuesto como anticipo, al hacer el pedido, y el resto al momento de la entrega del producto ya terminado. Esto es con el fin de que el cliente no se retracte una vez ya hecho el pedido.

3.2.2. Análisis de ventas regionales.

Este tipo de ventas se hacen por teléfono con clientes -

seguros y se requiere que el pago sea por giro o por depósito bancario; una vez que se comprueba que se ha hecho este depósito, se envía el producto. Cuando se trata de un nuevo cliente, éste tiene que asistir personalmente - para especificar las condiciones de venta y pagar un anticipo del 50%, al igual que en el proceso anterior.

Se tienen distribuidores regionales independientes a la compañía (canales de distribución). Estas personas no reciben crédito, el cual no se les da por seguridad de la empresa en caso de falta de pago. Por lo tanto, el pago es al contado al momento de la entrega.

El pedido que ellos hacen corresponde al de su cliente, a quien le han vendido con un sobreprecio que les permite una utilidad en cada venta.

3.2.3. Organización de ventas.

1. Sucursales.

La empresa no tiene sucursales.

2. Representantes.

Para el D.F. no existen representantes, todas las ven

tas se efectúan directamente con el cliente.

a) Itinerario.

Para las ventas no se tienen itinerarios, pues cuando se necesita visitar a un cliente, son los empleados de confianza de la empresa, los que acuden.

Además, en la mayoría de las ocasiones, el cliente es el que se comunica o acude a la empresa.

b) Visitas.

Se visita al cliente sólo en caso de que este último quiera lanzar un nuevo producto al mercado y requiere que una persona de la empresa acuda para darle las especificaciones para la nueva tapa. Estas visitas pueden ser también para el caso de que el cliente se haya retrasado en sus pagos pendientes.

c) Gastos.

No se pagan viáticos ni gastos de viaje.

3. Canales de distribución.

Porcentajes de distribución y de canal.

De la producción total, un 85% va dirigida a los clientes fijos, un 10% es para los clientes regionales y - clientes nuevos, los cuáles son esporádicos, y un 5% es para los distribuidores.

No existe una distribución por zonas, ya que los pedidos de clientes no son fijos y éstos varían tanto en fechas y cantidades.

Con respecto a los canales de distribución, si se trata de un pedido local, la entrega es directa entre - productor y consumidor; la empresa cuenta con dos camionetas, con las cuales llevan el producto al cliente, aunque en otras ocasiones, el cliente se presenta a recoger el pedido.

Si el pedido es regional, el cliente paga el flete; - ya sea por avión, tren, camión o algún otro medio de transporte. La empresa solo se encarga de enviarlo.

4. Clientes.

Asistencia e implantación de las políticas acordadas. La cotización del producto que se les envía a los - clientes, parte de 10,000 unidades o más. A medida -

que el pedido es menor, el precio irá aumentando. El mínimo de fabricación para clientes fijos, es de - - 1,000 unidades, y para clientes nuevos de 500, no existe un máximo. Los precios están sujetos a cambios según la situación económica del país, pero básicamente dependen de las fluctuaciones de los costos de materia prima y gastos de fabricación. En cada caso se procede a avisarle previamente al cliente.

3.2.4. Movimiento de existencias.

Se tiene un colchón de 8% sobre el precio del pedido para cubrir los desperdicios. En caso de no haber desperdicio, se cubre éste 8% con unidades terminadas y se le mandan al cliente, ya que existe un convenio previo al respecto.

Cuando la materia prima sale defectuosa, ésta se vende a las compañías fundidoras, a precio de desperdicio que ellos tienen cotizado para su compra.

3.3. CARACTERISTICAS ACTUALES DE LA PLANEACION Y MERCADQ TECNIA DE LA MISMA.

De todo lo anterior, se observa que la planeación y mercadotecnia de los productos de ésta empresa, ya están integrados dentro de su organización; las características y funcionamiento de éstas, en la actualidad, es la siguiente:

3.3.1. País y población, desarrollo de la economía.

Se considera que las variaciones de la situación económica del país, no afectan mayormente las ventas o el desarrollo de la empresa y por lo tanto no se toma en cuenta.

3.3.2. Mercado.

1. Mercado total.

Por vía de investigaciones privadas indirectas, la dirección de la empresa se ha preocupado por estar informada de las cantidades, calidad y precio de productos similares o equivalentes a los suyos en el mercado, así como del desarrollo de otras empresas competidoras.

El giro de la empresa va dirigido a las compañías cos
metológicas en todo el país, esto es, tanto en el D.
F., que es donde se realizan las ventas principalmen-
te, como en provincia, y realiza transacciones con to
das estas compañías al igual que la competencia, aun-
que se estima que sobrepasa a sus competidores abar--
cando aproximadamente un 60% del mercado.

