



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

"LA MERCADOTECNIA Y EL COMPORTAMIENTO  
HUMANO DENTRO DE LA PROBLEMÁTICA  
EMPRESARIAL MEXICANA".

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

JUAN JOSE JUAREZ SILVA

Director: Lic. Fernando S. Campos Garduño

México, D. F.

1978

9036



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

LA MERCADOTECNIA Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LA  
PROBLEMATICA EMPRESARIAL MEXICANA.

I N D I C E    T E M A T I C O .

	PAG
INDICE	2
OBJETIVOS GENERALES	3
INTRODUCCION GENERAL A LA COBERTURA DE LOS OBJETIVOS.	8
EL CAMBIO Y SU PROBLEMATICA.	16
MERCADOTECNIA INTEGRAL, FUNDAMENTOS E IMPORTANCIA.	28
OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA.	40
PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA.	67
LA INVESTIGACION MERCADOLOGICA COMO PRINCIPIO SUSTENTADOR DENTRO DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL.	78
ORGANIZACION E IMPLEMENTACION PARA NUEVOS PRODUCTOS.	86
LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS.	101
APENDICE.	123
CONCLUSIONES.	137
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	142

- OBJETIVOS GENERALES -

### OBJETIVOS GENERALES:

1. La necesidad de conocimiento del comportamiento, con respecto al recurso humano dentro de la organización.
2. Importancia y Concepción de la mercadotecnia integral.
3. Lanzamiento de nuevos productos.

### Objetivos particulares:

- 1.1. Conocer los fundamentos generales que operan en el Desarrollo Organizacional (D.O.), como instrumento necesario para conocer el recurso humano y aumentar así su productividad.
- 1.2. Ubicación de los valores presentes de los individuos, y sus grupos con los de la organización en general.
  - 2.1. Dejar sentir la necesidad de concebir a la empresa como un sistema total, y no como un conjunto de sistemas por separado e individuales.
  - 2.2. La mercadotecnia integral como técnica coordinada y como mentalidad productiva.
- 3.1. Control de los productos actuales de la empresa.
- 3.2. Planeación para productos nuevos en el mercado.

### Investigación destinada para:

- . Empresas pequeñas y medianas con problemas de productividad organizacional.
- . Empresas familiares.

### Fuentes de información :

- . Secundaria: libros, folletos, reportajes, resúmenes personales.
- . Vivencias, prácticas personales.

Este trabajo ha nacido como una necesidad para resolver algunos problemas que se presentan en las empresas pequeñas y medianas y que se ve agravado cuando éstas, presentan la característica de familiares.

Este tipo de "Empresas", presentan múltiples deficiencias de índole organizacional; motivado, principalmente, por una falta de coordinación en las diferentes funciones que integran la "Empresa"; la dirección de la compañía - por ejemplo -, representada generalmente por el dueño de la empresa; no ha establecido objetivos generales acordes con el momento actual nacional ni con la complejidad que impone el manejo - de una organización, en el más amplio sentido de la palabra.

Los jefes de departamento, ante la ausencia de dichos objetivos tienden a tomar varios caminos generalmente.

El primero de los cuales, puede ser, fijar ellos mismos los lineamientos generales y particulares de su propio departamento. Lineamientos tales que distan mucho del objetivo hacia el cual, deben orientar sus acciones.

Otro camino lo representa, el llevar a cabo las actividades del departamento, con la única finalidad de justificar una percepción. Otro forma más lo representa, aquella persona que observa que los dos caminos anteriores lo único que están haciendo, es poner en conflicto a la "empresa", -- llevándola al camino de la quiebra segura; optando para esto, el establecer sesiones de trabajo con la dirección general, con la gerencia de ventas, finanzas, producción, personal, etc. Con el objeto principal de hacer despertar entre este personal el deseo de cooperación en grupo, el deseo de una responsabilidad profesional que, impone la creación y -- mantenimiento de una empresa.

Pero para esto, será necesario, vencer los objetivos-particulares de los dirigentes de la empresa y, encauzarlos-positiva y organizacionalmente a los objetivos de la empresa

como tal. Será también necesario, luchar con las mejores armas para romper la resistencia al cambio; hacer entender a la gente, que las formas de operación de la empresa, actualmente, no resultan operativas bajo las circunstancias presentes y que, se impone la necesidad de encontrar nuevas formas de operación que vayan acordes con las necesidades financieras, y de funcionamiento que la empresa presenta. <sup>6</sup>

Al hacerles mención de nuevas formas de operación, se deja sentir la gran importancia que, para estas empresas, representa un pronóstico de ventas lo más cercano a la realidad; dado que, va a depender del grado de confiabilidad en su seguimiento, de las inversiones que la empresa tendrá que realizar para llevar a cabo la adquisición de materia prima, básica y secundaria; inversiones de maquinaria y recurso humano, programaciones de hombre-máquina, créditos a solicitar en las diferentes instituciones bancarias, considerando, para ello, el servicio, condiciones, finalidades, experiencia de trabajo con ellos, etc.

Dado lo anterior, podemos palpar la importancia del mencionado documento dentro de la organización, para la presentación de un pronóstico de compras o adquisiciones de materia prima, pronóstico de recursos humanos, pronóstico de flujo de caja, etc.

Ahora bien, meditemos un poco ante lo complejo, que, en términos generales, representa la planeación, organización y control de una empresa, y al solo hablar de empresa, estamos hablando de coordinación de individuos, los cuales, sin excepción alguna piensan, actúan, dejan sentir su presencia y sobre todo, tienen objetivos diferentes. Por lo tanto, al hablar de planeación, organización y control de una empresa, deberíamos decir; planeación, organización y control de individuos y grupos de individuos.

Dada la problemática anterior, así como su importancia para el desarrollo sano y productivo de estas empresas, se ha llevado a cabo el presente trabajo de investigación,-

dejando ver para esto, algunas técnicas en las cuales, se -- identifique el comportamiento de los individuos y sus grupos así como los criterios mercadológicos que, me permitirán después de lo anterior, buscar de una mejor forma una productividad y una rentabilidad adecuada.

Sirva pues este seminario, para coadyuvar a resolver tan importante situación, en bien de las propias empresas y del país en general.

EL AUTOR .



— INTRODUCCION GENERAL  
A LA COBERTURA DE LOS OBJETIVOS —

INTRODUCCION GENERAL A LA COBERTURA DE LOS OBJETIVOS:

La necesidad:

"Paradoja: Aproximadamente, el 80%, de todos los -- productos nuevos son un fracaso, pero son las cuerdas salvavidas de cualquier negocio".

La satisfacción de necesidades vista desde cualquier ángulo, es el móvil a través del cual, se realiza la complementación de objetivos, todos ellos de diferente orden; bien pudieran ser éstos de orden social, de reconocimiento, cultural, político, religioso, económico, etc.

Ahora bien, para una organización, sea cual fuere el giro de ésta la satisfacción de necesidades toma un matiz -- más que importante, ya que va a ser la función económica a -- través de la cual, podamos evaluar los resultados de todas y cada una de nuestras acciones comerciales. de ahí la importancia que para los administradores tiene la satisfacción de necesidades, bien pudieran ser éstas: tangible o intangible.

¿ Pero, que debemos entender por necesidad?. Para -- efectos del presente trabajo debemos entender por necesidad:

\*"F. Todo aquel impulso que hace que las causas --- obren infaliblemente en cierto sentido. Todo aquello a lo -- cual, es casi imposible substraerse, faltar o resistir".

\* Diccionario Hispánico Universal: W.M. Jackson Inc.  
Editores.

Tomo II p.p. 1001. (1977).

Definición: La palabra "empresa", proviene del vocablo "emprender", iniciar algo; es decir, realizar un conjunto de actividades, todas ellas encaminadas a un fin específico y previamente determinado. Para efectos del presente trabajo, nos limitaremos a definir como "empresa": "Cualquier unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado".

Cabe destacar dentro de este concepto que, toda la maquinaria, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen; produciendo determinados bienes; o sea, -- ciertos servicios que, por ser intangibles, resultan en ocasiones difícil de apreciar, tales como: información turística, de publicidad, etc.

Se añade la idea de que esa producción sea "para un mercado", porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios, sólo como base para el -- trabajo de otras secciones distintas, mas no para colocarlas en un mercado. Del mismo modo, una organización puede producir celulosa y colocarla en mercado formando una empresa; en cambio, en otra, se produce celulosa, sólo como un paso para producir papel, que, es el que se coloca en el mercado; esta sección forma parte de una empresa, pero no es la empresa en sí.

De lo anterior, podemos afirmar que una empresa que -- cumpla realmente con su objetivo, deberá estar y permanecer básicamente enfocada hacia el mercado-consumidor; entender, -- luego entonces, cuales son las necesidades y problemática -- que esta relación implica en un momento, y bajo circunstancias únicas; a fin de identificar cuáles serán las cualidades y/o características más adecuadas que deberá reunir el -- bien o servicio de acuerdo a los requerimientos propios del mercado.

Esta problemática, toma un giro más importante cuando existen variables tales como:

- a) El creciente mercado que, requiere toda la atención de la empresa,
- b) La movilidad y dinamismo característico del propio mercado,
- c) El desarrollo de la competencia misma, y
- d) El avance incontenible de la ciencia, aunada a la tecnología que, permiten nuevos y mejores sistemas de producción y de comunicación.

Dentro de todo esto, lo más importante y lo más complejo de entender y manejar, es el cambio tan radical que, van teniendo los individuos en particular y la sociedad en general, en lo que respecta a los valores y actitudes en un momento determinado. Todo esto, hace necesario la realización de estudios cada día más profundos, acerca del comportamiento humano, tanto, en forma individual, como en su desarrollo junto a otros individuos.

Dichos estudios, deberán estar en manos de un grupo de interdisciplinarios profesionales, que realizarán la integración de elementos humanos, técnicos y económicos encaminados, todos ellos hacia un objetivo común; conocer un poco -- más del individuo y del por qué de su comportamiento en determinadas circunstancias. Todo esto, coadyuvará a recolectar información pertinente acerca de las cualidades, así como de las características que en un momento dado deberá cubrir, bien o servicio.

Por último, debemos hacer hincapié siempre en que:

"La satisfacción de una necesidad económica para -- con la empresa, sólo se logrará a través de la -- solvencia con que se cuente para cubrir la necesidad social de la comunidad".

La evolución es, y deberá ser siempre, el calificativo característico del complejo sistema empresarial nacional, dentro del cual vivimos. Esta evolución, deberá manifestarse en una incesante mejoría de bienes y servicios (productos) mismos que, serán resultado de una constante superación en cuanto a la técnica de fabricación y, en terminos generales, a la ciencia administrativa en el más amplio y completo de los sentidos. Todo esto, resultado lógico del dinamismo en el cual se encuentra la sociedad entera y como célula fundamental de ésta, la EMPRESA.

Por un lado, el avance incontenible de la ciencia y la tecnología; por otro, el cambio de los valores y actitudes que presentan los individuos, hace necesaria la actualización misma de las organizaciones; que deberán buscar, dentro de la innovación la forma de vivir de una sociedad cada día más dinámica y cada día más compleja.

Nuestra época y, nuestra sociedad, tiene una sola -- constante, esta constante es el "cambio"; pero este cambio, sólo será provechoso si todos y cada uno de los participantes en dicho cambio, perciben un beneficio social.

Debemos entender y hacer entender, que el consumidor es la piedra angular que sostiene cualquier organización; y que éste como tal, tiene infinidad de necesidades y deseos, todos ellos variables de una época y una situación a otra; y es por ello que la empresa como organización, se encuentra destinada a satisfacer las necesidades de un sector determinado del mercado en cualquier época, logrando lo anterior, mediante la elaboración y comercialización de un producto -- que, responda considerablemente a los requerimientos del mercado hacia el cual se dirige.

Esto implicará el supervisar constantemente el grado de satisfacción de dicha necesidad y poder así, detectar oportunamente los cambios que han sufrido éstas y, sólo así, poder detectar el grado de satisfacción por parte del producto. Siendo precisamente este el momento, el punto de partida para la planeación y desarrollo de un plan de innovaciones, producción y comercialización de nuevos productos.

### El papel de la mercadotecnia:

#### Importancia de la función de la mercadotecnia:

La constante y creciente dinámica de los negocios -- modernos, se manifiesta en una incensante mejora de los productos y servicios, en las técnicas de fabricación y en una estrategia para penetrar dentro de un mercado cada vez más -- complejo, amplio y competitivo.

#### Una de esas técnicas, la constituye la mercadotecnia:

El desarrollo económico del país no permite ya, debido a la creciente concurrencia en el mercado de diversos competidores, seguir con políticas tradicionales de mercadotecnia que, todavía, se aplican en diversas empresas, consistiendo éstas, en esperar que los clientes vengan y compren.

Las empresas que han podido crecer y contribuir en el desarrollo económico del país, han tenido que seguir políticas activas de mercadotecnia, consistentes en conocer e ir a buscar a los clientes actuales.

Pero, empecemos por esbozar una definición de lo que representa la mercadotecnia; mercadotecnia es: "La función -- que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer al ingeniero, diseñador y, al hombre de producción, qué es lo que el cliente - mercado - desea en un producto determinado, qué precio está dispuesto a pagar por él, y dónde y cuándo lo necesitará".

Debemos hacer hincapié en destacar la importancia -- que tiene en el mercado moderno, el que el fabricante se apoye y sustente sus decisiones en estudios mercadológicos, para alcanzar así, ventas que permitan una justa rentabilidad\*, den satisfacción al cliente - mercado - y, proporcionen un beneficio social.

La administración de una empresa debe considerarse, -- no como fabricante de productos, sino como proveedores de satisfactores valiosos capaces de llegar a más clientes. Debe imperar esa idea (y todo lo que ésta signifique y requiera) -- en cada rincón y en todas partes de la organización. Deberá hacerlo en forma continua con ingeniosidad, para que se motive y estimule a todas las personas de la estructura. De -- otro modo, la empresa será simplemente una serie de seccio -- nes heterogéneas, sin ningún propósito o dirección consolidada.

En resumen; la organización, deberá aprender a pen -- sar en sí misma, no solamente como productora de bienes o -- servicios, sino como promotora de clientes, haciendo las cosas que crearán en la gente el deseo de negociar con ella.

\* relación U/I .

Tomando en cuenta que, la dirección de mercadotecnia sirve como medio de comunicación de la empresa con el mercado; es esencial que, la organización general de la empresa - prevea un sistema de comunicación que permita, verdaderamente, estimular el flujo de información pertinente del y al -- mercado.

Sirva pues, este pequeño trabajo, para destacar la - importancia que tiene el conocer al consumidor y sus necesidades; la técnica y las estrategias que permitirán lo primero, satisfaciendo lo segundo y, quizá, lo más importante, es establecer un sistema; una metodología que, nos permita ir observando cómo se comporta nuestro mercado, cuáles son sus requerimientos y necesidades al paso del tiempo.

Debemos llegar a tener un producto o servicio que cubra, realmente, los requerimientos del segmento del mercado- dentro del cual se encuentra.



- EL CAMBIO Y SU PROBLEMÁTICA -

"La tarea administrativa moderna, consiste en hacer frente a los cambios. La Gerencia, es el organismo a través del cual penetran todas las modificaciones en nuestra sociedad, y es, el órgano que ha de contender con el medio ambiente, dentro del cual se encuentra impreso".

Perspectiva general:

El ritmo acelerado, en forma casi increíble, de los cambios que operan en nuestra sociedad, ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales y económicas, que se enfrentan no sólo a innovaciones en la ciencia y en la tecnología, sino también, a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre. La consecuencia ha sido, ciertos cambios inherentes en el funcionamiento de los organismos.

Las estructuras "mecanistas" más antiguas de los organismos, están cediendo terreno ante los sistemas temporales más novedosos, más orgánicos y, ante las formas "matricianas".

La autoridad administrativa basada en derechos "delegados", también se repliega ante la autoridad que confiere el saber y las aptitudes. El poderío institucional basado en coacciones y amenazas, retrocede gradualmente ante el basado en la colaboración y la razón. Ha caído en desuso, el concepto del hombre como instrumento inerte, manipulado y controlado por el organismo.

Los principios de los sistemas burocráticos que res-  
ten personalidad, se desplazan gradualmente y se sustituyen con principios de organización, basados en ideales humanistas y democráticos. Nuestras instituciones sociales y económicas aprenden, quizá con demasiada lentitud, que, no son capaces de comprender, ni de enfrentarse al ritmo arrasador de

los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración, en la tecnología, así como en la organización misma.

Los gerentes en ejercicio de sus funciones y, quienes investigan la administración -en cualquiera de sus diferentes áreas de aplicación-, se ven actualmente asediados --por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y su capacidad para enfrentarse a los cambios.

Más, sin embargo, y dadas las necesidades que presentan las notas anteriormente descritas; existe, en la actualidad, un conjunto de conceptos, medios de ayuda y de procedimientos técnicos que se denomina hoy en día por lo general -en: Desarrollo Organizacional o, mejor conocido como D.O.

Este desarrollo de la organización en general, hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas, la Antropología, -Sociología, Psicología y Economía Política. Contiene, generalmente, conceptos y datos tomados de la ciencia de la conducta y, su objetivo es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo a planes previamente definidos.

El desarrollo organizado es, esencialmente, un enfoque de sistemas con vista al conjunto total de relaciones --funcionales e interpersonales en los organismos. La aplicación de la teoría de sistemas a la administración, no es cosa nueva; debe considerarse desde el punto de vista de que, -todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas; un todo complejo que, contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí. Por lo tanto, y necesariamente, todo cambio en cualquier sector del sistema, repercute en uno o más de los otros.

Una forma de imaginar a nuestros organismos, dentro del enfoque de sistemas, es considerar que, el sistema de organismo se compone de tres elementos principales o subsistemas :

## I

Sistema técnico o de operación :

Contiene el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en las ejecuciones de las tareas, y otros numerosos factores variables de índole tencológico,

## II

Sistema administrativo:

Es en el que se incluye, la estructura de la organización, las normas y reglas, así como las políticas, el sistema de premios y castigos, la forma en que toman las decisiones, y, gran número de otros elementos destinados a facilitar el trámite administrativo, y

## III

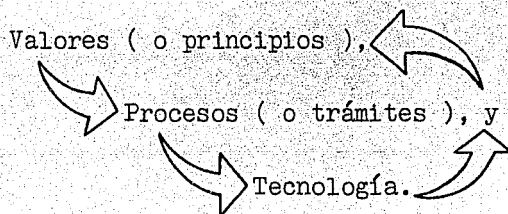
Sistema humano o personal y cultural:

Cuyo interés principal radica en el aspecto "intelectual" del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales. También aquí, se encuentran contenidos, el sistema extraoficial humano de la organización, el nivel de motivación de los miembros, así como las actitudes individuales.

Lo que provoca la conducta y las relaciones en los papeles desempeñados, es la acción recíproca de estos tres sistemas que, afectan al rendimiento del organismo.

El desarrollo organizacional, como tal se enfoca, a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas. En los cambios; fruto de los planes en el organismo, por ser --índole misma, es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando, uno de ellos - o un subsistema sufre un cambio.

El desarrollo mismo de la organización, puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí:



## Los valores en el desarrollo organizacional :

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del individuo y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual, ejerce, una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales: Estos principios podrían expresarse como sigue:

1. Brindar oportunidades para que, las personas - funcionen como seres humanos y no en calidad - de elementos del proceso de producción/comer - cialización.
2. Brindar oportunidades para que, cada miembro - de la organización, así como la organización - misma, desarrollen toda su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo, en función de todas sus metas.
4. Procurar, crear un medio ambiente en el que -- sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los - organismos, que influyan en la forma de desem - peñar el trabajo, en la organización y en el - medio ambiente.

Los valores ofrecen las guías o pautas, así como indican el sentido o dirección de aquello que va a emprenderse en las gestiones para desarrollar la organización y la forma en que, el programa evolucionará y se mantendrá. Al principio, po - dría parecer que la idea de "acrecentar la efectividad del or - ganismo", es una noción exenta de valores o principios.