2. Mercado por marca.

Los principales clientes de la empresa son las siguien
tes compañías:

- Cosbel
- Elizabeth Arden
- Estee Lauder
- Révlon.
- Shulton de México.
- Eneur.
- Estan-Home.
- Paribel.
- Christian Dior.
- Max Factor.

3. Mercado por clase socio-económica.

La clase socio-económica hacia la que va dirigido el producto no depende de la empresa, sino del mercado - de las compañías cosmetológicas.

4. Mercado por precio.

Va dirigido a consumidores que prefieren una mayor ca lidad sin importarles tanto el precio del producto.

5. Mercado por tipo de grupo.

Se divide en dos tipos: fijas y esporádicos. El merca do fijo abarca un 90% y el esporádico un 10%.

6. Información sobre el proceso de compra del consumidor.

Las políticas de pago para el cliente no varían, estas son fijas según lo establecido por la empresa. Lo único que sí puede exigir el cliente es la cantidad y la calidad. En ocasiones, el plazo varía según acuer do especial, aunque en estos casos se cobrará un inte rés adicional sobre el presupuesto original.

7. Información sobre la aceptación de productos y motiva ción del mercado por publicidad y promoción.

No existe la publicidad y promoción de los productos

de la empresa, ya que se considera que todas las compañías conocen la existencia de ésta y que la venta - se motiva principalmente por la calidad del producto.

3.3.3. Pre-cálculo.

La empresa no participa en importación o exportación y - consecuentemente no se llevan a cabo estudios de tarifas aduanales, ni investigaciones de productos extranjeros, excepto en lo relativo a la tecnología extranjera de sus productos y maquinaria para los mismos.

Respecto a los costos locales, la empresa tiene un sistema propio, que tomando en consideración el costo de los materiales, la mano de obra y otros gastos directos, y - número de unidades producidas, determina para cada tipo de artículo el costo unitario correspondiente, el cual - se revisa periódicamente tomando en cuenta el factor inflacionario.

Para la fijación del precio se toma en cuenta:

| | |
|-----------------|------------|
| - Materia prima | 40% |
| - Mano de obra | 20% |
| - Gastos | 10% |
| - Utilidad | <u>30%</u> |
| T O T A L | 100% |

En lo referente al pre-cálculo, se hace un post-cálculo de resultados anuales totales, basado desde luego en volúmenes de producción y ventas, costos y utilidades a obtener, pero no se hace un pre-cálculo completo para el año futuro, sino que exclusivamente se hace un presupuesto de ventas.

El análisis de resultados se hace una vez al cierre del ejercicio fiscal, cada año paralelamente con el balance. No se realiza ningún otro análisis específico.

3.3.4 Planeación-Rentabilidad.

Debido a la inflación y variabilidad de otros factores, la empresa no realiza ningún plan de ventas a largo plazo.

Pronósticos.- Se llevan a cabo unicamente los siguientes:
Pronóstico de producción, presupuestos y planes de ven--

tas a corto plazo.

Análisis de resultados Vs. presupuesto.- Se hacen periódicamente en reuniones del consejo directivo para canalizar, discutir los resultados financieros y proponer medidas de nuevos planes de crecimiento de producción, de mayores ventas y de nuevas inversiones. No se hacen planes financieros a largo plazo.

Análisis de existencias noramles.- Se hace un inventario de materia prima para conocer las existencias con las que cuentan, ya que no existe una rotación de producto terminado, porque se fabrica y se surte sobre pedido, no es necesario llevar control de existencias del mismo.

Análisis de existencias incorrientes.- No se tienen propiamente mercancías incorrientes, ya que toda la producción es bajo pedido y por lo tanto se surte siempre en su totalidad. Lo que si se llega a tener, son piezas defectuosas que no son vendibles y materiales defectuosos o de rechazo, que se almacenan hasta tener una cantidad suficiente para venderla como chatarra.

Para cubrir el gasto de materiales y mano de obra de las

piezas defectuosas que se deben desechar, se le carga al precio de venta del producto un 8% adicional.

3.3.5. Sistema de información comercial.

Se lleva un estado de resultados mensual que incluye costos, gastos y ventas, para la dirección y para el gerente de ventas. Paralelamente se lleva información contable y estadísticas de la producción.

CAPITULO 4. DESCRIPCION DE REGISTROS E INFORMACION GENERAL QUE SE RECOMIENDA PARA LA MICROINDUSTRIA QUE ESTAMOS ESTUDIANDO.

En el capítulo anterior, hemos hecho una descripción de las investigaciones realizadas dentro de la empresa para determinar la organización y sistemas operacionales de la misma, habiendo determinado que la dirección y las gerencias de éste, han logrado en los últimos años un desarrollo muy satisfactorio de las actividades de producción, comerciales y financieras, así como un crecimiento adecuado del volumen de ventas y rentabilidad. Esto, a pesar de los diversos y fuertes problemas de la situación económica que en general ha sufrido el país en los últimos años. Esta última, aunque con el "Pacto de Solidaridad" ha logrado mejorarse fuertemente, principalmente en lo relativo a la reducción de la inflación, todavía hoy y en los próximos años, ejercerá una fuerte influencia sobre el desarrollo de las microindustrias en el país, y por lo tanto igualmente en la empresa de nuestro estudio.

Es por lo tanto muy importante, pensar y planear para la empresa del caso, el establecer y tomar todas las medidas

aplicables dentro de su organización, para estar mejor - preparada para luchar contra los problemas propios de la competencia y de la influencia que sobre la misma tendrá en el próximo futuro los problemas nacionales y las fluctuaciones de la economía del país.

Es de nuestra opinión, que en lo relativo a la parte administrativa, de planeación y mercadotecnia, existen una serie de actividades de carácter práctico, que se han estado manejando bien, pero les falta implementar algunos sistemas y procedimientos que permitan simplificar la - multiplicidad de programas diarios, mejorar la información contable y comercial, el análisis de los resultados y sobre todo, planear en detalle el desarrollo futuro de las inversiones, las ventas y la rentabilidad de la empresa.

Es lógico pensar que existe un deseo e intención de la - dirección de la misma para implantar todas las medidas - adecuadas que produzcan un mayor crecimiento y mejora - de la rentabilidad, lo cual depende básicamente de la gama de productos que se van a producir en la fábrica, de las inversiones e instalaciones de la maquinaria correspondientes, y de la preparación y entrenamiento del per-

sonal técnico adecuado para lograr la producción correspondiente.

Pero todo lo anterior, debe realizarse dentro de un marco de una organización perfectamente bien estructurada, en primer lugar y en segundo lugar con el funcionamiento adecuado de la contraparte que es el sector de la contabilidad y finanzas.

El presente trabajo, ha sido enfocado para dar recomendaciones en lo relativo a la planeación comercial y de mercadotecnia, mismas que describiremos en el siguiente capítulo, pero con el antecedente de que es muy difícil implementar éstas, si no se cuenta con una información contable y financiera completa y una estadística de datos - de ventas, gastos y rentabilidad, de años anteriores; - por éste motivo, nos permitiremos a continuación, indicar brevemente un listado de los registros contables que deberán llevarse en la empresa, en el rendimiento de que ésta información ya se debe tener.

4.1. REGISTROS CONTABLES DE LA EMPRESA.

- Pólizas de diario. (Ingresos y egresos)
- Libro de diario.
- Libro de mayor.
- Inventarios y balances.
- Actas.
- Registro de accionistas.
- Registro de utilidades.
- Declaraciones de I.S.R.
- Declaraciones del I.V.A.
- Declaraciones de otros impuestos.
- Auxiliar bancos.
- Acumulación de sueldos. (Para empleados)
- Balance. (Situación financiera)
- Estado de resultados.
- Otros auxiliares (Página anexa).

NOTA: Todos los libros y registros deben estar actualizados mensualmente y disponibles el día 15 de cada mes.

4.2. REGISTROS AUXILIARES.

| | AUXILIAR | TARJETA |
|--|----------|---------|
| . Caja chica. | x | |
| . Bancos. | x | |
| . Inversiones y valores (intereses). | x | x |
| . Deudores diversos. | x | x |
| . Cuentas por cobrar. | x | |
| . Muebles y equipo (depreciación). | x | |
| . I.V.A. por pagar. | | x |
| . I.S.R. por pagar. | x | x |
| . Cuentas por pagar. | x | |
| . Acreedores diversos (proveedores, compras, otros). | x | x |
| . Documentos por pagar (largo plazo). | x | |
| . Utilidades por pagar. | x | |
| Administrativo. | | |
| . Nóminas (sueldos/honorarios). | x | |
| . S. Social (Infonavit/prestaciones). | | x |
| . Gastos por concepto. | x | |

Costo de producción.

- | | | |
|--------------------------------------|---|---|
| . Nóminas. | x | |
| . S. Social (Infonavit/prestaciones) | | x |
| . Gastos por concepto. | x | |

Previsiones.

- | | | |
|--------------------------|---|--|
| . Cuentas malas. | x | |
| . Prestaciones. | x | |
| . Reparto de utilidades. | x | |

Otros.

- | | | |
|---|---|--|
| . Conciliaciones. | x | |
| . Capital/Reserva legal/Ejercicio ant. y ejercicio actual. | x | |
| . Balanza de comprobación. | x | |

4.3. REGISTROS ADICIONALES (EN LIBRETA INDIVIDUAL).

- . Bancos. (Cheques) Traspasos inversiones-caja chica- (diario).
- . Acreedores. Control (pagos).
- . Proveedores. Directorio-Crédito.
Registro compras.
Registro adeudos-corto y largo plazo.
- . Deudores. Control (cobranza).
- . Clientes. Control pedidos-cobranza.
- . Clientes. Directorio con datos completos.
- . Personal. Registro con datos.
Tarjeta/datos/salario/vacaciones/contratos/funciones nóminas.
- . Activo fijo. Inventario muebles-equipos auxiliares-maquinaria producción (costos-datos-depreciación (tarjeta)).
- . Bodega. Existencias-entradas-salidas.
Mantenimiento-reparaciones.
Pronóstico de gastos-refacciones-reparaciones.