En realidad, la noción misma lleva en sí ciertos principios generalmente aceptados en nuestra sociedad. Vivimos, -- ciertamente, en una sociedad encauzada a la organización, en que la eficiencia interesa siempre; y en especial, a los gerentes de los organismos y empresas.

La trascendencia que tiene esto, es que, la decisión que se dicte en el sentido de emprender operaciones de desarrollo organizador, no está exenta de principios o valores, como no lo está el concepto de efectividad. Una vez que se admita -- que los valores ejercen poderosa influencia en la forma en -- que se encauce el desarrollo organizador, es posible hacer -- frente a los conflictos que se hallan presentes en los organismos contemporáneos; conflictos entre el individualismo y, la actuación en grupos, entre la libertad individual, y la reglamentación de las organizaciones; entre las necesidades individuales, y las demandas de los organismos. Pasar por alto la cuestión de valores o principios es, desentenderse de la existencia de los conflictos y es, demorar la solución de éstos.

### Proceso de desarrollo organizacional

El proceso o trámite del desarrollo de las organizaciones, consiste en la recopilación de datos, en "diagnósticos" de las organizaciones y, en intervenir activamente.

### Recopilación de datos

La recopilación y el análisis de datos, son las operaciones más incisivas del proceso del D.O., la primera fase, implica determinar la índole y disponibilidad de los datos necesarios, así como los métodos aplicables para recopilarlos. --

También, se da gran importancia, a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, la relación entre sus elementos o subsistemas, y la manera de identificar los problemas y la cuestión debatible principal.

## Diagnóstico de las organizaciones :

El hincapié primordial de esta fase, recae en el desarrollo de los sistemas que contienen numerosos procedimientos -- técnicos, relativos a la identificación de cuestiones importantes; debatibles a la implantación de prioridades, a su --- transformación en finalidades y objetivos. Este diagnóstico, implica también, el formular estrategias optativas y, desarrollar planes para su implantación,

### Intervención activa

Existe un acervo creciente y razonablemente sólido, de - procedimientos técnicos para intervenir en la fase de implementación del proceso D.O.; es fruto de la reacción a las -- cuestiones debatibles que, suelen suscitarse repetidamente, - en los organismos. El repertorio es amplio y variado.

La intervención activa, como etapa del proceso D.O., puede definirse como la opinión basada en planes formulados, que siguen a una fase de diagnóstico.

La acción de recopilar datos y/o de formular diagnósticos es, sobra decirlo, una manera de "intervenir" en el sistema y puede ejercer un impacto intenso en el aspecto "intelectual" de la organización.

La distinción es importante, porque hace resaltar la necesidad de escoger una intervención que sea la indicada para el caso y que, esté encauzada a un problema de organización - en particular.

En consecuencia, las intervenciones activas no son la -- etapa final del desarrollo de la organización, sino más bien, intentos deliberados de facilitar el proceso sobre las bases-continuas.



## La tecnología del desarrollo organizacional :

La tecnología del desarrollo organizacional, consiste en un conjunto que crece aceleradamente; de procedimientos - técnicos de métodos provenientes, en primer término, de las ciencias de la conducta.

Al contrario de otras técnicas, que tienden a concentrarse en la solución de problemas actuales y específicos, - la tecnología del D.O., se encauza al desarrollo de nuevos - conocimientos sobre organización, nuevas formas de enfrentar se a problemas y resolverlos. El meollo consiste, en perfeccionar las formas en que los sistemas culturales, técnicos, - administrativos y personales, actúan entre si; así como la - manera en que, los organismos se vinculan con el medio am -- biente externo.

La formación de equipos, es solo un ejemplo ilustrati vo del número creciente de intervenciones que se han aplica do con éxito, para este fin en muchos casos diferentes.

En otras palabras, existen numerosos elementos básic os que, son parte integrante del desarrollo de las organiza ciones.

Los principios en que se apoyan, son los fundamentos - y la base de la tecnología del D.O. El proceso mismo, com - prende, la recopilación de datos, el diagnóstico y las inter venciones, de acuerdo a planes formulados sobre bases conti nuas.

La tecnología, por lo general, se encauza al desarro llo de nuevas formas de resolver cuestiones debatibles de or ganización. El campo incipiente, del desarrollo de las orga nizaciones reflejan la aplicación creadora de estos elementos relacionados entre si, acrecentando, la efectividad de los - organismos y su indoneidad, para aprender los cambios.

## R e s ú m e n:

Las organizaciones, son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de, alcanzar objetivos específicos; para ello, cuentan con tres tipos de recursos:

### 1. Materiales:

- a) dinero,
- b) materia prima,
- c) equipos, etc.

### 2. Técnicos:

- a) procedimientos,
- b) instructivos, etc.

### 3. Humanos:

- a) habilidades,
- b) conocimientos,
- c) experiencias,
- d) motivación,
- e) salud, etc. ( de los miembros que integran la organización).

El administrador deberá buscar, siempre, la conjugación óptima de esos recursos, a fin de que, la consecución de los objetivos de la organización, sea lo más rentable posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles. Toda organización debe considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos, cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que, se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte que; por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización fabril, puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la siguiente elevación de la productividad, la cual tendrá, repercusiones en el mercado y, por ende, en el nivel económico.

El sistema requiere ciertos insumos ( materia prima, dinero, habilidades, esfuerzo, etc. ), que son procesados y, dan lugar a los insumos y a los resultados tangibles, descuidando los intangibles. Esto es resultado, de un defecto de los procedimientos de medición; por ejemplo, ningún balance nos indica los activos que tiene la organización, en recursos humanos (habilidades, salud, motivación, conocimientos, etc.), como ningún estado de resultados, arroja la ganancia, o la pérdida en satisfacción de los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá, en gran parte, de sus recursos humanos el destino de la organización.

Si sus miembros son capaces y pueden enfrentarse con éxito a la mayor competencia, sí se trata de una organización lucrativa; y de aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que dispone, tratándose de cualquier tipo de organización, ésta podrá lograr sus objetivos.

De otra manera, fracasará. En México y en el resto de América Latina, se están desperdiciando actualmente recursos de toda índole. En la tarea de alcanzar un desarrollo integral ( económico, social y político ) en nuestro país, los recursos deben ser aprovechados, integral y rentablemente; pero, esa es precisamente la labor de todos y cada uno de los administradores, cualquiera que sea el lugar en que desempeñen su actividad profesional.

Con lo anterior, se ha querido poner de manifiesto:

## I

La importancia del estudio de las ciencias y la conducta para los administradores en general; - pues esto, nos permitirá comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos que integran la organización, y nos hará igualmente, apreciar cómo los procedimientos y modelos formales se ven matizados en forma fundamental por el elemento humano.

## II

Se ha pretendido enfatizar que, al fin de nuestras actividades como profesionales de la administración, sea cual fuere nuestra área de ejercicio profesional, tendrán repercusión en el sistema ( organización ) y el suprasistema ( el país ).

## III

Algo de suma importancia, es que, en esta época de inquietud general, los ahora estudiantes y futuros profesionales, tenemos una responsabilidad y un papel de gran importancia; pues, nosotros, de una manera u de otra, llevaremos las riendas del país, ya que, el futuro y el bienestar económico, social y político de nuestras empresas, se encuentra en nuestras capacidades y esfuerzos.

## MERCADOTECNIA INTEGRAL


### FUNDAMENTOS E IMPORTANCIA .

MERCADOTECNIA INTEGRAL, FUNDAMENTOS E IMPORTANCIA :Necesidad de esta nueva concepción:

## Concepto de mercadotecnia integral:

"Conjunto de técnicas y actividades que, permiten conocer -- qué satisfactor se debe producir y que sea costeable, así -- como la forma de hacer llegar este satisfactor de la forma -- más eficiente y rentable a nuestro consumidor".

La necesidad e importancia de esta nueva concepción, - radica, fundamentalmente, en la situación organizacional y - económica del país; esto es, en un principio, -y actualmente en muchas organizaciones pequeñas y medianas nacionales-, el carácter e ideología de la concepción mercadológica se sus - tentaba en un enfoque totalmente interno hacia los productos que las empresas elaboraba, donde, por medio de las ventas y promociones, se pretendía obtener una utilidad a través de - "satisfacción" del cliente consumidor.

<u>E N F O Q U E :</u>	<u>M E D I O S:</u>	<u>F I N :</u>	
Productos	Ventas y Promoción	Utilidades "Satisfacción" al cliente.	 Concepto "Antiguo"

Si nosotros observamos este proceso, encontraremos que el carácter mercadológico, tal como resulta necesario establecer, se ve representado equivocadamente por la venta y promoción, como un medio de llegar a un fin predeterminado por la empresa.

Sobra decirlo, mercadotecnia y ventas aún, cuando se complementan activamente, no resultan ser lo mismo y, por lo tanto, surge la necesidad de que la empresa defina y determine en forma particular la actividad que corresponde, en concreto, para cada una de dichas funciones.

Volviendo al proceso anteriormente presentado, encontraremos que la mercadotecnia se presenta, confundida, entre lo que representan ser las ventas y las estrategias promocionales, por un lado; y por el otro, dándole a la mercadotecnia el objetivo cual si fuera el de encontrar suficientes clientes para la empresa.

Cabe hacer notar aquí que, la tarea a corto plazo de la mercadotecnia puede ser, el ajuste de las necesidades de los clientes a los bienes existentes, pero, su tarea a largo plazo es la de ajustar los bienes a las necesidades de los clientes.

Esto último, implica invertir radical, y sustancialmente, el proceso mercadológico el cual tendría, un enfoque sustentado principalmente, en los clientes actuales y en potencia de la empresa, buscando beneficios, creando satisfacción al cliente, y esto, intenta lograrlo por medio de un programa integral de mercadotecnia que abarca en esencia toda la empresa.

Por lo que, clientes -actuales y potenciales-, mercadotecnia integral y beneficio económico a través de la satisfacción en los clientes, son los tres pilares dentro del nuevo concepto de la mercadotecnia.

E N F O Q U E: M E D I O S: F I N :

\_\_\_\_\_  
Productos

\_\_\_\_\_  
Venta y  
promoción

\_\_\_\_\_  
Utilidad x  
satisfac-  
ción al --  
cliente.



\_\_\_\_\_  
Concepto  
Antiguo.

\_\_\_\_\_  
Clientes

\_\_\_\_\_  
Mercadotec  
nia integral

\_\_\_\_\_  
Utilidad x  
volumen de  
v e n t a .



\_\_\_\_\_  
Concepto  
moderno.

a) Enfoque a clientes :

El nuevo enfoque mercadológico sostiene que, las empresas pueden obtener mejores resultados si exteriormente, se orientan hacia el mercado, en lugar de que se orienten interiormente hacia los productos, o sea :

"En lugar de hacer el intento de colocar en el mercado lo que para nosotros es más fácil hacer, tenemos que descubrir mucho más acerca de lo que el cliente está dispuesto a comprar".

Este último párrafo, considero, resulta ser de suma importancia, ya que, bien podría marcar muy claramente la situación organizacional -mercadología dentro de la cual se encuentra el complejo empresarial mexicano (empresas pequeñas y medianas), si bien es cierto que este tipo de organizaciones se encuentran en esta situación; también es cierto que, existen variables tanto internas, como externas en el medio ambiente organizacional que juegan papeles fundamentales en la posición y desarrollo económico que, como organizaciones, estas empresas tengan.

Dichas variables (sistema administrativo, estructura organizacional, ideología del dueño, medio ambiente interno de trabajo, situación económica nacional, escasez del recurso humano calificado, resistencia al cambio, etc.), se encuentran en continuo movimiento y encuentran, matices específicos de una empresa a otra y de un momento histórico a otro .

Es, por tanto, que resulta importante el identificarlos y afrontar su problemática de la manera más razonablemente posible, teniendo en mente que, cada empresa es un organismo único, con problemas y características organizacionales únicas y, que como tal, debe ser tratado.



b) Mercadotecnia integral :

La orientación exterior hacia los compradores por parte de la alta dirección ( "condición fundamental" ), no basta.

Esta orientación, tiene que estar respaldada por cambios planeados de organización dentro de la empresa.

En toda empresa cuya organización pretenda estar orientada hacia el mercado, deberá estar apoyada por una administración por objetivos; esto es, que cada uno de los departamentos que integran la empresa, orienten sus esfuerzos hacia el logro de un fin u objetivo común, y que además, cada uno de estos departamentos tenga la facultad de establecer su propia lógica de operación.

Cabe hacer resaltar aquí, que va a depender de cada organización - considerando los diferentes variables - el grado de centralización o descentralización que el departamento de mercadotecnia mantenga para con los demás que integran la empresa; en otras palabras, que este departamento colabore a establecer y mantener una ideología mercadológica integral sustentándolo al cliente; buscando, fundamentalmente -- con ello, la rentabilidad y la estructura operativa funcional ( cohesión de empresa ) de la organización.

c) Obtención de utilidades a través de satisfacer al cliente:

Este tercer pilar de la estructura de la mercadotecnia-integral; está sustentando, principalmente, en el aumento -- del volumen de las ventas, en la disminución de costos administrativos, de operación y, como resultado de esto, la obtención de mejores y mayores utilidades.

Cuando se propone que todas las funciones de la empresa se lleven orientadas al cliente, surge de inmediato la pregunta de si se habrán de sacrificar las utilidades o las ventas, ya que, un aumento en las ventas no es causa alguna de satisfacción para la administración, si este aumento, se logra por medio de una disminución de las utilidades.

Así pues, este tercer pilar del concepto de la mercadotecnia lo que busca, es la obtención de buenas y rentables utilidades mediante dar al cliente lo que éste desee.

En una economía como la nuestra, la cual se distingue por una gran competencia dentro del mercado; además, de súbitos cambios en los deseos del cliente, los beneficios tienen que fundarse en dar satisfacción a tales deseos.

Una orientación hacia el consumidor, es la base lógica para la planeación de los beneficios dentro de una economía donde, el consumidor es soberano.

Importancia dentro de la situación actual :

En virtud del desarrollo económico que el país ha y está obligado a experimentar en las próximas décadas, aunada a la problemática actual, en relación al mejor manejo de los negocios; se plantea la necesidad de utilizar ciencias y técnicas que, en otra época y bajo situaciones concretas, jamás tuvieron una aplicación regular.

Más, sin embargo, -y por otro lado- debemos enmarcar y resaltar el innegable talento y capacidad, con el que antiguos empresarios llevaron y sacaron adelante sus respectivos negocios. Su gran visión permitía que algunos de los principios fundamentales, contenidos en estas disciplinas, -tuvieran en aquel entonces una aplicación práctica; pero también es cierto, nunca como resultado de una investigación ordenada y sistemática.

Alguien ha dicho por ahí "en la actualidad, las condiciones del mercado y la problemática de nuestros organismos económicos y sociales, son cada vez más complejos y difíciles de resolver; ya no es posible -como antaño quizá lo fue-, hacerles caso a las intuiciones y a las corazonadas"; luego entonces, resulta necesario resolver nuestros problemas de la manera más científica posible, dándole al problema el valor real y concreto que éste merece.

Una de las técnicas anteriormente referidas, la --- constituye la mercadotecnia, cuya función específica resulta un tanto desconocida por el grueso de la gente.

Se piensa que esta disciplina, resulta equiparable con la publicidad, otras con las promociones; hay algunas -- que la asocian con la investigación de mercados y, otros más consideran que, por conocer su pertenencia al mundo de los negocios la mencionan tan sólo por el hecho de pronunciar un vocablo distinto y, a la vez, moderno.

Dentro de los resultados observados en entrevistas, llevadas a cabo por investigadores y estudiosos de la materia, levantadas en México y demás países de habla hispana, -se puede constatar que, un porcentaje considerable de esta gente, ignora el contenido real y fundamental que sustentan las funciones mercadológicas; incluso, funcionarios empresariales a nivel ejecutivo, esbozan, simplemente, algo acerca -de la naturaleza y alcance real de la mercadotecnia.

En el mejor de los casos, se recopilan conceptos -- parciales y superficiales que, en poco ayudan para la concepción real y concreta del concepto.

Existen en nuestro país, varias razones que entre -- otras, explican este profundo -hasta ahora- desconocimiento- sobre lo que, fundamenta a la mercadotecnia, entre ésta en - contramos:

1. El incipiente, a la vez que reducido apoyo para la implantación de una verdadera administración científica integral, dentro de nuestros organismos económicos; pues a pesar de lo mucho que se ha hecho e intentado hacer, los resultados han dejado mucho que desear; esto último, motivado fundamentalmente en que, todavía existen muchos empresarios que aún no comprenden, o ignoran la necesidad imperiosa de someter a sus organismos a una reestructuración -- tal, que permita hacer frente a los cambios funcionales y estructurales que está sufriendo el medioambiente.
  
2. Otro factor importante a considerar, lo representa el hecho de que, existen muchos funcionarios que, prestando sus servicios en organismos empresariales, estiman que, este tipo de innovaciones; que, tipo de reestructuración planeada, es consecuencia de un nuevo exhibicionismo profesional y que, en poco les ayudaría a resolver y solventar sus problemas de mercado y de organización en general.
  
3. La deficiente traducción del término original del inglés "marketing", cuya traducción literal, realmente dice poco sobre el significado real y total de esta técnica.

Por último, y solamente como antecedente, debo decir que, la revolución en los métodos y sistemas que sirven a las organizaciones para hacer llegar sus productos y servicios a la comunidad, se debe, fundamentalmente, a la mercado tecnia, y encuentra su verdadera raíz en la existencia de -- las necesidades humanas, así como en la multitud de varian -- tes que existen para satisfacerlas.

La amplia gama de elementos psicológicos que intervienen para la adquisición de un satisfactor, que van desde la compra reflexiva, hasta la eliminación caprichosa dentro del proceso de compra; impone a los profesionales en la materia, la obligación de conjugar sus conocimientos sobre cuestiones económicas y sociales, sin olvidarnos de caracteres motiva -- cionales, y de comportamiento psicológico, para poder sólo -- así, y ya en terreno práctico, aplicar los dichos conocimien -- tos de una manera más científica buscando con esto, la organiza -- ción y rentabilidad dentro de las decisiones concretas a tomar.

## Beneficios y problemática en su implantación:

¿ Es que una orientación de mercadotecnia tiene más-sentido en los negocios, o solamente representa, tal como lo han reportado a muchos críticos, una piadosa manifestación -destinada a enmascarar la ambición de los especialistas para-realizar su propia importancia dentro de la organización? Di-cho en otras palabras, ¿ qué beneficios se obtienen cuando -la dirección mantiene la vista puesta en el mercado, más ---bien que en el producto?. De lo anterior, se desprenden va-rios beneficios, dentro de los cuales se encuentran:

- El beneficio es: "La dirección se percata de que, -- las necesidades del cliente son más fundamentales que deter-minados productos".

Esto es; la empresa, a través de su dirección, debe-rá identificar, de la forma más detallada posible, qué es lo que busca el cliente cuando adquiere un producto en particu-lar, qué reacción presenta éste posterior a la compra y, en-qué grado son satisfechas aquellas "necesidades" que motiva-ron la adquisición.

Debemos entender, por ejemplo; que Teléfonos de Méxi-co, no debe manifestarse cual siendo explotadora del sistema telefónico, sino una empresa que, satisface las necesidades-de comunicación de un país.

I.B.M. de México, se ve así misma, no tanto siendo--una empresa fabricante de computadores, sino una empresa que atiende las necesidades de resolución de problemas.

- El segundo beneficio es que, "la atención prestada a las necesidades del cliente ayuda a que, la administración -puntualice más rápidamente nuevas oportunidades de productos".

En nuestra época, las organizaciones en general, han perdido el "privilegio" de permanecer inmóviles.

Los productos y marcas existentes están sometidos al constante ataque de la competencia nacional y extranjera. La empresa puede defenderse solamente, mediante la creación, o la adquisición con cierta regularidad de nuevos productos.