4.4. INFORMACION FINANCIERA. (ESTADISTICA).

Esta no se lleva en todas las empresas y menos frecuentemente en las microindustrias, pero son muy necesarias como información para la dirección.

Entre otras se recomiendan las siguientes:

- Flujo de caja mensual.
- Hoja de balance mensual.
- Situación financiera en el mes.

El formato de las mismas aparece en las páginas siguientes.

4.5. INFORMACION COMERCIAL ESTADISTICA.

El departamento de finanzas y contabilidad también debe proporcionar estadísticas de ventas para el departamento comercial como sigue:

4.5.1. Estadística mensual de ventas en valores y unidades.

- a) Total república.
- b) Por zona geográfica.
- c) Por representante u oficina de ventas.

De preferencia por grupos de productos.

4.5.2. Venta mensual por cliente y de preferencia en unidades por grupo de artículos y en valor total.

La información anterior le permite al gerente de ventas, previo análisis de las cifras, determinar que representantes o clientes requieren mayor supervisión y asistencia o atención especial.

4.6. PLANEACION Y MERCADOTECNIA.

El sector comercial en una microindustria y en éste caso en la empresa que nos ocupa, deberá ser responsable de vigilar todos los aspectos comerciales de la mercadotecnia tanto con respecto al producto como al sector de ventas, a continuación se citan las tareas principales como sigue:

4.6.1. Producto.

Objetivo:

Establecer y dirigir una política general del producto - de un artículo o gama de artículos dentro de la política de la empresa.

Tareas principales:

- 1. Análisis del mercado y del producto desde el punto - de vista del consumidor.**
- 2. Análisis de la competencia.**
- 3. Financiación (inversión de capital, créditos, venta a plazo).**
- 4. Política de distribución, descuentos y de precios.**
- 5. Control de calidad (producto y embalaje).**

6. Planificación de ventas, existencias y suministro.
7. Control del presupuesto.
8. Política de promoción de ventas y publicidad (propaganda).
9. Política de garantía.
10. Trato con clientes especiales.
11. Contactos con consumidores con respecto a quejas e información.
12. Relaciones exteriores (gobierno, comercio, instituciones de consumidores e industriales, terceros, etc.)

4.6.2. Ventas.

Objetivo:

Crear las condiciones necesarias para materializar las tareas de ventas.

Tareas principales:

1. Coordinación de las políticas de venta de los productos.
2. Coordinación de los canales de venta nacionales.
3. Organización de ventas (zonas, representantes).
4. Control sobre los gastos de la organización de ventas.

5. Aplicación de las condiciones de venta.
6. Fijación de las metas de las regiones y de los representantes.
7. Realización de las ventas presupuestadas.
8. Información del mercado.
9. Análisis de las ventas y de los clientes.
10. Promoción de ventas.
11. Entrenamiento de la red de ventas (representantes).
12. Remuneración de la red de ventas (representantes).

MES _____

PLUJO DE CAJA

| CONCEPTO | ENE. | FEB. | MAR. | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| BANCOS | | | | | | | | | | | | |
| INVERSIONES | | | | | | | | | | | | |
| DEUDORES DIVERSOS | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| I.V.A. | | | | | | | | | | | | |
| INTERESES | | | | | | | | | | | | |
| COBROS PENDIENTES | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| GTOS. DE ADMON. | | | | | | | | | | | | |
| CTOS. DE PRODUC. | | | | | | | | | | | | |
| SUB-TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| CUENTAS POR PAGAR | | | | | | | | | | | | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | | | | | | | | | | | | |
| BANCOS | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| SALDO FINAL | | | | | | | | | | | | |

REPORTE DE BALANCE

| - ACTIVO | PRESUPUESTADO | REAL |
|------------------------------|----------------------|-------------|
| CAJA CHICA | | |
| BANCOS | | |
| INVERSIONES Y VALORES | | |
| ADEUDOS CLIENTES | | |
| DOCUMENTOS POR COBRAR | | |
| DEUDORES DIVERSOS | | |
| MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA | | |
| RESERVA DEPRECIACION | | |
| EQUIPO DE PRODUCCION | | |
| RESERVA DEPRECIACION | | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | | |
| RESERVA DEPRECIACION | | |
| TOTAL ACTIVO | | |
| - PASIVO | | |
| PROVEEDORES | | |
| DOCUMENTOS POR PAGAR | | |
| ACREEDORES | | |
| S.S./INFONAVIT/1% I.S.P.T. | | |
| I.V.A. POR PAGAR | | |
| I.S.R. POR PAGAR | | |
| TOTAL PASIVO | | |
| - CAPITAL | | |
| CAPITAL SOCIAL | | |
| RESULTADO DE EJERCICIOS ANT. | | |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | | |
| TOTAL DEL CAPITAL | | |
| SUMA PASIVO Y CAPITAL | | |