Las ideas de estos nuevos productos se debe al resultado de utilizar cierto número de fuentes, tales como, los descubrimientos tecnológicos y los nuevos productos de los competidores. Pero, una de las mejores fuentes de ideas, -- son las necesidades insatisfechas del mercado real y potencial de la empresa.

Por ejemplo: "La Compañía Ford, creó su automóvil -- Mustang, debido a que, reconoció que un gran número de personas sentían agudo interés por los automóviles deportivos, -- inexistentes en el mercado local, e impermisibles de adquisición en el mercado internacional.

Diversas innovaciones se han presentado con el tiempo en las líneas aéreas, tales como: "viaje ahora, pague después", "servicios continuos sin reservaciones", etc. Y, todas ellas, como resultado de atentos estudios de lo que los clientes desean cuando vuelan.

•Tercer beneficio, es que, la "comercialización se -- hace más efectiva".

La empresa que se señala, como punto de partida sus propios productos, ve su labor cual siendo la de crear demanda de interesar a muchos grupos de personas en sus productos.

La empresa que parte, teniendo la mente puesta en las necesidades de un grupo de personas, ve su labor cual siendo la de dar satisfacción a los deseos de este grupo.

Lo anterior, nos da como resultado, que al sustentar nuestra organización en la satisfacción de los deseos de nuestro mercado, nuestra empresa adquiere un matiz sumamente indicativo acerca de la rentabilidad operacional de la empresa.

•Cuarto beneficio, es que la "dirección pone sus propios intereses más en armonía con los intereses de la sociedad".

Los intereses de la dirección radican, en el logro de un beneficio, y en proporcionar empleo continuo a sus recursos. El interés de la sociedad radica en el continuo mejoramiento del bienestar humano.

Una orientación hacia el mercado significa que, la dirección busca sus beneficios futuros basándolos en la búsqueda de mejores modos de satisfacer las necesidades humanas.

Problemática en cuanto a la obtención de dichos

b e n e f i c i o s :

- . El sistema organizacional de la empresa en particular,
- . El medio ambiente interno de trabajo,
- . La resistencia al cambio,
- . El grado de centralización o descentralización de la gerencia de mercadotecnia, y
- . Otros que afecten directamente los sistemas de trabajo en la organización.



— OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Y

ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA —

OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA:Generalidades :

Ahora, vamos a fijar nuestra atención en la organización; o sea, aquella empresa, cuya característica fundamental, es la de buscar una sana prosperidad y así, tener un -- crecimiento planeado frente a las cambiantes oportunidades -- mercadológicas.

El problema de toda organización --y principalmente-- de las empresas pequeñas y medianas--, consiste en hacer y -- llevar a cabo ajustes óptimos de los factores que están bajo su control, en relación con los que están fuera del mismo. -- Para lo cual debemos concebir a la organización, como un sis tema total e integrado por otros subsistemas que, en forma -- constante, se encuentran interactuando y que afectan tanto -- interna, como externamente el sistema productivo.

Factores de control interno:

En otras palabras; dentro de cualquier organismo productivo, se dan lugar ciertos instrumentos que se encuentran a disposición de la misma, con el objeto de coadyuvar a defi nir su posición en un medio ambiente mercadológico cada día-- más complejo y competitivo. Luego entonces, para solventar-- esta situación mercadológica, la organización se vale de cier tos instrumentos definidos de la siguiente manera:

- a) El establecimiento de "metas específi -- cas",
- b) Lo que nos permitirá: "crear y mantener una organización eficaz", ayudando con-- esto, a
- c) La "formulación y establecimiento de -- planes acertados".

Estos instrumentos, resultan ser por lo tanto, la base para proceder a ajustes particulares del sistema mercadológico; esto implica, necesariamente, decisiones referentes a:

- a) Situación de productos actuales y en proyecto,
- b) Precios corrientes,
- c) Situación de nuestros canales de venta,
- d) Sistemas de distribución actuales,
- e) Programas de publicidad y promoción, y
- f) Organización de venta personal.

Todo lo anterior, obviamente, orientado a que la empresa consiga un logro óptimo de sus objetivos.

#### Factores de control externo (básicos del medio ambiente):

Como anteriormente se había mencionado, dentro del sistema empresa, interactúan factores o instrumentos que escapan al control de la organización y que, juegan un papel más que importante en el desarrollo sano y productivo de cualquier negocio.

Estos factores de control, externos o básicos del medio ambiente; como acostumbra llamárseles, los podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) Grado y facilidad de acceso a la Tecnología Nacional,
- b) Disponibilidad y facilidad, de adecuados canales de distribución,
- c) Medio ambiente socio-cultural,
- d) Medio ambiente económico, y
- e) Disposiciones legales.

Dichos factores, en cuanto interactúan, dejan sentir su influencia en el plano siguiente; representado por el mercado y las oportunidades de mercadotecnia. Este mercado que a la vez, representa nuestras oportunidades, las podemos clasificar en :

- a) Mercados de consumidores nacionales,
- b) Mercados de industrias nacionales, y
- c) Mercados internacionales.

Ahora bien, el trabajo de la dirección consiste en -- ajustar continuamente los factores controlables, respondiendo a los cambios básicos que tienen lugar en los factores -- incontrolables.

### Objetivos de la empresa:

Para exponer los principios de la planeación y organización de la mercadotecnia, lo deseable es que comencemos -- con una exposición de los fines básicos, hacia los que están orientados nuestras empresas. El propósito es poner al descubierto, la vital influencia que los objetivos de la organización ejercen en las acciones y la planeación del sistema mercadológico.

El objetivo de las instituciones, puede parecer manifiesto a simple vista. Las universidades, existen para que produzcan y difundan el saber y el conocimiento; los organismos de beneficencia pública-social, existen para que den alivio a los necesitados; las empresas de negocios, deben su -- existencia a la obtención de un lucro previamente determinado.

Pero ya en la realidad, las respuestas no resultan -- ser tan sencillas. Incluso, los altos ejecutivos de una empresa de negocios, pueden tener modos distintos de ver los -- objetivos generales de la negociación.

Un alto ejecutivo de la empresa, quizá describa los -- objetivos de la empresa cual siendo la de "producir dulces", y otro dirá, que es "satisfacer gustos y necesidades del --- cliente consumidor"; y otro más quizá afirme, que es "lograr ganancias". Aquí se observa que, una misma actividad fundamental puede dar origen a cierto número de interpretaciones, quizá diferentes de la meta previamente determinada.

### Importancia de los objetivos:

La interpretación que la dirección da a los objetivos de la empresa, surte un efecto de retroacción en las acciones presentes y futuras. Si la dirección -por ejemplo-, ve la finalidad principal de la empresa cual siendo la producción de dulces, concentra toda su atención en la tarea de hacer buenos dulces. Si la dirección ve, que la meta básica de la empresa es satisfacer determinadas necesidades del mercado, concentra su labor en los diversos medios, destinados a satisfacer dichas necesidades, y no solamente, en la producción de dulces. Si la dirección ve la finalidad de la empresa, cual siendo la obtención de ganancias, concentra su acción en encontrar y explotar oportunidades provechosas, cualesquiera que sean los productos y mercados.

No es posible exagerar la importancia que tiene establecer, el consumo de la dirección, acerca de cuáles son los objetivos de la organización. Ahora bien, cuando estas metas se hacen explícitas, y el personal de la empresa las asimila, esto último, puede hacer varias aportaciones de suma importancia.

- . Los objetivos de la organización, proporcionan los criterios finales para la resolución de decisiones difíciles de la empresa.
- . Los objetivos de la organización, constituyen la base para la planeación a largo plazo.
- . Los objetivos de la organización, dan congruencia y continuidad a la toma de decisiones descentralizadas, por los funcionarios-ejecutivos de la empresa.
- . Los objetivos de la organización, dan a los empleados un sentido de finalidad, que hace que vean su labor cual siendo meritoria.

## Objetivos de la empresa en la p r a c t i c a :

---

Aunque la interpretación de los objetivos de la organización, los distintos ejecutivos afectan la actividad de la empresa, a menudo la dirección de ésta última, deja de establecer una declaración precisa y cuidadosa de sus objetivos; dejándose escuchar declaraciones tales como "el objetivo de nuestra empresa es ser la mejor de la industria", "la compañía se esforzará para hacer el uso más efectivo de su capital", y "servir al bienestar común.....etc."

Este tipo de declaraciones, resultan ser demasiado vagas, para que sirvan cuando la empresa ha de tomar decisiones difíciles; pero incluso, cuando se mencionan metas específicas, a menudo no hay indicación alguna de su importancia relativa. Además, las decisiones difíciles de la empresa, tienden a establecer algunas metas de la misma contra otras metas. Si una decisión -por ejemplo-, significa que se ha de escoger entre objetivos confesados de la empresa, ¿cómo se puede considerar, que todas ellas sean objetivos que la empresa persigue?

Un modo de salir de este dilema, es que se reconozca que, los objetivos de la organización tienen como finalidad, orientar las acciones de la empresa hacia la supervivencia y mejoramiento de la organización.

Todos los grupos que pueden afectar la supervivencia y el mejoramiento de la organización, pasan a ser objetivos congruentes que han de satisfacerse. Reconocemos, luego entonces, que hay actos de la empresa destinados a aumentar la satisfacción de un grupo, tal como el de los empleados, que, pueden disminuir la satisfacción de otro grupo, tal como el de los accionistas.

Por lo tanto, típicamente la empresa toma sus decisiones dentro de un marco de apremios. "Al reconocer que, con una sólo y misma decisión, no puede favorecer los intereses de todos los grupos, la dirección enfoca su atención en grupos diferentes en momentos distintos, sujeta a proporcionar niveles mínimos de satisfacción a los demás grupos". Así pues, los objetivos y los apremios son intercambiables. El apremio que es dominante, en un momento dado recibe la denominación de meta dominante. Pero, en un sentido más amplio, el conjunto de apremios, es lo que constituye los objetivos de la organización.

### Objetivos de la organización y objetivos personales:

Las organizaciones, son conglomerados de grupos e individuos que actúan reciprocamente, y que buscan alcanzar al go para sí mismos, así como para la empresa. Los objetivos-personales de estos individuos incluye: más poder, mejores - ingresos, etc.

Estos objetivos personales pueden ser, manifiestamente, fuente y origen de actos, que a veces, sean antiéticos a los intereses de la negociación, Podemos citar muchos ejemplos de suboptimización de la organización.

Supongamos que un gerente distrital de ventas, nota - que éstas quedan muy por debajo de su cuota, a medida que va acercándose el final del ejercicio. Preocupado, y debido a que sus superiores quizá lo censuren; decide estimular a los distribuidores para que, hagan grandes compras antes de que termine el ejercicio del año.

Esto, lo logra concediendo plazos más largos de crédito, hasta donde alcance su autoridad para concederlos; y de este modo, lograr sus objetivos de venta en el año.

Pero, desde el punto de vista de la organización, no ha sucedido, sino que, las existencias se han trasladado del almacén de la negociación a los estantes de los distribuidores. Y, si en los meses siguientes, los distribuidores no - están en posibilidad de colocar la mercancía en condiciones-favorables; este modo de proceder probablemente enajene algo de lealtad de los canales de distribución.



En este caso expuesto, el gerente distrital de ventas intenta esquivar el día del juicio; pero en realidad, quizá no haga más que posponerlo.

En cualquier departamento de la empresa, puede producirse un comportamiento suboptimizador. Es tarea de la dirección luego entonces, establecer una serie de estímulos de tal modo que, las metas de los distintos departamentos que conforman la organización, así como los de los mismos individuos, coincidan con los intereses generales de la negociación.

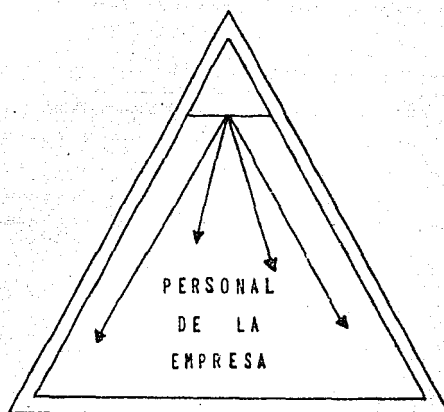
No hay organización que puede sobrevivir, si permite que los intereses personales dominen sobre los de la empresa; puesto que, entonces, habría un conglomerado de empresarios independientes en lugar de una organización. Un hecho es -- verdadero, si no existen objetivos en la empresa, habrá que establecerlos.

En realidad, hay dos diferentes modos de ver la forma en que surgen los objetivos de la empresa:

El primero, sostiene que los objetivos de la organización, vienen impuestos por el jefe o jefes de la misma. En la teoría económica clásica, se da por supuesto, que cada empresa la inicia y dirige un empresario, que define los objetivos de ma misma.

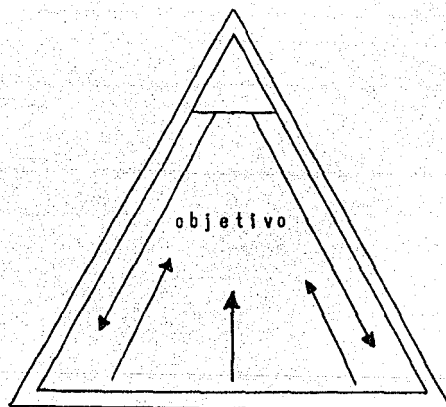
En la sociedad anónima moderna, este papel viene atribuido a la alta dirección o al consejo de accionistas.

(A) SISTEMA DE ADMINISTRACION DESDE LA DIRECCION.



El otro modo de ver sostiene que, en lugar de que se les imponga arbitrariamente desde arriba; los objetivos de la organización surgen del concenso entre el personal de la empresa. Se da por supuesto, que los objetivos de la organización vienen conformados por una multitud de grupos, y que habrán de mantener la continuidad, a pesar de los cambios que se produzcan en la alta dirección. El papel de ésta; es traducir en pocas palabras, el concenso sentido por el personal.

(B) SISTEMA DE ADMINISTRACION BILATERAL.



Debemos decir que, ambos modos de ver contienen gé<sup>u</sup>menes de verdad. Las actividades de los gerentes de la empre<sup>u</sup>sa, afectarán marcadamente los actos de la misma. Sin embar<sup>u</sup>go, sólo son efectivos cuando sus raíces se basan en el respeto a los intereses, y a las comprensiones de los diferentes grupos que constituyen la organización. No es posible exage<sup>u</sup>rar la importancia del consumo de la organización. Ya que, - resulta ser una "mano invisible", que guía a los empleados - de la empresa a que armonicen sus actos personales con los - intereses de la negociación.

### Organización de mercadotecnia :

Los objetivos de la empresa, los constituye la declaración de la evolución, que la empresa se ha propuesto. Pero esta evolución no se cumple automáticamente.

Tienen que establecer arreglos operantes; efectivos-entre los diversos sectores de la empresa (organización), y, tienen que tomarse decisiones anticipadas, acerca de la futura disposición que se dará a los recursos de la empresa (planeación).

Siempre que un grupo de personas trabaja unido por - alcanzar un conjunto común de metas, surge el problema de organización. Su papel y relación, con las tareas y con otros, tiene que definirse de algún modo; generalmente, hay diferentes maneras de hacerlo, y cada plan alternativo, encerrará - una implicación diferente para la efectividad en potencia del grupo en la organización de sus metas; por lo que, a continuación, examinaremos los principales conceptos que entren - en la planeación de la organización.

- . Especialización ,
  - . Coordinación, y
  - . Autoridad.
- - -

### Especialización:

Toda organización, tiene que llevar a cabo diferentes tareas para alcanzar sus objetivos. Tiene que encontrarse y comprarse materia prima, a la que hay que convertir en artículos terminados; además, se tiene que encontrar clientes, y convencerles para que adquieran dichos artículos; estos artículos, han de enviarse; tienen que pagarse y cobrarse facturas; periódicamente, han de llevarse a cabo relaciones de activo de la empresa; de sus ingresos, y así sucesivamente.

Hace casi dos siglos Adam Smith, señalaba, las grandes ventajas que dimanarían de que, cada persona se especializara en una tarea limitada. Su famoso ejemplo, era el de una fábrica de alfileres en la que, un trabajador estiraba el alambre; otro, lo enderezaba; un tercero, lo cortaba; y un cuarto, le sacaba punta; etc.

Argüía para esto, que la especialización aporta grandes ganancias, identificables en la productividad debido a:

En primer lugar, "al aumento de la destreza de cada trabajador determinado; en segundo lugar, a la economía del tiempo que, comúnmente, se pierde al pasar de una especie de trabajo a otra; y, por último, a la innovación de un gran número de máquinas que facilitan y abrevian el trabajo, permitiendo que un hombre haga la labor de muchos".

A todo lo anterior, se puede añadir otros dos motivos para buscar la productividad; los hombres, difieren en capacidades naturales; y por lo tanto, es para ellos deseable que se especialicen; dado que, con la especialización se disminuye la repetición desperdiciadora de herramientas e instalaciones.

En las modernas organizaciones de negocios, las áreas funcionales de producción, mercadotecnia y finanzas, aportan la base inicial para la división del trabajo, y, dentro de cada una de estas áreas funcionales, se produce otra especialización por tareas; tenemos la especialización por papeles, ya sea, que el trabajador implique decidir, hacer, planear o asesorar.

La distinción Línea-Staff, es un ejemplo de la diferenciación entre los que deciden y los que aconsejan.

### Coordinación :

Las ventajas de la especialización, se obtienen pagando un precio. Cuanto más adelante se le lleve, tanto más grave es el problema de la coordinación.

El peligro está en que, si bien cada una de las partes puede dar por sí, buenos resultados; la organización total puede proceder torpemente, y no alcanzar sus fines. La especialización crea los siguientes problemas:

- Suboptimización, o disminución de los logros generales de la empresa, debido a que los objetivos de la empresa, vienen a ser sustituidos por objetivos locales. El especialista, tiende a perder de vista los objetivos con - problemas de una parte local del sistema.
- Independencia, o mayor dependencia de cada - una de las personas de la organización, res - pecto a los resultados de las demás personas. A menudo, el trabajo de un especialista no - puede comenzar, sino hasta después que ha -- terminado el trabajo de otro especialista. - La ejecución de una tarea de la empresa, que da por lo tanto, a merced de cada uno de los especialistas participantes.
- Incongruencia, o posible aparición de políticas contradictorias, en diferentes partes de la empresa. Cada especialista, establece políticas que favorecen sus intereses locales, y, la suma de estas políticas puede dar un - cuadro incongruente.
- Programación deficiente; o sea, el peligro - de que las diversas tareas no alcancen la debida coordinación en el tiempo. Cada espe - cialista, tiende a programar sus propias ta - reas para elevar al máximo su propia conve - niencia, y esto, puede no coincidir con una buena programación en el tiempo, desde el -- punto de vista de la tarea global.

Estos peligros de la especialización, ponen en claro que, se necesitan algunos mecanismos, que armonicen las actividades que están en marcha en diferentes partes de la organización. Los mecanismos más comunes para lograr la coordinación son:

1. Comunicación,
2. Comisiones, y
- 3, Coordinadores.

La comunicación es condición previa, para el establecimiento de una acción coordinada. Las diversas partes, cuyos papeles actúan recíprocamente, tienen que estar dispuestas y han de ser capaces de exponer, claramente, sus fines - unas a otras.

Las comisiones, equivalen a una consulta frente a -- frente de las diversas partes de una empresa, cuyos intereses han de coordinarse para algún fin común. Representan, -- una tribuna para el intercambio de informaciones y opiniones. Facilitan además, el establecimiento, coordinación y aprobación de planes.

Los coordinadores, son personas a las que se les ha asignado, la misión de llevar a cabo la coordinación de puntos o proyectos específicos que, de ordinario no se coordinan por conducto de funcionarios corrientes.

## A u t o r i d a d :

La acción coordinada, no puede dejarse a la estricta voluntad de los funcionarios de la empresa que actúan recíprocamente. Si dos jefes ejecutivos, no pueden ponerse de acuerdo acerca de un esfuerzo que requiere acción coordinada; tiene que haber disponible, un sistema ordenado para liquidar sus diferencias. Incluso, en el caso de que puedan llegar a un entendimiento, las condiciones del mismo, pueden no ser, favorablemente, favorables a los mejores intereses de la empresa. Es por lo tanto, que todas las organizaciones, --- crean una estructura de autoridad que asegura una coordinación de tipo correcto.

La autoridad, es el poder de dar órdenes y hacerlas cumplir. Este poder es necesario; puesto que, todas las organizaciones, operan sobre el principio de tener por responsables a determinados jefes ejecutivos, por lo que respecta a resultados específicos. Esta responsabilidad, es realista solamente en el caso de que, el jefe ejecutivo tenga autoridad sobre aquellas personas, cuyas actividades afectan los resultados.

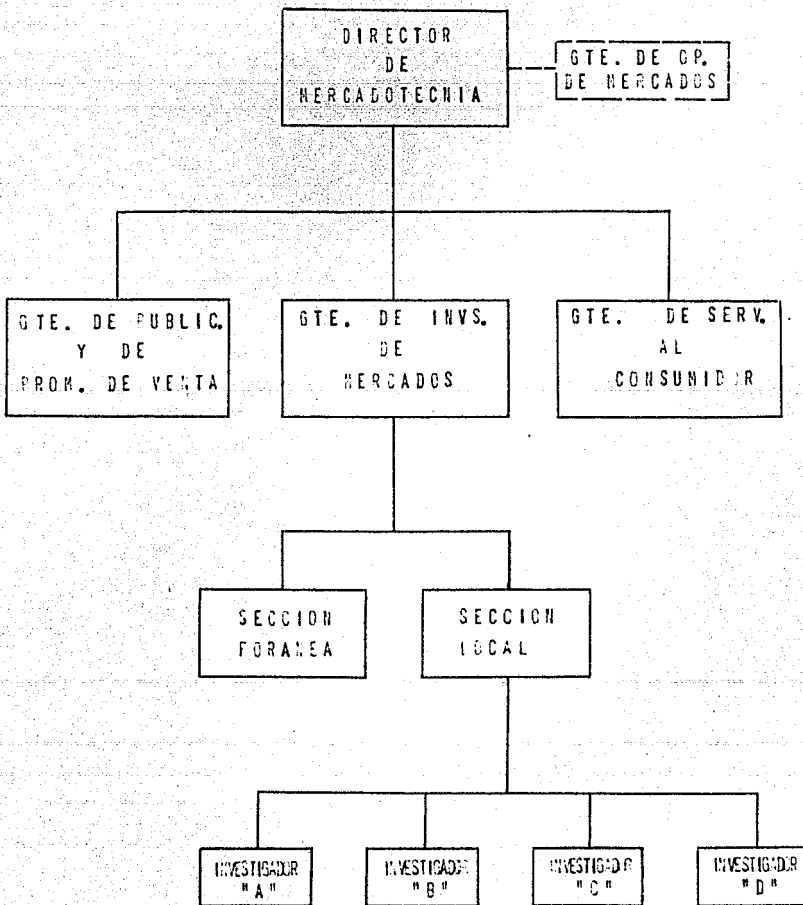
Esto viene resumido en la máxima de que, la autoridad tiene que guardar proporción con la responsabilidad. Toda organización contiene una cadena de mando, en la que unos funcionarios ejercen autoridad sobre otros funcionarios inferiores específicos, y que, han de rendir cuentas a un funcionario superior.

El conocido cuadro sinóptico, de la pirámide de la organización, expresa estas relaciones formales. Para indicar las relaciones entre los diversos funcionarios, se utilizan líneas continuas. Para indicar zonas de coordinación -- sin autoridad, se utilizan líneas de trazos.



ORGANIGRAMA GENERAL DE ORGANIZACION

DIRECCION DE MERCADOTECHIA.



Al proyectar la estructura de la autoridad de una organización, han de observarse varios principios:

1. "Las líneas de autoridad no deberán presentar ambigüedad alguna".
2. "La autoridad y la responsabilidad, deberán quedar a lo largo de líneas de actividad relacionadas entre sí". y,
3. "El ámbito del control, deberá estar --- equilibrado en relación con los niveles de control".

El ámbito del control, describe el número de actividades diferentes, directamente supervisadas por un funcionario determinado. Evidentemente, hay límites a cuantas actividades diferentes puede supervisar de modo efectivo un ejecutivo.

Un ámbito de control más pequeño, significará la presencia de más niveles de control. Pero, esto aumentará el número de decisiones intermedias y, por lo tanto, puede aumentar los problemas de coordinación, comunicación y control.

Hay otras cuestiones del plan de organización en las que dista mucho de verse, claramente, cuál es el mejor principio. Tienen importancia capital a este respecto, los méritos relativos de la organización centralizada, frente a la descentralizada.

El punto es, esencialmente, si las subunidades deberán tener autoridad y responsabilidad extensa o limitada. Para entender mejor lo anterior, diremos que, la centralización se basa en la creencia de que la dirección general es la que está en mejor situación para tomar la totalidad, o la mayoría de las decisiones. Por otro lado; la descentralización se basa en la creencia de que las unidades funcionales, pueden tomar mejores decisiones en las cuestiones que las afectan. Además, se tiene la impresión de que, bajo la descentralización, las unidades funcionales tienden a actuar con más impulso y más creatividad. La diferencia entre estas dos políticas, recibe a veces la denominación de dirección por sistemas, frente a dirección por resultados.

### Factores humanos de la organización:

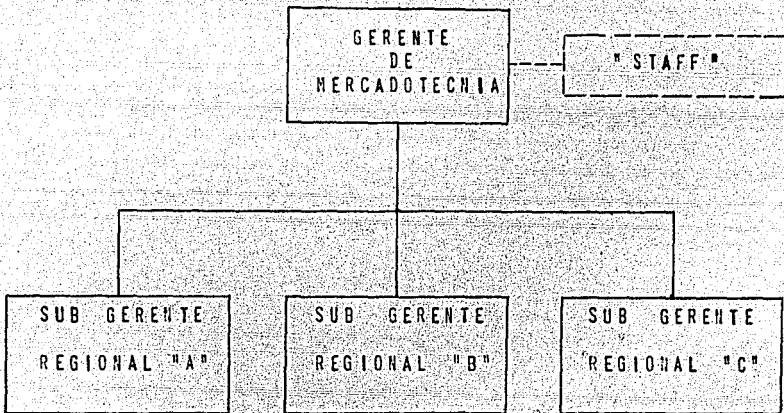
Los principios de especialización, coordinación y autoridad, desempeñan un papel capital en la creación de una sana estructura de organización. Sin embargo, a toda organización formal se le sobreponen muchos grupos, y relaciones informales, que afectan en grado considerable la actuación de la organización.

En los primeros días del planeamiento de la teoría sobre la organización (en los primeros años de este siglo), fue poca la atención que se prestó a los grupos y relaciones informales. La teoría de la organización, estuvo dominada por hombres como Federick Winslow Taylor y Frank Gilbreth, que veían los problemas de organización, a base de conceptos de ingeniería. Hacían hincapié, en los requisitos formales de la organización: división de trabajo, líneas claras de autoridad y, ámbito limitado del control.

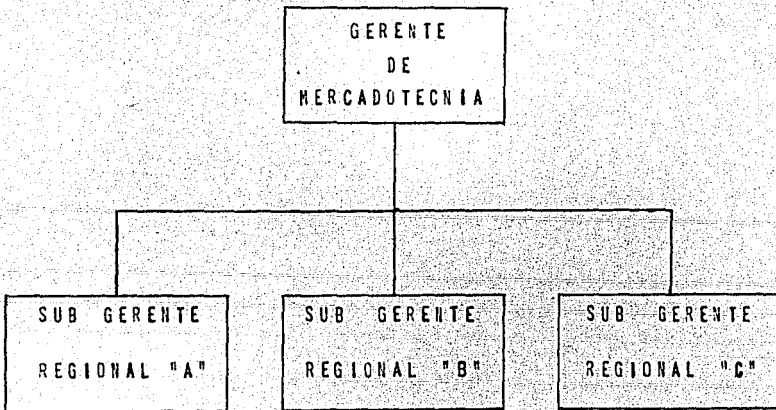
Taylor llamó a su filosofía "Administración Científica", -esta expresión hay que distinguirla de ciencia de la administración, que es un movimiento científico más reciente y de concepción más amplia, de la teoría de la dirección de empresas-; e insistió en que, se estableciesen normas de eficiencia por medio del análisis racional de las tareas. -- Gilbreth, llevó a que, el análisis de dichas tareas, se convirtiese en la bella arte conocida con el nombre de: "estudios de tiempo y movimientos".

Estas aportaciones, señalan avances positivos y duros a la teoría de la dirección. Estos principios, se están aplicando más a la mercadotecnia, en forma de estudios de tiempo, deberes de agentes vendedores y de operaciones de distribución.

( Organigrama: tramos de control amplio y reducido ) :



( A ) TRAMO DE CONTROL AMPLIO.



( B ) TRAMO DE CONTROL REDUCIDO.

Al mismo tiempo, la administración científica vino - señalada por un modo altamente mecánico y autoritario de ver al trabajador. Se veía a éste, cual siendo un instrumento - pasivo al que se le podía dar órdenes y, modelarlo en diversas asignaciones. El hincapié se hacía en la labor, y no en el hombre. Fue este aspecto de la teoría tradicional de la organización, el que estuvo sometido al bombardeo más intenso de los autores posteriores.

En los primeros años de la década de los treintas, - la reacción se cristalizó en los escritos de autores como: - Elton Mayo, F.R. Roethlisberger, William Foote Whyte y Burleigh Gardner, etc. Estos primeros sociólogos industriales exploraron la estructura de las motivaciones humanas y las relaciones sociales informales, que actúan en la situación - de trabajo. Los célebres experimentos de Hawthorne, hechos por Mayo, pusieron al descubierto la importancia que, las -- normas de grupos pequeños tienen, en relación a la productividad y a la satisfacción por el empleo. En época más re -- ciente, la investigación ha avanzado siguiendo la misma tradición, pasando al estudio de las relaciones informales en - los grupos de vendedores.

Por ejemplo: el personal de ventas al detalle, tien - de a establecer reglas informales respecto a cuál es el es - fuerzo máximo "justo", y el grupo ejerce fuertes sanciones - sociales contra los violadores.

El efecto que surtieron estos hallazgos, fue despla - zar el hincapié, alejándolo de los principios formales de la organización, para llevarlo a una administración mejorada -- del factor humano. En la teoría de la organización, las pa - labras "Relaciones Humanas", pasaron a ser expresión mágica.

Teóricos y prácticos, destacaron la importancia de - los programas de adiestramiento en relaciones humanas, desti - nados a enseñar a los directores, los principios de la moti - vación humana. Estos reclamaban la sustitución de la prácti - ca autoritaria de dirección, con práctica de participación - del grupo y el individuo.

Dentro del funcionamiento de la mercadotecnia, el en - foque de las relaciones humanas fue afectando, lenta pero po - sitivamente, la manipulación del cuerpo de vendedores de las organizaciones.

## Importancia del departamento de mercadotecnia en la organización:

Nuestro fin último, deberá ser la aplicación de los anteriores principios de organización, al problema de crear una organización eficaz de mercadotecnia. Todas las empresas recurren a la especialización, para gozar así de las ventajas clásicas propugnadas por Adam Smith.

La organización típica, la componen diferentes departamentos, tales como los de: producción, mercadotecnia y finanzas. Pero tal como lo hemos establecido, cada una de las funciones es especializada, surte algún efecto en los compradores. Bajo el -- concepto de mercadotecnia, se tiene por deseable la coordinación de los diversos efectos; puesto que, la satisfacción lograda por el consumidor, está en función de la totalidad de los estímulos, y no es simplemente, los estímulos manipulados por el departamento de mercadotecnia propiamente dicho. Pero típicamente, el funcionario de mercadotecnia deberá tomar decisiones finales, solamente en cuestiones tales como:

- . Utilización del cuerpo de vendedores,
- . Utilización de fondos para la publicidad,
- . Relaciones con los distribuidores,
- . Investigación de mercados, y
- . Etcétera, etc.

Así también, deberá compartir con la alta dirección ---- otras decisiones que afectan al cliente tales como:

- . Fijación de precios,
- . Planeación de productos,
- . Políticas de descuentos,
- . Condiciones de venta,
- . Planeación de promociones, y
- . Etcétera, etc.

Las decisiones principales de reorganizar a todo el cuerpo de vendedores, de crear nuevos canales de distribución, o de penetrar en nuevas zonas de ventas, deberá compartirlas también con la alta dirección. El jefe de mercadotecnia, solamente asesora respecto a otras actividades determinadas de la empresa que afectan al cliente, como pueden ser:

- . Políticas de crédito y cobranzas,
- . Políticas de tráfico.

Cuya autoridad final y directa, está en manos de otros funcionarios.

Ahora bien, cuando se desmorona la integración voluntaria de las fuerzas que afectan al cliente, el funcionario de mercadotecnia, queda frustrado por lo limitado de su autoridad. En sus relaciones con otros funcionarios puede buscar el respaldo directo del gerente general de la compañía, o puede ejercer presión a favor de una nueva estructura de organización en la compañía, en la que se le de el mando de línea sobre las funciones más importantes.

Sin embargo; -debo aclarar-, resulta importante que el director de mercadotecnia o gerente general aprecie los afanes legítimos de los demás departamentos de la organización.

Del mismo modo, que el departamento de mercadotecnia deberá hacer destacar el punto de vista orientado hacia el cliente, así como otros departamentos tienen que insistir en incrementar la eficiencia para sus labores. Esto da como resultado, ciertos números de conflictos con el departamento de mercadotecnia; mismos que, podrán ser resueltos de acuerdo al grado de organización y control que guarda la empresa en un momento dado.

A menudo, el departamento de mercadotecnia, en sus intentos por movilizar los diferentes recursos de la empresa, para proporcionar satisfacciones a la clientela, es causa de que otros departamentos hagan una labor más pobre, "según su propia apreciación".

Esto sugiere que, la alta dirección deberá disminuir su hincapié en una eficiencia limitadamente concebida de los departamentos, y habrá de aumentar su insistencia en la creación de políticas y prácticas, interdepartamentales, destinadas a favorecer los intereses globales de la empresa. Por lo tanto, deberá examinar objetivamente cada fuente recurrente de conflicto entre departamentos, basándose en los intereses de la empresa, y no en los intereses de los respectivos departamentos.

La regla última, no es el control de los costos, ni tampoco, la satisfacción del consumidor a cualquier precio.

Del mismo modo, que los departamentos de producción, ingeniería, finanzas, y todos los demás, deberán mostrar más preocupación en cultivar y conservar al cliente; el de mercadotecnia tendrá que hacer gala de mayor visión en interrumpir programas de producción y en multiplicar los costos de creación de productos y utilización de materiales.

Todas las organizaciones de mercadotecnia, tienen que dar de algún modo, cabida a cuatro dimensiones fundamentales de la actividad mercadológica:

- . Funciones,
- . Productos,
- . Regiones, y
- . Clientes.

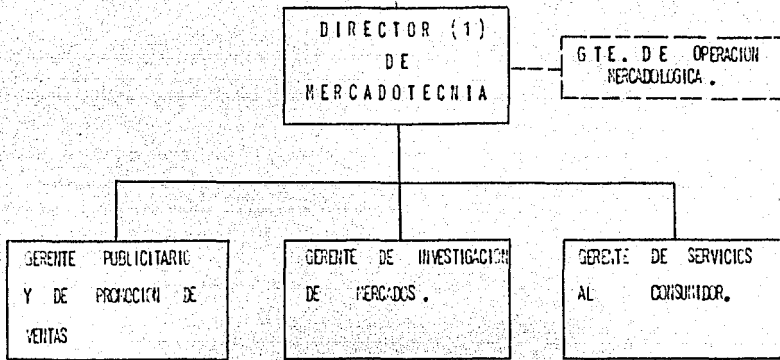
Estas dimensiones, pueden entremezclarse de modos distintos, no sólo en las diferentes industrias, sino también, en empresas distintas dentro de una misma industria.

Esto se debe principalmente, a que la estructura de la organización de mercadotecnia viene conformada, en todos los lugares, por toda una relación de factores únicos, tales como:

- . Objetivos de la empresa,
- . Filosofía de la organización de la dirección,
- . Filosofía de mercadotecnia de la dirección,
- . Importancia de los diferentes instrumentos para la mercadotecnia.
- . Tiempo y número de productos, y
- . Carácter de la competencia.

Además de estos factores, -que podríamos llamar de organización-, existen otros de índole histórica, y de personal que dejan sentir su peso para influir en el plan de la organización de mercadotecnia de la empresa. A menudo, la organización de mercadotecnia es única. Esto es, puesto que para vez se da igual peso a todas las cuatro dimensiones, y es posible que, alguna de ellas ni tan siquiera aparezca. Las empresas que atienden sólo una región, no incluirán en su organización de mercadotecnia la especialización regional; y, las empresas que producen un sólo producto, no incluirán en su organización a gerentes de productos; etc. Incluso, en los casos en que se encuentren presentes las cuatro dimensiones mencionadas, por lo general, hay una o dos cuya importancia tiende a dominar a las demás.



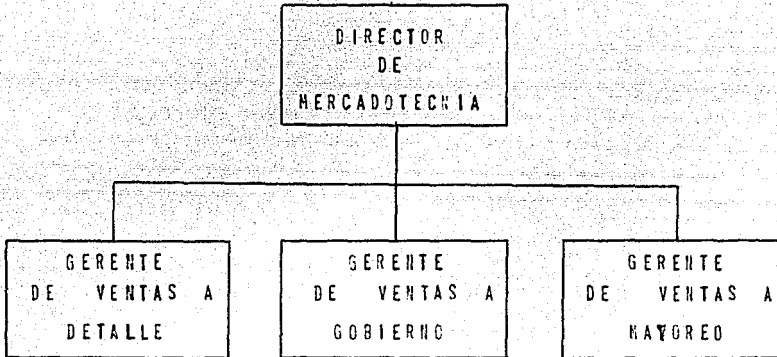


( 1 ) MODELO DE ORGANIZACION ORIENTADA HACIA LAS FUNCIONES.

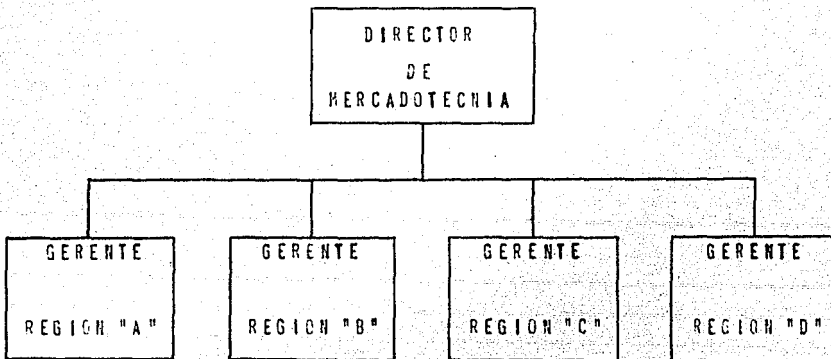


( 2 ) MODELO DE ORGANIZACION ORIENTADA HACIA LOS PRODUCTOS

MODELOS DE ORGANIZACION MERCADOLÓGICA.



( C ) MODELO DE ORGANIZACION ORIENTADA HACIA CLIENTES.



( D ) MODELO DE ORGANIZACION ORIENTADA HACIA REGIONES

Si los productos de la empresa son muy diferentes, es posible que la estructura para organizar el esfuerzo de mercadotecnia la constituyan los productos; si los clientes difieren en cuanto a sus características, métodos y necesidades de compra, pueden pasar a ser la estructura fundamental. Las de más dimensiones, pasan a levantarse sobre una base de apoyo.