SITUACION FINANCIERA EN EL MES

| | CONCEPTO | INICIAL | MES | REALIZADO | SALDOS Y DIFERIDOS |
|----------------------|--------------------------------|---------|-----|-----------|--------------------|
| CIRCULANTE | CAJA CHICA | | - | - | |
| | BANCOS | | - | - | |
| | INVERSIONES Y VALORES | | - | - | |
| | DEUDORES DIVERSOS | | - | - | |
| | TOTAL CIRCULANTE | | - | - | |
| INGRESOS | VENTA | - | | | |
| | I.V.A. | - | | | |
| | INTERESES | - | | | |
| | DEUDORES DIVERSOS | - | | | |
| | CUENTAS POR COBRAR | - | | | |
| | TOTAL | - | | | |
| EGRESOS | I.V.A. POR PAGAR | | | | |
| | I.S.R. POR PAGAR | | | | |
| | IMPUESTOS POR PAGAR | | | | |
| | GASTOS POR PAGAR | | | | |
| | ACREEDORES DIVERSOS | | | | |
| | DOCUMENTOS POR PAGAR | | | | |
| | UTILIDADES POR PAGAR | | | | |
| | SUB-TOTAL | | | | |
| ADMVO. | SUELDOS/HONORARIOS | - | | | |
| | SS/INFONAVIT/1%/I.S.P.T. | - | | | |
| | VIAJES-GASTOS REPRESENTACION | - | | | |
| | OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS | - | | | |
| | SUBTOTAL | - | | | |
| COSTOS DE PRODUCCION | MANDO DE OBRA | - | | | |
| | S.S./INFONAVIT/1%/I.S.P.T. | - | | | |
| | REFACCIONES/MANTENIMIENTO | - | | | |
| | VIAJES/VIATICOS | - | | | |
| | OTROS | - | | | |
| | SUBTOTAL | - | | | |
| | RESERVA I.V.A. | | | - | |
| | RESERVA REVALUACION/DEPRECIAC. | | | - | |
| | TOTAL EGRESOS | | | | |
| SALDO | DISPONIBLE | | | | |

CAPITULO 5. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DE PLANEACION Y MERCADOTECNIA PROPUESTAS PARA DICHA EMPRESA.

Utilizando como guía la descripción de actividades genéricas que toda empresa debe incluir, mencionada en la - unidad 1 del capítulo 2, del presente trabajo, se procede a detallar a continuación, aquellas que son aplicables a la empresa seleccionada.

5.1. INFORMACION PAIS.

Es indispensable para la dirección de una empresa, aunque sea pequeña, disponer de información relativa a la - situación y tendencias económicas y financieras del país, así como también de la situación y tendencias político--sociales en general, y su influencia sobre el desarrollo del nivel socio-económico y de poder adquisitivo de la - población y el efecto de los factores anteriores sobre - los volúmenes de venta de los productos de la empresa.

Es por lo tanto, en primer lugar, indispensable disponer de información estadística del país, por vía del "Informe Anual del Banco de México", informes mensuales de "El

mercado de valores", publicado por Nacional Financiera, revistas de tipo industrial como "Expansión", estadísticas de censos nacionales, otras publicaciones que incluyen información sobre índice de inflación anual, mercado de cambios, balanza de pagos, intereses bancarios, producto nacional bruto, etc....

Todo lo anterior afecta el plan de inversiones y capital de trabajo que requerirá la empresa para los próximos años.

El conocimiento y análisis de las cifras estadísticas ayuda a establecer cifras estimativas de crecimiento del mercado y por lo tanto de las ventas de los productos de la empresa.

Estamos concientes de que las estimaciones a las que nos referimos, en la situación actual del país, son muy difíciles de determinar.

Pero aún así se deben establecer, y en éste caso por suposiciones de crecimiento máximo, mínimo y probable término medio.

Para ilustrar lo anterior damos un ejemplo a continuación.

Se dice generalmente que como no se sabe cuánto puede ser la inflación en los próximos 5 años, es imposible hacer planes financieros, de inversión o de ventas para los mismos.

Lo anterior es incorrecto, lo que se recomienda es:

1. Establecer planes de producción y ventas, tomando como punto de partida que la inflación anual desaparece totalmente (y le llamamos plan "A").
2. A continuación se formula un plan "B", tomando un factor de inflación que consideramos, por ejemplo, que será de un mínimo de 25% anual, y lo aplicamos al plan "A".
3. Por separado se formula un plan "C", aplicándole al plan "A", por ejemplo un factor de inflación máximo del 60% anual.
4. Adicionalmente se formula un plan "D", aplicándole al plan "A" un factor estimativo de inflación anual va--

riable para los 5 años subsecuentes.

Para cada uno de los planes anteriores, se puede estimar el plan financiero correspondiente que nos indique el capital de trabajo y de inversiones requerido para cada - año y nos permita determinar, preveer y planear que prés-tamos y medidas financieras debemos tomar para tenerlo - disponible.

Por lo que respecta al plan básico, en éste caso el plan "A", éste se formulará:

1. Estadísticas de crecimiento de años anteriores.
2. Cálculo del probable crecimiento anual del mercado - de los productos de la empresa.
3. Incremento de ventas, si se considera factible sumen-tar la venta por cliente y el número de clientes.
4. Incremento de ventas si la empresa considera factible producir y ofrecer otros productos metálicos adicionales a los actuales.

Con respecto al punto 1, el plan "A" resulta de una proyección de los incrementos de años anteriores.

El punto 2 nos permite determinar un plan "A₁" calculado sobre una base de índice de crecimiento, que resulta de estimar el porcentaje de crecimiento de los consumidores. Por ejemplo, en el caso de productos cosmetológicos, se puede preveer que la venta tendrá un crecimiento proporcional al crecimiento del número de mujeres, mayores de 15 años y poder adquisitivo mayor al salario mínimo, y - que viven den áreas urbanas.

Procedimiento.

De las cifras obtenidas por Censos Nacionales se determina que:

- Número de mujeres mayores de 15 años.
- Ingreso mensual mayor al salario mínimo en áreas urbanas son:

1970 - 3'628,000

1980 - 6'824,000

1988 -10'343,000 (estimado)

Se calcula el índice de crecimiento anual promedio, que

resulta ser de 5.25%.

Se determina el denominado "Mercado potencial", tomando la cifra del mercado total estimado para 1988, y agregándole a éste 5.25% para cada año futuro.

El índice anual resultante se aplica a las cifras de venta del año actual de la empresa y se obtiene el plan "A₂".

Combinando el plan "A₁" y "A₂" se obtiene del plan "A₃".

Nuevamente el plan "A₃" deberá afectarse con índices de crecimiento proporcionales a los volúmenes de venta a lograrse en forma acional por nuevos productos o mayor participación del mercado (número de clientes), y el plan resultante será el plan "A" definitivo.

5.2. ANALISIS DEL MERCADO. MAYOR PENETRACION.

5.2.1. En el cálculo de los planes anteriores ya se están tomando factores propios del mercado nacional y su crecimiento.

Otro aspecto del mismo sería por ejemplo, analizar también con datos de los censos, la distribución geográfica de la población, las principales ciudades del país, su población, su volumen industrial y sobre todo, su valor de consumo comercial. Con estos datos se determinan cuales son las 10 o 15 más importantes del país, entonces, se procederá a investigar qué fábricas de productos cosméticos existen en cada una de ellas y se establecerá un plan de visitas a todas aquellas que puedan resultar nuevos clientes.

Esto daría a la empresa, la oportunidad de ampliar su penetración en el mercado nacional y aumentar progresivamente su volumen de ventas.

5.2.2. Otros ejemplos de investigaciones de mercado.

5.2.2.1. Investigar con cada uno de los clientes qué pro

ductos metálicos compran de otros proveedores - (competencia), y estudiar la posibilidad de fabricarlos y surtirlos a dichos clientes.

5.2.2.2. Investigar que otras industrias usan dichos envases con tapas metálicas como por ejemplo:

- Farmacéuticas;
- Productos alimenticios, etc.

Analizar la posibilidad de fabricar dichos productos y - la conveniencia de entrar en nuevas líneas de manufactura y de obtener nuevos clientes para los mismos.

5.2.3. Publicidad.

Para la microindustria, éste renglón merece mucha atención; para la empresa en cuestión, es de relativa importancia, pero aún así existen posibilidades de lograr resultados satisfactorios, utilizando desde luego los medios y la forma más indicada para el caso.

Por ejemplo, se nos ocurre que para lograr futuros clientes potenciales, es indispensable buscar los medios para

dar a conocer la existencia de la empresa, por ejemplo:

- Anuncio especial en el directorio telefónico.
- Anuncios en revistas técnicas que los clientes - actuales o potenciales acostumbran recibir o - - leer.

5.2.4. Promoción.

También aquí se pueden analizar diversas posibilidades, tales como:

- Incentivos, concursos, premios a los representantes, etc.
- Obsequios, llaveros, plumas, placas, etc., a los clientes, para dar a conocer el nombre y especialidad de la empresa.