En la práctica, rara vez se encuentran formas puras - de la organización de mercadotecnia, ya que, la que es propia de cada empresa ha sido producto de los factores nacionales - arriba mencionados y de una cascada de influencias históricas y de factores peculiares de la propia organización.

A manera de conclusión, diremos que, en los esfuerzos de las empresas para sobrevivir y prosperar en un medio ambiente siempre cambiante y siempre retador, los objetivos de la empresa aportan el marco para la organización y planeación.

Típicamente, las empresas procuran satisfacer varias-metas, algunas de las cuales tienden a ser opuestas. La tarea no es ir en pos de una meta y hacer caso omiso de las demás, sino más bien, crear una imagen clara de la importancia relativa de las mismas, en cuanto son apremios dentro del sistema de toma de decisiones. Una de estas metas, lo constituyen - las utilidades y son sin duda alguna, una de las más importantes, al menos, para la supervivencia de la empresa.

Se busca por tanto, alcanzar las metas por medio de - esfuerzos organizados. La organización eficaz se levanta sobre el equilibrio adecuado de los principios de especialización, coordinación y autoridad, sumando a éstas, la positiva-apreciación del factor humano.

La posición del departamento de mercadotecnia; dentro de la organización global es particularmente difícil, debido a los tipos de conflictos que tienden a surgir entre la lógica de la satisfacción del cliente, y la lógica minimización - de costos que siguen otros departamentos. También, se plantean cuestiones de organización respecto a la organización interna del departamento de mercadotecnia, y estos departamentos, tienden a estar organizados siguiendo las dimensiones, - funciones, productos, regiones y clientes-, que desempeñan el papel más importante en el sistema de mercadotecnia de la empresa.

- PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA -

## PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA:

### Naturaleza administrativa de la planeación,

#### su concepto:

Damos por hecho que mientras la previsión estudia - "lo que puede hacerse"; o sea, "pre-ve" las condiciones en - que deberá desarrollarse nuestra futura acción administrati- va, con base en esa previsión, la planeación fija con preci- sión "lo que va a hacerse".

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el - curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo - los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de ope- raciones para realizarlos, y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización.

Goetz ha dicho -por ejemplo-, que planear es "ha- cer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nues- tra futura acción.

#### Su importancia:

Planear es tan importante como hacer porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir de acaso, de la improvisación.
- b) Así como la parte dinámica del proceso administrativo, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear:-- si administrar es "hacer a través de - otros", necesitamos primero, hacer pla- nes sobre la forma como esta acción ha- brá de coordinarse.

- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible, si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas, y
- f) Etcétera, etc.

Ahora bien, hasta ahora hemos observado como las empresas pueden explotar las oportunidades del mercado, por medio del establecimiento de objetivos claros y de una organización eficaz de mercadotecnia. Estos dos pasos tienen que darse antes de que la dirección pueda actuar de modo eficaz y con un fin preestablecido.

Si la actuación de la empresa ha de lograr un grado elevado de efecto en el mercado, tiene que darse un tercer paso. Este paso es la planeación.

#### Significado mercadológico de la planeación:

Planeación es decidir, en el momento actual, lo que habrá de hacerse en el futuro; es, el método con el que las empresas reconcilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

Todas las empresas llevan a cabo algo de planeación. La preparación del presupuesto anual, representa una planeación.

La determinación del pronóstico de ventas al sector público; así como la determinación del programa de publicidad del año próximo (medios, lemas, gastos mensuales.), representa también una planeación.

Las decisiones acerca de nuevas inversiones de capital-- y préstamos para financiamientos representan una planeación.

En todos los casos, la empresa está decidiendo hoy, cómo utilizará sus recursos (humanos, materiales, máquinas, instalaciones, sistemas, dinero.), para el futuro.

#### Variantes en las prácticas de planeación :

Aunque todas las empresas planean, discrepan considerablemente en cuan extensa, cabal y formalmente lo hacen. Algunas direcciones de empresas están enzarzadas en las operaciones cotidianas que es muy poco el tiempo que pueden dedicar a las ideas a largo plazo, y no digamos ya a la planeación.- Otras siguen algunos de los pasos de algo de planeación formal. Los distintos departamentos preparan sendos planes por escrito, se les encuaderna juntos y quedan archivados para siempre. Por último, hay direcciones de empresas que siguen todo un -- proceso formal y completo de planeación, valiéndose de sta -- ffs, y comisiones de planeación y de documentos escritos.

Estas empresas están convencidas de que, en un mundo de rápidos cambios sociales de intensa competencia, la planeación formal es la clave para la supervivencia de toda empresa de negocios.

Las empresas que hacen poca planeación formal, quizá no obtengan el mejor resultado de sus oportunidades y recursos, y, posiblemente, sean las más vulnerables a los cambios en el mercado. Por otra parte, faltan pruebas concluyentes de que las empresas que hacen mayor planeación, salgan apreciablemente mejor libradas de todas las demás, debido a su planeación.

Los hechos son oscuros, debido a que las empresas que han establecido los procedimientos más extensos de planeación son; por lo general, las más grandes, y no fue el empleo de la planeación -precisamente- lo que creó sus riquezas. De todos modos, probablemente la mayoría de las compañías pequeñas y medianas, yerran más por falta, que por exceso de planeación.

Dentro del marco pragmático de los negocios, se ve a la planeación con cierta desconfianza. Algunos ejecutivos de la vieja escuela, sostienen que "empeño y suerte", cuentan mucho más que una planeación cuidadosa; afirmando que sus empresas tienen "demasiado éxito", para que pierdan tiempo en la planeación.

Sin embargo, la planeación rinde beneficios positivos, y, aunque se les pueda llevar al exceso; por lo general, no es este el problema. El problema, radica en crear procedimientos apropiados de planeación, logrando la participación y el entusiasmo de todos los ámbitos de la empresa, para llevarla a la práctica.

#### Beneficios de la planeación:

El punto de vista que aquí adoptamos es que, si se utilizan buenos procedimientos de planeación, el resultado de la planeación formal, habrá de ser cierto número de claros beneficios para cualquier empresa que busque crecer y prosperar en un medio ambiente que cambia rápidamente. El uso de la planeación permitirá :

- . Alentar el pensamiento sistemático de la dirección viendo hacia el futuro,
- . Llevar a una mejor coordinación los esfuerzos de la empresa,
- . Llevar al establecimiento de normas de actuación para el control,
- . Hacer que la empresa afine los objetivos y políticas que la orienten,
- . Permite obtener como resultado una mejor preparación para acontecimientos súbitos.
- . Proporcionar a todos los ejecutivos participantes un sentido más vivo de cuáles son sus responsabilidades recíprocas.



### Organización para una planeación eficaz :

Los buenos planes no brotan ya totalmente desarrollados de la cabeza del presidente de la empresa, no surgen de unas pocas reuniones de una comisión de planeación. Los ejecutivos reconocen, cada vez más que los beneficios de la planeación, dimanen de llevarla a efecto cual siendo una actividad ininterrumpida, bajo una supervisión centralizada y profesional, a través de muchas capas de dirección participante.

En un número cada vez mayor de empresas -en los países industrializados-, se lleva a cabo la planeación, siguiendo las líneas de modelo que aparecen en la figura de la siguiente página.

Aquí, una comisión ejecutiva de planeación integrada -por los funcionarios principales de la empresa, se encuentran en el punto más alto del sistema. Esta comisión inicia en cada período, el método más ad-hoc, dependiendo del momento y de la situación particular y general por la que se encuentra la empresa, estableciendo objetivos y líneas de orientación -específicos.

COMISION EJECUTIVA DE PLANEACION :

( Establece objetivos, líneas de orientación y aprueba planes ).

PRESIDENTE DE PLANEACION :

( Asume la responsabilidad por la planeación, y trabaja -- con el director y principales funcionarios ).

COORDINADOR Y STAFF DE PLANEACION:

( Coordina los planes interdepartamentales; reúne información para la investigación ).

JEFES DE DEPARTAMENTO :

( Dirigen y coordinan los planes interdepartamentales ).

ENCARGADO DE FUNCIONES :

( Establece los subplanes de los departamentos ).

( diagrama de comunicación pro-planeación ).

Trabajando junto con la comisión de planeación, y figurando como directamente responsable de esta función, está el presidente de planeación. El nombramiento de un presidente de planeación asegura que, la planeación a largo plazo es misión de la alta dirección.

También, evita desviar la planeación hacia una función-cualquiera de la empresa, tal como puede suceder cuando la planeación queda confiada a un gerente o director de finanzas, o al gerente o director de mercadotecnia. El presidente de planeación, trabaja junto con los demás jefes de funciones y divisiones, para aclarar metas, programas y necesidades.

Por debajo del presidente de planeación, está un coordinador que supervisa al staff de planeación, y cuida de que se lleve a cabo la investigación necesaria; de que las diversas partes de la empresa reciban los documentos de planeación y, de que armonicen los programas que están en conflicto.

Los verdaderos planes los formulan, inicialmente, los distintos jefes de departamento, basándose en los objetivos y líneas de orientación establecidas por la comisión de planeación. Cada jefe de departamento, conjunta los planes que ha solicitado de sus subordinados funcionales. Estos planes avanzan en sentido ascendente y el staff de planeación de la empresa, los taniza y coordina. Luego, el presidente de planeación los presenta a la comisión de planeación y en ella, se procede a hacer otras evaluaciones más.

Algunos de los planes, quizá sean devueltos a los jefes de departamento, para que los corrijan o los amplíen más; luego, vuelven de nuevo al staff de planeación. De este modo, el sistema de planeación avanza circularmente a través de la organización, implicando una gran cantidad de participación, y un refinamiento progresivo antes de la aprobación final -- por la comisión ejecutiva de planeación. Su aprobación significa, que se considera que el plan es realista, y que, cada uno de los jefes de departamento, acepta la responsabilidad de actuación de su unidad para alcanzar los objetivos del plan.

### Tipos de planeación:

La planeación se emprende para cierta variedad de fines y bajo cierta variedad de circunstancias. Puede hacerse una clasificación útil a base del tiempo y, en ella se distingue la planeación a largo plazo y la planeación a corto plazo.

La planeación a largo plazo, se hace para que se establezca la orientación fundamental de los esfuerzos y operaciones futuras de la empresa, el horizonte del tiempo se encuentra, al menos, a un par de años de distancia. La planeación a corto plazo se hace para programar los esfuerzos y las operaciones de la empresa correspondiente al futuro inmediato, generalmente el año venidero.

Cabe otra distinción más, entre planeación general de la empresa y planeación de las operaciones de mercadotecnia. La planeación general de la empresa, busca coordinar las acciones futuras de mercadotecnia, financiamiento, producción, compras y otras actividades.

La planeación de mercadotecnia busca, coordinar las operaciones futuras dentro de la rama que le es propia.

### Planeación de la mercadotecnia a largo plazo:

El plan a largo plazo de la empresa señala las metas- y estrategias de la misma a largo plazo. Dentro de este plan habrá varios planes orientados funcionalmente, uno de los -- cuales, es el plan de mercadotecnia a largo plazo. Este --- plan esboza el papel y las responsabilidades que el departamento de mercadotecnia asume dentro de la estructura del plan global de la empresa. Señala, el modo en que se crearán y- asignarán en el futuro los recursos de mercadotecnia de la - negociación.

El director de mercadotecnia formula el plan de la -- misma, más o menos del mismo modo en que, se establece el -- plan general de la empresa.

En las compañías más grandes, se deberá contar con un coordinador de plana mayor. El plan de mercadotecnia se -- formará partiendo, de los distintos planes presentados por - los jefes de las distintas unidades de organización comprendidas en el departamento de mercadotecnia.

La naturaleza de los planes componentes, depende de - la forma y dimensión en que esté organizado el departamento- de mercadotecnia.

En una organización de mercadotecnia, orientada por - la función habrá de establecerse un plan distinto para cada- una de las funciones principales de mercadotecnia. Los prin- cipales planes podrían incluir:

- . Plan de mezcla de productos,
- . " " investigación y creación de productos,
- . " " cuerpo de vendedores,
- . " " publicidad y promoción de ventas.
- . " " canales de distribución,
- . " " fijación de precios,
- . " " investigación de mercados,
- . " " distribución física, y
- . " " organización de mercadotecnia.

Este último plan, bosqueja los cambios deseables en - la organización del departamento de mercadotecnia, su siste- ma de información y comunicación, y sus relaciones con otros departamentos de la empresa.

En una organización de mercadotecnia, orientada por los productos, los jefes o gerentes de cada uno de éstos, habrán de establecer un plan distinto para cada producto principal. El plan corresponde a cada uno de los productos; señalará objetivos a largo plazo para cada producto particular, así como un programa de tallado para alcanzar tales objetivos.

En una organización de mercadotecnia, orientada regionalmente, los respectivos jefes o gerentes regionales de mercadotecnia, habrán de establecer un plan distinto para cada región principal. El plan de cada región, tendrá que señalar objetivos de ventas en la misma, y esbozará un programa para alcanzar tales objetivos en la región. El plan tomará en cuenta, las tendencias regionales de crecimiento de las ventas y, los probables esfuerzos de los competidores.

En una organización de mercadotecnia, orientada hacia los clientes, los respectivos jefes o gerentes de mercadotecnia dedicados a los respectivos grupos de clientes, establecerán para cada uno de dichos grupos un plan distinto. Cada uno de estos planes, establecerá objetivos de ventas de la empresa referente a su correspondiente grupo de clientes. -- Los objetivos se basarán en un programa realista, destinado a mejorar la forma de satisfacer las necesidades de aquel -- grupo de clientes, por medio de mejoramientos en los productos y de servicios mejorados.

Unicamente para concluir, diremos que, los procedimientos formales de planeación son instrumentos de importancia cada vez mayor en la adaptación competitiva de la empresa al medio ambiente de la mercadotecnia.

Este concepto, reclama un esfuerzo integrado de mercadotecnia, orientado hacia grupos bien definidos de clientes, con el fin de alcanzar un volumen de ventas y de utilidades que sea adecuado.

Por lo tanto, la planeación es el medio con el que se expresa esta claridad, de finalidad de la empresa, y se logra la integración de todos los esfuerzos.

La planeación, va siendo un aspecto cada vez más profesionalizado de la dirección misma. Las empresas están acudiendo cada vez más, al empleo de análisis del camino crítico para la planeación, programación y control de proyectos específicos de mercadotecnia.

Recomendamos, bajo estas circunstancias remitirnos a la sección bibliográfica para poder obtener mayor información al respecto.

\_\_\_ LA INVESTIGACION MERCADOLÓGICA COMO PRINCIPIO SUSTENTADOR

DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. \_\_\_

LA INVESTIGACION MERCADOLOGICA COMO PRINCIPIO SUSTENTADOR  
DENTRO DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

---

Investigación de mercados:

El comité de definiciones de la American Marketing -- Association, la define como la "recolección, tabulación y -- análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios".

Cualidades que debe reunir una investigación:

Las cualidades que debe reunir una investigación de -- mercados, son las siguientes:

1. Que sea ordenada,
2. Que se empleen métodos científicos adecuados, y
3. Que se utilicen razonamientos lógicos exentos de prejuicios.



Investigación de mercados que se pueden realizar :

- . Para conocer qué producto se debe elaborar,
- . Características que debe reunir ese producto,
- . Características del mercado consumidor y el -  
potencial.
- . Uso que el consumidor hace del producto,
- . Volumen de ventas que se pueden realizar,
- . El mejor sistema de ventas que se pueda lle -  
var,
- . Las cuotas de ventas que se pueden fijar a --  
los representantes de ventas,
- . El mejor canal de distribución que se puede -  
escoger,
- . El nombre más adecuado al producto,
- . El envase que puede llevar,
- . El empaque que se debe utilizar,
- . La etiqueta que se le deba adherir,
- . Características de la competencia a la que se  
va a enfrentar,
- . Compras del producto por marcas,
- . P r e f e r e n c i a s ,
- . Calidad de producto de la competencia,
- . La competencia indirecta,
- . El mejor servicio que se puede ofrecer,
- . La mejor garantía,
- . La publicidad más adecuada (investigación mo-  
tivacional),
- . Promociones más adecuadas,
- . Forma de cobro por la venta del producto o -  
servicio, y
- . Para el establecimiento de planes y programas  
de mercado.

Todo lo anterior, lo podemos englobar en dos grandes grupos, dentro de la investigación de mercados:

1er. grupo :

Investigación de orden "cuantitativo"

Y

2º grupo :

Investigación de orden "cualitativo".

De orden cuantitativo:

- . Evaluación de zonas de venta,
- . Análisis de la competencia,
- . Organización e investigación de operaciones de venta,
- . Análisis de canales de distribución,
- . Análisis de archivos de venta,
- . Análisis de costos de distribución,
- . Análisis cuantitativo del mercado,
- . Análisis de precios, y
- . Análisis de la tendencia del mercado.

De orden cualitativo:

- . Análisis del producto,
- . Análisis de consumidores,
- . Investigación de opiniones y actitudes, y
- . Investigación de publicidad y promoción.

Fases cronológicas para la realización de una investigación de mercados:

1. Definir el objetivo: (fase de previsión y planeación dentro del proceso administrativo),
2. Establecer el presupuesto respectivo,
3. Fijar el tiempo en que se va a realizar la investigación,
4. Preparar los cuestionarios,
5. Llevar a cabo una exploración de los aspectos más importantes,
6. Determinar las fuentes de información (primarias y secundarias),
7. Determinar la población o universo,
8. Diseñar la muestra,
9. Reclutar, seleccionar, introducir y desarrollar, las personas que realizarán la investigación,
10. Dirigir la investigación sobre el terreno para la obtención de los datos,
11. Acoplar y revisar cada cuestionario contestado,
12. Clasificar las contestaciones de los cuestionarios y tabularlas,
13. Realizar un análisis estadístico de los resultados, y
14. Presentación del informe con las conclusiones y recomendaciones pertinentes

Importancia de la investigación de mercados :

Incrementa el éxito del negocio, por lo menos de seis maneras:

1. "Se obtienen planes de venta correctos". El conocimiento del mercado, y la competencia permite determinar objetivos de venta, políticas de venta, programas y procedimientos de ventas y, permite concentrar el esfuerzo de ventas en los mercados productivos.
2. "Logran eficiencia en los métodos de mercado". La efectividad de los diferentes métodos empleados con todo cuidado, a fin de eliminar los que sean ineficientes. Métodos eficientes para el mercado, se encuentran a través de la investigación de mercados.
3. "Se desarrollan nuevas fuentes de utilidad". Esto se logra mediante el descubrimiento de nuevos productos, nuevos usos para productos ya establecidos y nuevos mercados.
4. "Infunde entusiasmo al personal de la empresa y en especial, a la fuerza de ventas". Si el personal sabe que la compañía basa sus actividades de ventas y mercadeo, sobre conocimientos técnicos, tendrá más confianza en la empresa. Los ejecutivos saben que están operando en forma inteligente, cada vendedor sabe que la situación de su producto es buena, que realmente existe un mercado y que está siendo respaldado por una campaña de publicidad científicamente planeada, y añadiendo a todo ello; que los métodos de ventas por él usados, son correctos.
5. "Permite planear los programas de promoción y publicidad". Logrando con esto un fomento efectivo y real de las ventas.
6. "Lograr eficiencia en la actividad financiera de la empresa". Se obtiene con lo anterior, que la actividad de mercadeo se dirija hacia mercados productivos; que las inversiones de producción estén equilibradas con respecto al programa de mercadeo ( a corto, mediano y largo plazo ); obliga a producción a incrementar su rentabilidad, mediante la previsión de los cambios en la capacidad adquisitiva del consumidor, así como en sus gustos; a través de lo anterior, se logra alcanzar y determinar el nivel financiero óptimo; así también, se logra el índice óptimo de la inversión en inventarios, fletes y acarreos; mantiene en eficiencia la planeación de la producción, y las especificaciones de calidad de la misma; en fin, permite trazar políticas correctamente dirigidas.

### Investigación motivacional de mercados:

Una variante de la investigación de mercados, es la investigación motivacional de mercados que, tiene por objetivo primordial, conocer el por qué las personas obran en un sentido determinado, o cuál es la causa por la cual la gente compra o se inclina favorablemente hacia una marca, producto o servicio específico.

#### Motivaciones :

Un psicólogo muy conocido, Pavlov, realizó un estudio sobre los reflejos condicionados en los cuales descubrió la causa y efecto como secuencia de hechos para descubrir -- las causas y motivaciones del comportamiento humano, realizando un estudio con un perro, al cual, antes de darle un -- alimento se tocaban unas campanillas, y cuando ese mismo perro oía las campanillas aún sin recibir alimento, inmediatamente el animal segregaba saliva. En las personas opera en las mismas circunstancias, y es aprovechado por los empresarios para anunciar y vender sus productos; así vemos que un anunciante de un refresco, representa en un anuncio ese refresco en forma tal, que haga que la persona asocie su sed con el refresco.

#### Técnica de la investigación motivacional:

La investigación motivacional, es realizada por psicólogos industriales especializados, por lo que, su técnica difiere de la investigación de mercados. Pero aún así, existen algunos puntos de similitud entre ambas investigaciones; como en la investigación de mercados; en esta investigación, en primer lugar hay que fijar el objetivo. En segundo término, hay que diseñar la muestra; o sea, el número de personas que van a ser entrevistadas. En tercer lugar, reclutar, seleccionar, introducir y desarrollar a los entrevistadores. - En este caso difiere de la anterior investigación, ya que éstos deben ser psicólogos especializados, por lo que su desarrollo es un poco más complicado.

Una vez realizado lo anterior, se procederá a llevar a cabo la investigación sobre el terreno, con un cuestionario de -- profundidad que no es sobre preguntas concretas, sino preguntas abiertas, para conocer el punto de vista del entrevistado. Estos interrogatorios, se complementan con algunas pruebas psicológicas; que entre otras, se encuentran las siguientes:

- a) "Prueba de la asociación de palabras". Esta prueba se realiza preguntando al entrevistado la primera palabra que se le ocurra, sobre un producto o servicio; así por ejemplo: se le pide que nos indique cuál es la cualidad que más desea de un producto,
- b) Otra prueba muy socorrida es la de la "terminación de una frase"; y así, cuando se quiere saber qué -- imagen se tiene de una situación dada, se le plantea la frase incompleta para que sea terminada por el entrevistado. Así, por ejemplo, se pone una frase en los siguientes términos: "La mujer que usa lavadora automática..... Poniéndose puntos suspensivos, para que sea completada por el entrevistado, quién termina la frase de acuerdo con lo que piensa de las personas que usan lavadora automática.
- c) "La prueba del psicodrama". En ésta, se le pide al entrevistado que actúe como si la situación fuese real. Ejemplo: Se le pide que si estuviera en -- una tienda de descuento, que es lo que haría para comprar un artículo que necesitase.
- d) "Las historietas gráficas". Esta es otra prueba -- que realiza con mucha frecuencia; a través de esta prueba, se pone una historieta y se deja sin contestar una parte, para ser respondida por el entrevistado. Ejemplo: En una página se representa a una persona que está ofreciendo en venta dos aparatos de televisión, y a la vez, otra persona que -- llega a comprarlos. Esas personas tienen que contestar en el cuadro que se deje para ello.

Una vez realizadas las entrevistas con las pruebas psicológicas referidas, se procederá a interpretar los datos, con las conclusiones correspondientes para transmitirlos en un informe que lleva las mismas características que se describen en la investigación de mercados.

ORGANIZACION E IMPLEMENTACION

PARA NUEVOS PRODUCTOS

## ORGANIZACION E IMPLEMENTACION PARA NUEVOS PRODUCTOS:

### Estudios económicos previos:

Una vez realizada la investigación de mercados, por medio de la cual se cumplió con una de las fases de la previsión, para determinar si el objetivo de una empresa es el adecuado, - es necesario complementar la investigación, con algunos estudios económicos previos que permitan asegurar el éxito de la empresa.

### P r e c i o :

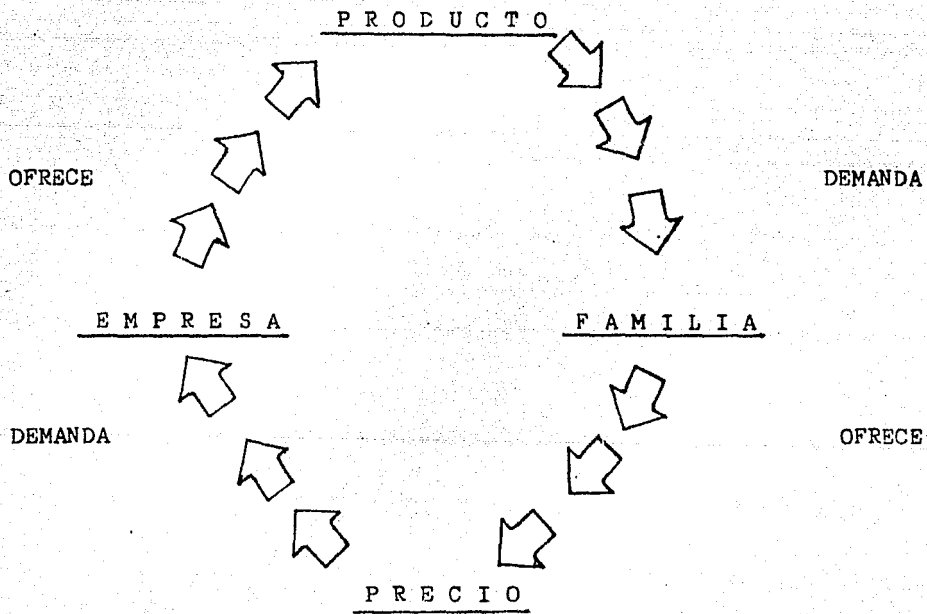
El primer estudio que debe elaborarse es sobre el precio a que el producto puede venderse. Para ello, es necesario conocer cómo resuelve la economía sus tres problemas fundamentales:

- a) Qué producir,
- b) Cómo producir, y
- c) Para quién producir.

Lo anterior, se dilucida por medio de la oferta y la demanda, las que a su vez, determinan el precio de un producto.

La gráfica que a continuación se muestra, es para ilustrar cómo en nuestro sistema de libre empresa, se resuelven los problemas de la producción de satisfactores.





..... Sistema de Oferta y Demanda.

La familia, que es la célula de la sociedad constituye la fuente de necesidades, la cual demanda satisfactores o productos que a su vez, son ofrecidos por una empresa.

Por el grado en que satisfaga o pueda satisfacer esa -- necesidad el producto, las familias estarán dispuestas a ofrecer un precio; el cual, a su vez, es demandado por la empresa; para sufragar sus gastos y obtener así, utilidades para sus accionistas.

Cuando dos o más empresas ofrecen un producto, se crea entre éstas, el fenómeno económico que se conoce con el nombre de "competencia". Esta competencia puede ser :

- a) Perfecta,
- b) Imperfecta, y
- c) Monopolio.

En el primer caso, las empresas no influyen en el precio; en el segundo caso, las empresas sí pueden influir en el precio; y, en el tercer caso, o sea el monopolio, el empresario fija el precio con las limitaciones que debe imponer el estado.

Una vez determinado, a qué tipo de competencia se va a enfrentar uno, es necesario que, el empresario que desea poner un negocio, conozca la oferta que existe y la demanda que puede tener.

La demanda es elástica, cuando se disminuye el precio, aumenta la demanda y el ingreso total se incrementa. Un ejemplo de esto, lo tenemos en los automóviles.

	<u>P R E C I O</u>	<u>C A N T I D A D</u> <u>DEMANDADA</u>	<u>I N G R E S O</u> <u>T O T A L</u>
A)	\$ 25,000.00	10	\$ 250,000.00
B)	20,000.00	20	400,000.00
C)	15,000.00	40	600,000.00
D)	10,000.00	80	800,000.00



La demanda inelástica es aquella que, bajando el precio de un artículo, aumenta la demanda, pero el ingreso total disminuye.

Ejemplo de lo anterior, lo tenemos en el trigo:



	<u>P R E C I O</u>	<u>C A N T I D A D</u> <u>DEMANDADA</u>	<u>I N G R E S O</u> <u>T O T A L</u>
A)	\$ 5.00	9	\$ 45.00
B)	4.00	10	40.00
C)	3.00	12	36.00
D)	2.00	15	30.00
E)	1.00	20	20.00

Con lo anterior, sólo tenemos una parte del estudio -- que permite situar el empresario dentro de qué demanda estará el producto que se pretende lanzar; pero también, es necesario que se situé este producto, en relación de la oferta de productos que existen y, el impacto económico que tendrá en un mercado, el aumento de la oferta, el precio del producto y la cantidad que se podrá introducir al mercado.

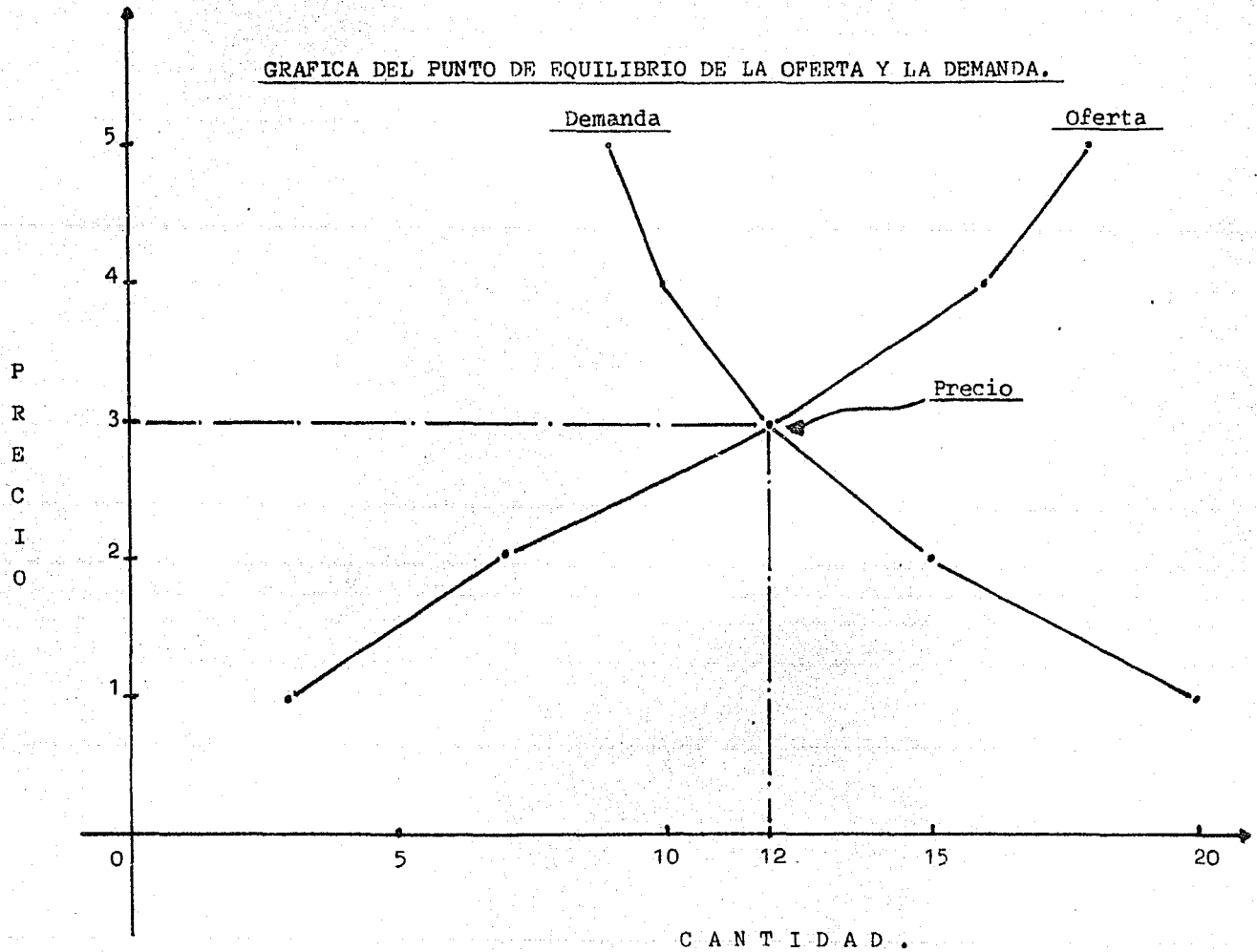
Para conocer cómo opera este fenómeno, supongamos que, en el caso anterior -o sea el trigo- tenemos la siguiente oferta:

	PRECIO:	CANTIDAD DEMANDADA	CANTIDAD OFRECIDA	EFFECTO S/LOS P R E C I O S :
A)	\$ 5.00	9	18	Disminución.
B)	4.00	10	16	Disminución.
C)	3.00	12	12	Equilibrio.
D)	2.00	15	7	Aumento.
E)	1.00	20	3	Aumento.

Del análisis del anterior cuadro, podremos deducir el precio al cual podrá venderse el producto y la cantidad de -- oferta y demanda que debe existir para que ese precio alcance su equilibrio.

----- Si graficamos lo anterior, tendríamos: -----

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.



D i l e m a s :Costo del producto

Una vez determinado cual es el precio al que el empresario puede vender un producto, se requiere realizar un estudio de costos para saber si éstos, permiten la venta del producto al precio que fija el mercado. Para esto, resulta necesario determinar el costo por unidad del producto en todos sus elementos, que entre otras podemos enunciar:

Materiales	\$ . . . . .
Mano de obra	\$ . . . . .
	<hr/>
Costo de manufactura	\$ . . . . .
	<hr/>
Costo de producción	\$ . . . . .
Costo de operación	\$ . . . . .
	<hr/>
Costo por unidad	\$ . . . . .
	<hr/>

### Gráfica de punto de equilibrio:

Una vez identificados y determinados los costos, la técnica recomendada elabora algunos otros estudios, que permiten tener mayor número de elementos para que la empresa alcance sus objetivos. Uno de estos estudios, que muchos tratadistas consideran como el instrumento más poderoso del control económico, es la gráfica del punto de equilibrio ( -- Break Even Point ). A través de esta gráfica, se determina el lugar preciso en donde la empresa, ni obtiene pérdidas; ni obtiene utilidades. Para obtener esto último, es necesario dividir los gastos de una empresa en dos grupos :

a) Gastos fijos: O sea, aquellos que sin producir un solo artículo, siguen subsistiendo, como pueden ser:

- . Renta,
- . Sueldos a empleados,
- . Depreciaciones, etc., y

b) Gastos variables : O sea, aquellos que aumentan cuando la producción se incrementa, y disminuyen en función de que la producción disminuya, ejemplos de estos gastos son:

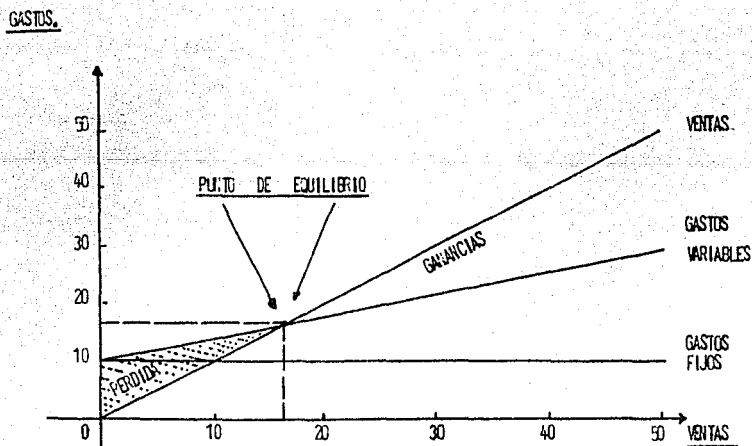
- . Materiales,
- . Mano de obra, y
- . Algunos gastos de manufactura.

Una vez divididos los gastos en los grupos mencionados, se procederá a la elaboración de la gráfica; determinando, de antemano, las ventas que se pretenden alcanzar, ejemplo:-

Gastos fijos	=	10
Gastos variables	=	20
Ventas presupuestadas.	=	50

A simple vista, el lugar donde no se gana ni se pierde es de \$ 30, pero hay que tomar en consideración que, los gastos fijos son absorbidos en gran parte por la producción, - por lo que, el lugar donde ni se gana ni se pierde en la empresa es el resultado de la gráfica siguiente:

Gráfica del punto de equilibrio ( Break Even Point ):



Dado que no aparece la gráfica anterior en papel milimétrico, no es posible que se vea claramente el lugar en que la empresa, ni gana ni pierde, cuando tiene \$ 10.00, de gastos fijos; \$ 20.00, de gastos variables, y \$ 50.00, de ventas presupuestadas, que es de \$ 16.66, el cual puede obtenerse también, a través de aplicar la fórmula para la gráfica del punto de equilibrio, que es :

$$Pe = \frac{G. F.}{1 - \frac{G. V.}{V}}$$

$$\text{Sustitución: } Pe = \frac{10}{1 - \frac{20}{50}} = \frac{10}{1 - .4} = \frac{10}{.6} = \$ 16.66$$



### Ingredientes administrativos para optimizar las innovaciones:

Hasta el momento, hemos querido presentar ante ustedes algunos de los ingredientes administrativos básicos, necesarios para una mejor organización de la empresa; así como del criterio mercadológico necesario para el mismo. Hemos observado en el transcurso del presente trabajo, lo que la empresa y los elementos que la integran, el papel e importancia de la mercadotecnia integral, el recurso humano, su problemática, -- su expectativa y, los valores cambiantes en éste; así también, se ha tratado de poner de manifiesto ante ustedes la importancia radical, que en nuestra empresa, representa el establecimiento de objetivos generales claros, que orienten nuestras acciones administrativas futuras; por otro lado, hemos querido manifestar la comparación de los objetivos personales, contra los objetivos propios en nuestra organización; la trascendencia que el departamento de mercadotecnia tiene, y deberá mantener dentro de nuestra estructura organizacional.

Dentro la etapa de planeación, hemos colocado en primer lugar, la naturaleza administrativa de ésta; el significado mercadológico de la misma, las variantes que se llegan a presentar en la práctica de esta función administrativa; así también, hemos tratado de esbozar los beneficios y los criterios fundamentales de una adecuada organización de la planeación.

Para todo lo anterior, es necesario que basemos nuestros criterios y nuestras observaciones, en una investigación, misma que hemos separado en dos grupos:

El primero de los cuales, lo identificamos como una investigación de mercados; dentro de ésta, establecemos su definición, su integración, su importancia, y los criterios administrativos necesarios para su implantación.

Como segundo grupo, colocamos a la investigación motivacional y ésta, como una variante de suma importancia, dentro de la investigación de mercados como fuente de información; en la cual, tratamos de definir un instrumento, el cual nos servirá para conocer el cómo, y el por qué, actúan de cierta o cual manera los individuos ante situaciones altamente cambiantes.

Entramos finalmente, al capítulo de organización e implementación para nuevos productos; para esto, resulta necesario el elaborar estudios económicos previos, así como de finir los diferentes dilemas que pudiesen presentarse en la creación de éstos.

Todo lo anterior, hasta este momento, resultaría estéril, si no contáramos con personal ejecutivo eficiente y creativo; que, estableciese los sistemas, procedimientos y controles necesarios para coadyuvar a la consecución de nuestro objetivo específico, que será la creación de nuevos productos. Luego entonces, resulta necesario conocer qué características deberá tener este ejecutivo; para que, pueda cerrar el círculo administrativo dentro de todo este proceso organizacional.

Presentamos pues, ante ustedes, los criterios fundamentales acerca de las capacidades y características administrativas, que deberá tener esta persona.