5.3. PLANEACION A CORTO PLAZO.

Esta consiste en la formulación de presupuestos anuales (incluyendo distribución mensual), para las ventas, los gastos, la producción y la utilidad neta antes de impuestos.

Por lo tanto, se recomienda que cada uno de los departamentos correspondientes deberá formular su propio presupuesto. Todos serán en valores (y los que correspondan - también en unidades).

Estos planes, en primer lugar serán formulados con la - adecuada coordinación entre departamentos, para después pasar a la dirección financiera para que ésta proceda a formular un presupuesto financiero anual.

5.4. PROYECTO PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS E INFORMES A ELABORAR.

5.4.1. Dentro del sector de planeación de la empresa, se deberán preparar los preliminares de los presupuestos comerciales, utilizando como base las proyecciones de las cifras estadísticas y los factores de crecimiento obtenidos por análisis del crecimiento del mercado.

El gerente de ventas, con base en dichos preliminares y sus propias estimaciones, procederá a establecer el plan de ventas primario que deberá ser discutido con la gerencia de producción para determinar su factibilidad y paralelamente la preparación del plan de producción correspondiente, esto último, a su vez promoverá la preparación del plan de inventarios para nueva maquinaria, y de compras de materia y materiales auxiliares.

Todo el conjunto se discutirá con la dirección financiera y contable para incluir los datos de gastos de venta, costo de contratación de nuevo personal (si así se requiere) y demás gastos financieros.

Una vez estructurado el presupuesto financiero total, -

que deberá incluir el presupuesto del balance del siguiente año (a éste último se le acostumbra denominar balance precalculado), se procederá a la presentación y discusión conjunta de los gerentes con la dirección para su aprobación definitiva o en su caso, determinación de modificaciones que se consideren aplicables.

5.5. PRE-CALCULO

Se observa que el concepto de pre-cálculo se refiere al cálculo estimativo de resultados a obtener en todos los renglones tanto del sector comercial, producción y financiero.

Igualmente indica el cálculo anticipado de los precios - de venta neta de los diversos productos, tomando en consideración los siguientes datos:

- Costo de materia prima.
- Gastos de mano de obra y otros de fabricación.
- Gastos de ventas.
- Gastos administrativos y financieros.
- Utilidades (antes de impuesto)

de venta.

Una reducción de las utilidades presupuestadas mensuales, que se repite con 3 meses seguidos, implica posiblemente una revisión completa del plan financiero total, o cuando menos se requerirá establecer medidas correctivas de carácter genérico en los sectores que lo ameriten o en aquellos en donde sea más factible su aplicación.

Todo lo anterior, desde luego, previos reportes, discusiones y aprobación de medidas correctivas por parte de la dirección.

A todos los análisis y reportes sobre comparaciones y desviaciones de las cifras reales contra las presupuestas se considera que forma parte del concepto denominado post-cálculo.

5.7. RESUMEN.

Para hacer más clara nuestra exposición en lo relativo a las actividades específicas del sector de planeación y mercadotecnia dentro de una microindustria, procedemos a hacer un resumen al respecto:

1. En lo relativo a país y mercado, obtener toda la información estadística que se considere útil o necesaria para la organización.

Realizar investigaciones para determinar la participación del producto en el mercado, en oposición a los de la competencia, no sólo en cantidad sino también en sus características funcionales y estéticas así como de calidad y precio.

2. Proponer sistemas de información comercial y colaborar a su implantación con los sectores responsables. De ser factible, se recomienda que toda la información sea sistematizada y procesada por vía de uso de computadora; esto no sólo facilita el trabajo y reduce el tiempo de elaboración de los reportes, sino que además permite que paulatinamente se introduzcan progra-

mas que proporcionan listados en que aparecen las cifras reales, las presupuestadas, los porcentajes realizados, las desviaciones ocurridas, las proyecciones de las tendencias, y si así conviene, todo esto en forma de gráficas que permiten a simple vista detectar las desviaciones.

3. Coordinar y colaborar en la elaboración de planes de corto y largo plazo, previo uso de las cifras estadísticas y de la información del mercado.

Participar en la coordinación entre los distintos planes de cada sector, asegurando que sean congruentes entre sí, consistentes con las políticas de la empresa y con las circunstancias económicas del país, o en su caso detectando anomalías donde éstas ocurran.

4. Participar en la preparación de todas las cifras de pre-cálculo y post-cálculo, así como los análisis correspondientes.
5. Deberá ayudar al gerente comercial a realizar todos los estudios y análisis relacionados con la venta del producto y su distribución a los clientes.

CAPITULO 6. VINCULACION DE LA TEORIA Y LA PRACTICA.

En la investigación de trabajo de campo realizada dentro de la empresa, y la descripción de su organización y de la forma en que ésta opera, (Cap. 4), se saca en conclusión que en lo relativo a los renglones de planeación y mercadotecnia, funciona con sistemas empíricos, en que prácticamente no utiliza las técnicas administrativas actuales, con lo cual seguramente la eficiencia de trabajo de todos sus elementos no se aprovecha en la forma debida y por lo tanto se presenta un gran margen para el crecimiento y mejora de utilidades de la empresa.