### Los conocimientos de un administrador:

Generalmente, se está de acuerdo en que se necesitan por lo menos, tres tipos de conocimientos para llevar a cabo el proceso de administración:

- . Conocimientos técnicos,
- . " humanos, y
- . " conceptuales.

#### Conocimientos técnicos:

Estos conocimientos, se sustentan en la habilidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, - las técnicas y el equipo necesarios, en la ejecución de tareas específicas; y que, se adquiere -- con la experiencia, la educación y el entrenamiento.

#### Conocimientos humanos:

O sea, la habilidad y el buen juicio para trabajar con, y por medio de personas, incluyendo una comprensión de la motivación, y la aplicación de una dirección eficaz.

#### Conocimientos conceptuales:

La habilidad para comprender las complejidades de toda organización y dónde encajan, dentro de la organización las acciones propias. Este conocimiento, permite a uno actuar de acuerdo con los objetivos de la organización entera; y no únicamente, en función de metas y necesidades de su propio grupo inmediato.

La mezcla apropiada de estos conocimientos varía a medida que el individuo, avanza en la organización; del nivel de supervisión, a los altos puestos administrativos.

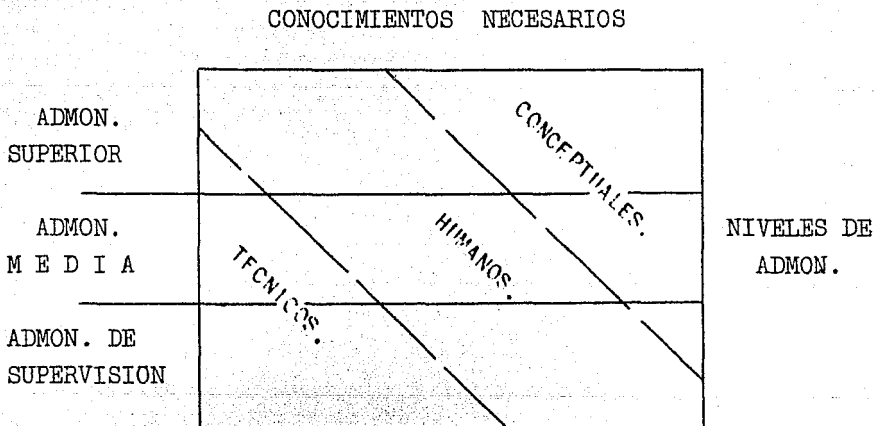


FIGURA A) Conocimientos administrativos necesarios a diversos niveles de una organización empresarial.

A medida que uno asciende, de los bajos a los altos-niveles de la organización, menos conocimientos técnicos, es necesario poseer para ser efectivo, pero más y más conocimientos conceptuales.

Los supervisores en los niveles bajos, necesitan tener un gran conocimiento técnico, porque con frecuencia, deben entrenar y desarrollar a técnicos, y a otros empleados - en sus secciones. En el otro extremo, los ejecutivos de una organización empresarial no necesitan saber cómo se efectúan todas las tareas específicas al nivel operacional. Sin embargo, deben ser capaces, de ver de qué manera todas estas funciones se relacionan entre sí en la consecución de las metas de la organización total.

Mientras que la cantidad de conocimientos técnicos y conceptuales necesarios a estos diferentes niveles de la administración varía; el común denominador que parece ser crucial en todos los niveles es el conocimiento humano.

### Importancia de las cualidades humanas:

El énfasis en los conocimientos humanos se consideraba importante en el pasado, pero actualmente, es de primerísima importancia. Por ejemplo, uno de los más grandes empresarios de todos los tiempos, JOHN D. ROCKEFELLER, afirmó: --

" Pagaré más por la capacidad de entenderse con la gente, que por cualquier otra capacidad bajo el sol . . . . .".

Palabras similares a las del señor Rockefeller se -- repiten constantemente.

Según un informe de la American Management Association, una inmensa mayoría de los doscientos administradores que participaron en una encuesta\*, estuvieron de acuerdo en que, el rasgo individual más importante de un ejecutivo, es su capacidad para entenderse con la gente. En esta encuesta, los administradores consideraron esta capacidad como más vital que la inteligencia, la resolución, el conocimiento, o la habilidad en el trabajo.

Ya que el conocimiento humano, implica trabajar con y por medio de otras personas, el principal interés de este inciso es, el de ayudar a despertar el interés a los futuros y actuales administradores; a entender, por qué la gente se comporta como lo hace y aumentar su eficacia, para predecir el comportamiento futuro, y así poder dirigir, modificar y controlar -hasta donde sea posible-, el comportamiento.

\* Datos reportados en Berger y Havey, Organizational Relations and Management Action.

- LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS -

## LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS:

### I n t r o d u c c i o n

En este capítulo, dirigiremos nuestra atención a uno de los factores más cruciales del esfuerzo mercadológico de la empresa; los productos que la misma crea, para atender - las necesidades del consumidor.

Los productos de la empresa, constituyen los cimientos del programa de mercadotecnia. La elección de los productos afecta las de :

- a ) Canales de distribución,
- b ) Medios y mensajes promocionales,
- c ) Distribución física, y
- d ) Otras dimensiones importantes del programa de mercadotecnia.

La política en materia de producto, afecta no solamente al resto del programa de mercadotecnia, sino que resulta ser una variable por derecho propio, que determina la posición de la empresa en el mercado.

Las decisiones acerca de la amplitud, y la intensidad de la combinación de los productos de la empresa, afecta --- apreciablemente el interés del consumidor.

Este interés, está también, afectado por las decisiones que la empresa toma, o deberá tomar acerca de modificar, abandonar y añadir productos distintos.

### Decisiones de productos nuevos:

Las grandes empresas en nuestro país, están reconociendo cada vez más, que la clave para su supervivencia y -- crecimiento, se encuentra en la creación de productos nuevos y mejorados.

Lo anterior, no excluye a las empresas pequeñas y medianas, que complementan nuestro sistema empresarial. Está claro que, la diferencia organizacional, estructural y de recursos, con los que cuenta cada empresa, van a determinar el sistema y planeación mercadológica que adoptará la institución, de acuerdo con sus objetivos para la formación de nuevos productos.

Para los fines del presente trabajo, "productos nuevos", significará : "productos nuevos para la empresa".

Esta definición abarca:

1. Productos originales,
2. Modificaciones importantes en productos existentes.
3. Imitaciones de productos existentes,
4. Imitaciones de productos de los competidores, y
5. Adquisiciones de líneas de productos.

Todo lo cual, implica asimilación de algo "nuevo" en la mixtura o combinación de productos de la empresa.



Producto :

"Haz de particularidades materiales, de servicio y simbólicas que se espera, brinden satisfacciones o beneficios al comprador".

Esta definición se ha tomado de :

Marketing Definitions:

A Glossary of Marketing Terms, recopilado por el Committee on Definitions of the American Marketing Associations.

Debemos notar, que un producto tal como se ha definido, resulta ser algo más, que por ejemplo; una cámara fotográfica, una computadora o un lapicero de oro macizo.

Cuando uno pretende adquirir una cámara fotográfica, se tendrá la necesidad de escoger entre varias marcas, modelos y precios. Todo esto dará como resultado, hechar a andar nuestro sistema de decisión, basado en nuestras necesidades sociales, psíquicas y de reconocimiento.

De tal manera que, el "producto" que compremos no será solamente una caja de plástico con ciertos materiales en su interior; tendrá que ser un artículo que brinde cierta distinción entre los amigos, que brinde alegría con la familia al revivir momentos pasados; dando esto como resultado, cierta estabilidad psíquica y social, así como de reconocimiento en el núcleo de conveniencia.

Con el ejemplo anterior, queda manifestado lo que por "producto" se pretende definir.

### Problemas propios de la creación de productos nuevos:

En las actuales condiciones de competencia comercial se hace cada vez más arriesgado prescindir de innovaciones. - Los clientes, tanto consumidores como industriales, quieren y esperan una corriente incesante de productos nuevos o en su defecto, mejorados. Resulta innegable que, bajo estas condiciones, la competencia se propondrá hacer cuanto le sea posible para atender estas necesidades.

La innovación como sistema parece ser el único modo de evitar la caducidad de la línea de productos de la empresa.

Pero, todo producto nuevo cuesta dinero; innovar es, extremadamente, costoso así como arriesgado.

#### Los principales motivos de ellos son:

- 1) La mayoría de las ideas para un producto que entra en la creación del mismo, jamás llega al mercado.
- 2) Muchos de los productos que llegan al mercado no tienen éxito, y
- 3) Los productos con éxito, tienden a gozar de una vida más corta de la que años atrás gozaban los productos nuevos.

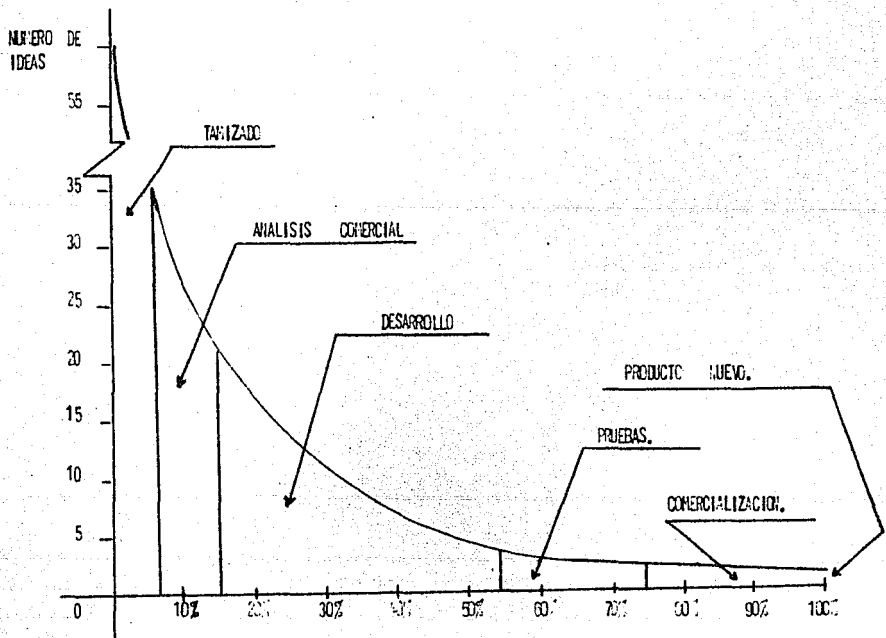
#### Alto índice, desfavorable de productos nuevos:

Un gran número de productos, e ideas para productos, que le cuestan gran cantidad de dinero a la empresa, jamás llegan al mercado. Son las "bajas" del sistema de innovación. Las empresas tienden a descubrir tardíamente, que ciertas o cuales ideas o productos, son técnicamente irrealizables; que constaría demasiado establecerlas, o bien, estando ya establecidas, se sobre estime su mercado.

Ahora bien, la cuestión importante dentro de este punto, será conocer ¿ cuántas ideas se tienen que crear en una empresa, para que cada idea culmine en un producto nuevo?

Para contestar lo anterior, los estudiosos de la materia, han elaborado investigaciones de mercados, que han sido analizadas y resumidas en sendos informes. Precisamente, de esos informes hemos tomado la siguiente gráfica.

CURVA DE DISMINUCION DE IDEAS PARA PRODUCTOS NUEVOS



NOTA:

En muchos textos, podemos encontrar que este producto nuevo, lo califican "con éxito"; y nos muestra, "producto nuevo con éxito". Bajo un criterio personal, - considero que un producto nuevo no representa, necesariamente, "un éxito". La razón la tendremos un poco más adelante.

### Tiempo de vida más corto de los productos con éxito:

Incluso, cuando un producto nuevo resulta que es "un-éxito" comercial, la competencia está tan presta a seguir el camino que; típicamente, el producto nuevo está destinado a - que tenga sólo una corta vida feliz.

De esta manera, la dirección se encuentra en un dilema; tiene que crear productos nuevos, pero existen grandes dificultades para el logro de su éxito.

Así pues, la creación de nuevos productos, puede llegar a ser un curso de acción tan arriesgado, como abstenerse de toda acción. La respuesta sigue todavía radicando en la - creación de productos nuevos; pero llevada de tal modo, que - se reduzca el riesgo de posibles fracasos.

### Ingredientes básicos para reducir el riesgo:

Debemos aclarar, que jamás se puede eliminar totalmente el riesgo propio de la creación de productos nuevos, pero hay prácticas específicas, que tienden a aumentar las probabilidades de que una innovación tenga éxito.

Para lo anterior, debemos contar con ciertos ingredientes básicos:

1. Una organización eficaz,
2. Dirección con experiencia profesional, y
3. "STAFF" apto para la investigación.

### Una organización eficaz:

El primer ingrediente para que una innovación tenga éxito, es una estructura de organización que sea eficaz para el tratamiento y desarrollo de nuevas ideas, y poder llevarlas hasta el final. En otras palabras, nuestra empresa deberá contar dentro de su estructura administrativa; con ciertos aditamentos, instrumentos que permitan la emisión y recolección de nuevas ideas, así como sistemas de análisis, evaluación, etc., que permitan una selección de dichas ideas.

Este tipo de actividades, son responsabilidad directa de un "comité de nuevos productos"; donde, generalmente, se encuentran formándolo ejecutivos de las diferentes áreas funcionales que integran la empresa.

Dentro de las actividades a desarrollar por dichos comités, podemos enunciar en términos generales las siguientes:

- a) Recomendar objetivos de productos nuevos y su programa,
- b) Planear las actividades de exploración,
- c) Tomar decisiones de tamizado,
- d) Establecer especificaciones,
- e) Recomendar la creación de productos nuevos,
- f) Dirigir los equipos interdepartamentales, durante todas las fases,
- g) Coordinar las pruebas y la precomercialización, y
- h) Etcétera, etc.

Dirección con experiencia profesional:

El segundo ingrediente, para que las innovaciones tengan éxito, es una dirección para la creación de nuevos productos que cuente con una experiencia suficiente.

Esta labor, exige algo más que una habilidad administrativa general. El ejecutivo "ideal", deberá contar con ciertos conocimientos en ingeniería; sentir interés por las novedades científicas recientes, y habrá de poseer:

1. Un marcado sentido de la investigación,
2. Visión creativa de la mercadotecnia,
3. Buenas cualidades para ejercer funciones dirigentes, y
4. Gusto por el riesgo, juicio impecable, etc.

Sin duda alguna, para encontrar a alguien capaz, se tendrá que renunciar o bien, desarrollar algunas de estas cualidades. De todos modos, el punto importante es que se esté -- formando cierta pericia dentro de este campo, y que la alta dirección deberá contratar personas, basándose en sus cualidades y calificaciones profesionales.

"STAFF" apto para la investigación:

El tercer ingrediente, es la presencia de personal apto para la investigación. Dado que, durante el trabajo de innovación, tiene que procederse a muchos tipos distintos de investigación como :

1. Investigación de mercados,
2. " de costos,
3. " de actuación del producto,
4. " de empaque,
5. " de envase, y
6. Etcétera, etc.

Todas estas investigaciones, son necesarias para una empresa que desea reducir el riesgo del fracaso, al pretender lanzar un producto nuevo; luego entonces, una gran parte de la respuesta consiste en reclutar personal de investigación bien preparado.

## Fases dentro del sistema de innovación :

Cabe distinguir seis fases dentro del sistema de innovación:

1. Creación o lluvia de ideas,
2. Tamizado,
3. Análisis comercial,
4. Desarrollo de producto,
5. Pruebas de mercadotecnia, y
6. Comercialización.

Cada una de estas fases, implica la triple decisión - de sí el proyecto deberá pasar a la fase siguiente; de sí deberá abandonársele, o sí deberá reunirse otras pruebas más.

Podemos decir, que a menudo la decisión es un acto de fé; pero que, para esto existen algunos principios analíticos para que se reduzca el riesgo de tomar decisiones equivocadas. Principios que, en el transcurso del presente capítulo presentaremos.

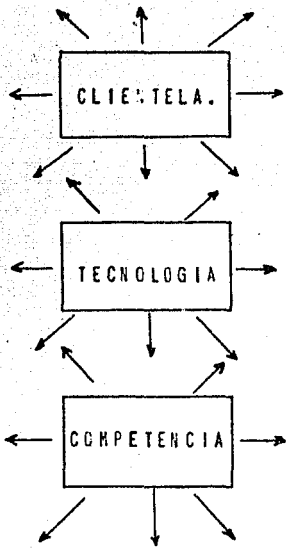
### Creación de ideas:

Todo producto nuevo empieza siendo una idea. Pero, - tal como hemos visto, la mayoría de las ideas jamás - llegan a convertirse en productos. Por lo tanto, se tiene que engendrar un gran número de ideas, para tener la seguridad de que se encontrarán unas pocas que sean buenas. En realidad, cuanto mayor sea el número de ideas creadas, mayor será la probabilidad de encontrar buenas y mejores de éstas, que generen, obviamente, productos buenos.

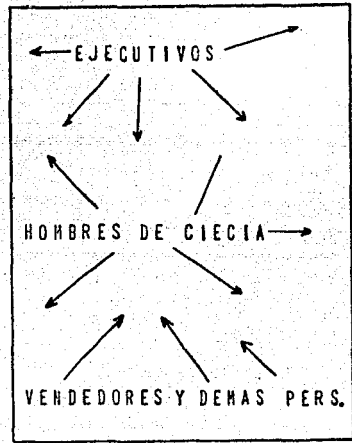
Debemos aclarar, que muchas empresas y, principalmente, las pequeñas y medianas, no cuentan con los instrumentos administrativos necesarios para que, formalmente, se engendren ideas para la creación de nuevos productos.

Y para esto, confían en la aparición espontánea de -- ideas, por parte de sus consumidores, distribuidores, vendedores, etc.

Por otro lado, las empresas que sienten un interés capital, por la innovación o la diversificación de productos; - no pueden, empero, confiar en métodos espontáneos e informales de creación de ideas. Para esto, dichas empresas están - reconociendo las ventajas que tiene explorar, sistemáticamente, nuevas zonas de riesgo. La esperanza es que, la administración organizada de flujo de ideas llevará a más y mejores ideas.

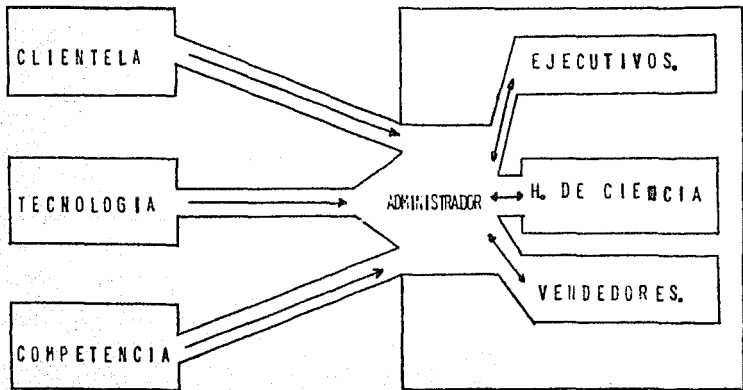


MEDIO



EMPRESA

(A) ANTES DE ADMINISTRAR EL PROCESO



(B) DESPUES DE INTRODUCIR LA ADMINISTRACION.

GRAFICA: PROCESO DE ADMINISTRACION DE LA IDEA.



## Fuente de ideas para productos nuevos:

Las principales fuentes de ideas para productos nuevos son:

1. Clientes,
2. Hombres de ciencia,
3. Competidores,
4. Vendedores de la empresa, y
5. Dirección general de la empresa.

### Clientes:

Un número mayor cada vez más de empresas, acuden a -- sus clientes en solicitud de ideas nuevas. Esta solicitud de ideas, se lleva a cabo de diferentes maneras. La primera, es cuando la empresa hace arreglos para - que se reúna un grupo de consumidores y discutan los méritos, aciertos y fallas de un producto determinado. Otra forma, se desarrolla en sesiones llamadas de --- "libre torbellino"; dentro del cual, se hacen preguntas a un grupo seleccionado de personas, tales como: ¿ Qué nuevos productos, de los que aún no se dispone se necesitan en el hogar? .