La descripción de las actividades del capítulo 5, y la comparación de estas dentro del capítulo 4, ilustra que estas actividades prácticamente están ausentes, ya que - por ejemplo, no se lleva a cabo planeación a largo plazo, no se realizan investigaciones de mercado, no se sigue un procedimiento técnico adecuado para la realización de costos y precios de venta, no se dirige ni supervisa la labor de ventas de los representantes, etc.

Es un hecho que la empresa funciona bien y produce utilidades adecuadas, pero también es indudable que el esta-

blecimiento de las técnicas administrativas recomendadas en el presente estudio producirán una mejoría en la funcionalidad de la empresa y un crecimiento más acelerado de la producción, ventas y utilidades. Por último es previsible que en un momento dado, en próximo futuro, será indispensable implantar lo anterior, y es obvio que si se toma ésta medida de inmediato, será mucho más favorable que esperar a que la necesidad de implantarla se - vuelva crítica.

CAPITULO 7. IMPLANTACION DEL AREA DE TRABAJO DE PLANEACION Y MERCADOTECNIA.

En una microindustria, la implantación de dicha área de trabajo es de mucha utilidad; se presenta sin embargo, - siempre la pregunta crítica "muy útil, pero ¿quién lo va a hacer?". Y es precisamente crítica, porque se considera que la magnitud de la empresa no requiere, o no permite la contratación de un licenciado en administración de empresas o de otra persona con conocimientos especializados en ésta materia (podría también ser un contador pú- blico titulado, o un licenciado en economía), en vista de un fuerte gasto adicional que la remuneración de dicho - empleado implica.

Y si, como en la mayoría de los casos de empresas nacio- nales medianas, ésta afirmación es correcta, se deben - buscar soluciones de carácter práctico, tales que se lo- gre que el trabajo en cuestión sea realizado, y a su vez que el gasto correspondiente sea el mínimo.

El ejemplo típico es el de la empresa que nos ocupa, en la cual la implantación de un profesionista especializado en ésta área, sería ideal para que mediante la implan

tación de sistemas de trabajo más técnicos, con los análisis y recomendaciones explicados con anterioridad, se mejorará la funcionalidad de todos los sectores con el - consecuente crecimiento organizado de la misma, y desde luego con mejores y mayores utilidades. Pero aparentemente ésta medida por el gasto que implica, sería prematura, y por lo tanto la alternativa recomendable sería la de - que contraten los servicios de un pasante en administración de empresas, que aunque con mínima experiencia tiene conocimientos básicos para realizar el trabajo en - - cuestión bajo la guía y supervisión del gerente general.

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se analizó la forma en que se pueden aprovechar mejor los recursos con los que cuenta una empresa mediana, por medio de la mercadotecnia y la implantación adecuada del personal correspondiente a esta área.

En la primera parte de la investigación, se exponen las áreas de trabajo necesaria y las funciones del personal que se deben llevar a cabo desde el punto de vista de mercadotecnia, aplicándolo a las necesidades de la mediana empresa (Investigación Teórica).

Más tarde se procedió a la investigación práctica de una empresa en particular, y una vez que se obtuvo toda la información necesaria, se establecieron todos aquellos factores que se consideraron positivos, que sí se llevan a cabo en la empresa estudiada, y los factores negativos o que no se llevan a cabo, definiendo cuales son, porque y cual es el personal necesario para realizarlos.

Por último, se hizo una vinculación de la teoría y la práctica, y de esta manera se comprobó que sí es posible

aplicar las técnicas propuestas sobre mercadotecnia y -
así aprovechar mejor los recursos para alcanzar una ma--
yor productividad en cualquier empresa mediana similar a
la estudiada.

BIBLIOGRAFIA

Dickson, Franklyn J. "El Exito en la Administración de - las Empresas Medianas y Pequeñas", Editorial Diana, México, 1987.

López Altamirano, Alfredo y Osuna Coronado, Manuel, "Introducción a la Investigación de Mercados", Editorial - Diana, México, 1986.

Pride, William M. y Ferrell, O.C. "MARKETING, Decisiones y Conceptos Básicos", Editorial Interamericana, México, 1986.

Reyes Ponce, Agustín, "Administración de Empresas, Teoria y Práctica", Primera y Segunda Parte, Editorial Limusa, S.A., México, 1983.

Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1987.

Rodríguez Valencia, J. "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", Editorial E.C.A.S.A., México, 1985.

Marketing Staff of the Ohio State University, "A Statement of Marketing Philosophy", Journal of Marketing, - Ohio U.S.A., 1965.

Stanton, William J., "Fundamentals of Marketing", Mc Graw Hill, New York U.S.A., 1978.