### Hombres de ciencia:

Los adelantos en la ciencia y en la técnica, constituyen otra fuente capital de ideas para productos; la - cual, se encuentra en el medio ambiente de la empresa. Así, tenemos por ejemplo; descubrimientos y nuevos -- usos en los plásticos, metales, madera, etc.; adelantos en la química, física, ingeniería, etc., que aportan nuevas ideas para el logro y creación, de nuevos- productos y nuevos usos en los ya existentes.

### Competidores:

La empresa tendrá que vigilar también, los productos- nuevos que crean sus competidores. La información pa - ra mercadotecnia puede llegar del comercio y de los - vendedores.

Después de que se han introducido productos competidores, puede procederse a una cuidadosa auditoria de su actuación en ventas; pudiendo utilizar, para ello, -- los servicios de alguna agencia de investigación de mercados, o en su defecto, utilizar a su propio personal de ventas.

#### Vendedores de la empresa:

Los vendedores de la empresa, constituyen una fuente particularmente buena de ideas, para la innovación de productos. Cuentan con información de primera mano -- respecto a las necesidades insatisfechas, así como -- quejas de los clientes. A menudo, son los primeros -- en enterarse de novedades de la competencia. Es por todo lo anterior, que cada vez se hace más necesario -- establecer procedimientos sistemáticos, para obtener -- ideas de nuestro cuerpo de vendedores.

#### Alta dirección:

La alta dirección, está en posición privilegiada para definir la clase de ideas que la empresa necesita. -- Los campos de productos a explorar vienen sugeridos -- por los puntos débiles y fuertes de la empresa. Partiendo de sus puntos fuertes, la empresa puede investigar la posibilidad de añadir productos que:

- a) Constituyan productos complementarios,
- b) Utilicen los mismos canales,
- c) Utilicen las mismas materias primas, - instalaciones de producción y tecnología, y
- d) Exploten subproductos del método de producción.

O bien, la empresa podría buscar productos que mitiga sen los puntos débiles del negocio, tales como :

- a) Ventas demasiado estacionales. ( Un fabricante de trajes de baño, podría entrar en la producción de ropa para otoño, o in --vierno).
- b) Ventas con ciclos muy marcados. ( Un fabricante de aparatos domésticos, podría fusionarse con un productor de alimentos).
- c) Productos que pierden mercado debido a --sustitutos. ( Un fabricante de hojas para afeitar, podría dedicarse a la producción de máquinas de afeitar eléctricas).

La finalidad principal de esta primera fase del sistema, es aumentar el número de buenas ideas; en comparación, - con el objetivo principal de todas las demás fases que será, principalmente, de reducir el número de ideas.

#### Tamizado:

La finalidad del tamizado, es eliminar de toda consideración ulterior, las ideas para productos que sean disonantes con los objetivos de la empresa, o los recursos de la misma.

#### Objetivos generales de la empresa:

Cabe distinguir, dentro de estos cuatro fundamentales:

1. Utilidades
2. Estabilidad de ventas
3. Crecimiento de las ventas, y
4. Imagen de la empresa.

Puediendo aunarse a éstos, otros más. Una respuesta-marcadamente negativa a cualquiera de estos objetivos, puede descalificar la idea del producto para toda consideración -- posterior.

La segunda tarea dentro de este procedimiento, consiste en determinar, si la idea es compatible con los recursos de la empresa. Ahora bien, si por cualquier razón, llegase a faltar alguno de estos recursos necesarios, tendríamos que hacernos la pregunta de, si se le puede conseguir a un costo razonable que permita la consecución del correspondiente objetivo.

De no conseguirse lo anterior, será causa para descartar la idea.

Las ideas que pasan acertadamente todas estas consideraciones o exámenes, llegan al tercer paso, que es el análisis comercial.

#### Análisis comercial :

La finalidad de esta fase, es establecer un modelo de cómo la idea del producto habrá, probablemente, de -- afectar nuestro sistema de ventas; los costos y las utilidades al terminar un período previamente estipulado de tiempo.

Para llevar a cabo lo anterior, contamos con ciertos-instrumentos administrativos, que, nos serán de gran ayuda - para continuar con este procedimiento; estos instrumentos son:

- a) Análisis del punto de equilibrio, y
- b) Análisis de la demanda.

### Análisis del punto de equilibrio:

El primer paso del análisis del negocio de toda idea para un producto nuevo, es hacer el cálculo de cuántas unidades habrán de venderse; para que con esto, sean cubiertos --- nuestros costos.:

El número de unidades, recibe la denominación de volumen de punto de equilibrio. Este volumen, se cálcula analizando el modo en que los ingresos y los costos totales, varían, a diferentes volúmenes de venta.

Los ingresos totales de cualquier volumen dado de -- ventas, es dicho volumen multiplicado por el precio unitario-estimado.

La función de costo, dentro del análisis del punto de equilibrio, es sumamente importante y no fácil de establecer; ya que, dentro de ésta tendremos que llevar a cabo una -clasificación de nuestros integrantes.

a) Costos fijos,

b) Costos variables, y

c) Costo total.

La integración e importancia; así como su análisis-gráfico, fue presentado ya anteriormente, al referirnos al - estudio económico previo, para establecer objetivos de utilidad y rentabilidad.

Lo importante de este punto -desde luego-, será conocer el número de unidades que deberán venderse, de las -- ideas del nuevo producto, sus costos; y conocer así, con qué volumen de ventas se podrá obtener el objetivo económico planeado originalmente.

Pero debemos aclarar que el análisis del punto de -equilibrio si bien es un instrumento administrativo de gran-

ayuda para la visión económica de la empresa; no resulta suficiente para la toma de decisiones, en relación con innovaciones para nuestros productos, o para productos nuevos en nuestro mercado.

Necesariamente, la empresa deberá conocer o investigar el tipo, o las características de la posible demanda que tendrá el nuevo producto, las repercusiones que observará el mercado, al verse modificada la oferta de productos en el mismo, pero al referirnos a oferta, no nada más estamos indicando incremento en unidades colocadas, sino que en forma paralela tendremos que observar, estudiar y calcular, el impacto que nuestra mixtura de mercadotecnia tendrá consigo.

En otras palabras, investigar los efectos de nuestros precios, nuestra publicidad, distribución, etc.

Ahora bien, si después de haber elaborado este tipo de investigación, y observando el posible efecto en la oferta y la demanda de productos en el mercado, la idea aprueba estas circunstancias, ésta continúa a la fase siguiente.

#### Desarrollo del producto:

Las ideas de productos nuevos que parecen sanas desde el punto de vista comercial, pueden pasarse ahora al departamento de ingeniería de productos; o si existe, al de investigación y desarrollo. Este es un paso de gran importancia, en cuando menos tres aspectos:

Por principio de cuentas, señala el primer intento -- por crear el producto en forma concreta. Ya que hasta este momento, sólo ha existido en forma de idea; o quizás de un plano, o bien de una forma tosca.

Segundo, representa una inversión que, probablemente, haga ver muy pequeños los costos de evaluación de la idea, -- en los que se incurrió en las anteriores fases.

Y, por último, de una respuesta a sí la idea del producto, puede traducirse a un producto técnica y comercialmente factible. De no ser así, la inversión que la empresa haya hecho hasta este momento, habrá sido en vano; salvo por cualquier información que se pueda adquirir en el curso del sistema.

Ahora bien, la decisión de llevar a cabo en forma concreta la idea de producto, lleva consigo la actividad de buscar la fisiología general del producto; esto es, qué material o materiales deberán y podrán ser los integrantes del producto; en qué cantidad, y con qué calidad; buscar así también, la forma general del envase, y para esto tendremos que definir claramente, lo que para el producto será su envase. Dentro de esta consideración, debemos tomar en cuenta aspectos tales como:

- a) La protección,
- b) La economía,
- c) La conveniencia,
- d) El aspecto promotor del envase mismo,
- e) Su relación con la decisión de canales de distribución, y
- f) etcétera, etc.

Como pasos siguientes, tendremos que definir los posibles colores, sabores, presentaciones (dependiendo, claro, de las características del producto), estilos, programas adecuados de publicidad, estrategias de venta, diseño de la muestra para nuestras pruebas del mercado; y en general, todo lo que nos permita dar, por presentable un producto para sus pruebas de mercadotecnia.

### Pruebas de mercadotecnia:

Hasta este momento, no se ha puesto a prueba en condiciones normales de mercadotecnia, la reacción de los compradores en potencia ante el producto nuevo. Quizá, se haya pedido a clientes en potencia su opinión, a una o más características del producto; o bien, comentarios acerca de lo atractivo del envase y la publicidad. Pero esto es, esencialmente artificial.

Las pruebas de mercadotecnia, es la fase en la que -- por primera vez, se pone a prueba todo el producto; así como todo el programa de mercadotecnia, en un número reducido, pero representativo de ambientes auténticos de ventas, los cuales deben ser bien escogidos.

Para llevar a cabo este tipo de pruebas de mercado, -- se determinan plazas foráneas de regular importancia --comparadas con el Distrito Federal--, como podrían ser: Puebla, --Guadalajara, Monterrey, etc.

Estas ciudades, cualquiera que se seleccione, formará parte de nuestro mercado muestral; o de prueba, donde se colocará al producto nuevo, se observará su comportamiento, --elaborándose para esto, estudios de aceptación entre el público consumidor; estudios de opiniones y actitudes, análisis de precios, comportamiento del mercado, así como de la competencia, etc., lo cual nos permitirá conocer un poco más acerca de nuestro producto.



Motivos principales para llevar a cabo las pruebas :

1. Mejorar el conocimiento del potencial de ventas del producto: aquí, observaremos los resultados obtenidos en la venta, dentro de los mercados de prueba ( es sumamente importante, que éstos sean seleccionados en forma por demás eficiente), com parándolos contra los esperados, necesarios en nuestro punto de equilibrio,
2. Poner previamente a prueba, planes alternativos de mercadotecnia: esto, vendría siendo como res puesta al punto anterior; o bien, como una prueba más, si es que todo funciona de acuerdo a lo planeado,
3. Descubrir defectos en el producto,
4. Afinar políticas de distribución,
5. Afinar el programa de publicidad, y
6. Otros que sea necesario conocer.

Una vez que se ha llevado a efecto este tipo de investi gaciones, con el objeto de conocer algo más del producto, y su comportamiento en el mercado; se tendrá que analizar las respuestas y ponderar los resultados, para poder así, llegar a tomar una decisión que nos permita saber si pasamos o no, a la siguiente fase. Por ejemplo: si a través de nuestras investigaciones, observamos que la venta de "x" producto son pocas, la empresa sigue teniendo todavía, algunas opciones; siendo la más probable, la de abandonar el producto; esto es, siempre y cuando la dirección de la empresa, no crea que --- los mercados de prueba, no son representativos, o que el pro ducto presente defectos que puedan ser corregidos.

El anterior análisis, nos debe dar la pauta para seguir, o no adelante en este proceso.

### Comercialización:

Sólo un puñado de ideas para productos, logradas en la fase de generación o lluvia de ideas, llegan a sobrevivir en las sucesivas etapas de tamizado, análisis comercial, creación de productos y pruebas de mercadotecnia.

Cada uno de los productos que sobreviven; está a punto, para su introducción comercial. Con este supuesto, la empresa -puede decirse- ha adquirido la confianza suficiente en el futuro del producto.

Esto es, la perspectiva de utilidad dimanantes del producto, parece buena en relación con el riesgo.

Ahora bien, esta introducción comercial del producto, -lleva consigo varias implicaciones:

- a) Se tiene que dar el toque final a todos los -- atributos del producto y su envase,
- b) Se tiene que invertir en equipo e instalaciones nuevas, o en aditamentos especiales para - que sea posible la producción a gran escala,
- c) Será necesario celebrar reuniones con nuestra fuerza de ventas, para dotarles de la habilidad y entusiasmo para el manejo del nuevo producto.
- d) Tendremos que disponer de todo lo necesario, - para que nuestro departamento o una agencia de publicidad, se encargue de todo lo relacionado con el programa de publicidad y promoción, necesarios para apoyar la introducción, y
- e) Otros.

Todos estos pasos implican, necesariamente, erogaciones que muy pronto dejan atrás, las que se han hecho hasta esta fase. Lo que implica, forzosamente, la elaboración de un -- sistema de control que nos permita observar al producto nuevo dentro del medio ambiente comercial real.

De esto último, se deriva el estudio concerniente a la "vida" del producto, tema de suma importancia que, desgraciadamente, no se cubrirá en este trabajo, por no corresponder al objetivo del mismo; pero que, sin embargo, sería de suma importancia conocer para redondear así, los conocimientos -- acerca de la planeación, lanzamiento y vida posterior del -- producto.

Algunas recomendaciones y observaciones finales :

1. Aún cuando se han llevado las necesarias pruebas de mercado, para observar y analizar el comportamiento del producto, se recomienda no penetrar en el mercado principal de inmediato y de una sólo vez,
2. Esta penetración se ha llevado a cabo, de acuerdo con las propias exigencias del mercado, así como -- del propio ritmo de expansión que éste presente,
3. Las empresas que sientan, que necesitan saber más -- acerca del comportamiento del producto, deberán penetrar al mercado con mayor lentitud, que aquellas -- que están completamente "seguras" del producto nuevo,
4. Tanto las empresas que han entrado al mercado con -- un producto nuevo; ya sea, en forma lenta o a escala nacional, deberán llevar a cabo una perfecta planeación, acerca de la adecuada mixtura de mercado -- técnica que, asegure la coordinación y control de todas las actividades necesarias, para el crecimiento y desarrollo del producto,
5. ¿Qué debemos entender por innovación? :

Definición :

Aunque en la vida práctica este termino no sea utilizado de muchos modos, para efecto del presente -- trabajo, se entienda por innovación, "cualquier -- idea, en la forma de un bien o servicio a la que al guien percibe cual siendo nueva". y

6. Esta última fase, la de comercialización, es la de -- introducción de los productos que han pasado todas -- las pruebas anteriores; es así también, la primera -- de las fases del "ciclo de vida del producto". Esta fase debe contar --sobra decirlo--, con el beneficio de la planeación como sistema, así como de es -- tratéguas adecuadas, fundamentadas en la comprensión y conocimiento del consumidor.

A P P E N D I C E

" A "

APENDICE "A" :Desarrollo organizacional :

El desarrollo organizacional, es una técnica utilizada por varias ciencias para lograr el objetivo que es, la adaptación de los individuos al cambio en las organizaciones.

En el proceso del desarrollo organizacional, hay un cambio de sistemas planificado y administrado desde la alta gerencia del sistema, e ideado para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización.

Este cambio planificado, debe tener objetivos y, para alcanzarlos, será necesario una planificación con base en -- los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Por medio de la técnica del desarrollo organizacional, se pretende facilitar la adaptación del individuo a su medio de trabajo; para que la adaptación se lleve a cabo de la mejor manera, será necesario que, el cambio se planee adecuadamente y que además, sea aceptado por todos los miembros de la organización que estén involucrados o que vayan a participar en él.

Es sumamente importante que, los individuos, estén completamente integrados en el proceso del cambio, desde su planeación hasta su control.

Los pasos más importantes para implantar un programa de desarrollo organizacional son los siguientes:

1. Ver qué problemas aquejan a la organización,
2. Detectarlos y definirlos,
3. Establecer las posibles soluciones, ponderarlas y, adoptar la mejor.
4. Trazar el plan de acción, y
5. Con base en la solución elegida, prever futuros conflictos ( programa de previsiones).

Algunas características del desarrollo organizacional -  
son las siguientes:

- . Debe haber un programa planeado que involucre a todo el sistema.
- . El desarrollo organizacional, está relacionado con la misión de organizar y reorganizar.
- . Esta organización y reorganización, debe traer como consecuencia la efectividad, productividad y motivación, tanto organizacional, como individual.
- . Las actividades son orientadas hacia la acción.

Algunos objetivos del desarrollo organizacional son :

- . El sistema debe ser el más adecuado, de acuerdo a su propia problemática y, tener la posibilidad de renovarse.
- . Los sistemas deben ser capaces de reportar una efectividad óptima.
- . Entre las unidades y, los departamentos involucrados en el proceso del desarrollo organizacional, debe haber una constante colaboración.
- . Se deben buscar todos los problemas y los conflictos, y se debe afrontarlos directamente - en lugar de eludirlos.
- . Las decisiones deben tomarse sobre la base de las mejores fuentes de información.

Como explicábamos anteriormente, el desarrollo organizacional implica cambios y, todo cambio, está basado en necesidades que pueden ser individuales, del medio ambiente, de las normas culturales, de las estructuras, funciones, actividades de colaboración y de adaptación a un nuevo ambiente.

La implantación de un programa de desarrollo organizacional no es tarea fácil. Cuando el profesional de la administración va a llevar a cabo su programa de desarrollo organizacional, encontrará algunas adversidades entre las que, sobresalen, la resistencia al cambio por parte de los individuos de la organización que están involucrados en el mismo.

El individuo, ante el cambio, utiliza un mecanismo de defensa, porque siente miedo e inseguridad, y tiene la sensación de que será incapaz de comprender los nuevos sistemas que se implanten.

Una manera adecuada para evitar que la gente se resista al cambio, es haciéndole sentir que, el plan del cambio es suyo, y que además, cuenta con el apoyo de las personas que ocupan los puestos principales en la organización.

Otras formas para evitar la resistencia de los individuos, es haciéndoles ver que, el nuevo sistema disminuirá su trabajo; y hacerles sentir que su seguridad no será amenazada por ningún motivo; y sin embargo, su productividad y la del sistema aumentará.

A P E N D I C E

" B "



APENDICE "B" :La pequeña y mediana empresa:Generalidades

Desde épocas muy antiguas con la formación de grupos, la fuerza de trabajo, los medios de producción y el capital-económico, nació la empresa:

La idea de crear una empresa se presenta básicamente por dos motivos :

1. La necesidad de la sociedad por determina dos productos o servicios, bien sea por - inexistencia en el mercado, o porque las- organizaciones establecidas no satisfacen la demanda.
2. Obtención de beneficios económicos y de - reconocimiento para los propietarios.

La formación de una empresa constituye la creación de fuentes de trabajo y, como consecuencia directa, la genera - ción de nuevos empleos; es además, una fuerza motora para la economía ya que, incrementa el capital nacional. En el as - pecto industrial, constituye un gran soporte a una considera - ble masa de trabajadores asalariados a los que absorbe para - sus procesos productivos.

Ahora bien, nuestro país no podría ser la excepción a lo anterior, ya que desde los comienzos de su vida indepen - diente, se fueron creando industrias como la textil, produc - tos alimenticios, químicos, muebles de madera, y muchas --- otras, con beneficios económicos y sociales.

Ya para principios del siglo XX, se tenían grandes em - presas en los sectores de la industria del cemento, la indus - tria del jabón; además, de contarse ya con el primer alto -- horno de América Latina, instalada en la fundidora de fierro y acero de Monterrey.

Pero, al lado de estas grandes empresas se venía desarrollando, la incipiente pequeña y mediana industria mexicana, la cual, cobró gran impulso a partir de la Revolución Mexicana. Esto lo podremos observar más claramente en la siguiente gráfica ( ver página siguiente).

### E m p r e s a :

Al haber hecho mención de la empresa, consideramos necesario ampliar un poco más su concepción y poder así, definirla mejor; la palabra empresa -como anteriormente se había dicho-, proviene del vocablo emprender, que indica iniciar algo; esto es, llevar a cabo un conjunto de actividades encauzándolas a la consecuencia de uno o varios objetivos específicos y predeterminados; que, serán la razón fundamental por la que cada empresa u organismo funcionará; para lo cual deberá contar entre sus elementos básicos con:

- I  
Recursos humanos,
- II  
Recursos materiales,
- III  
Recursos financieros, y
- IV  
De administración.

Estos elementos, deberán estar debidamente coordinados y encauzados al logro de los objetivos prefijados con el menor costo, tiempo y esfuerzo.

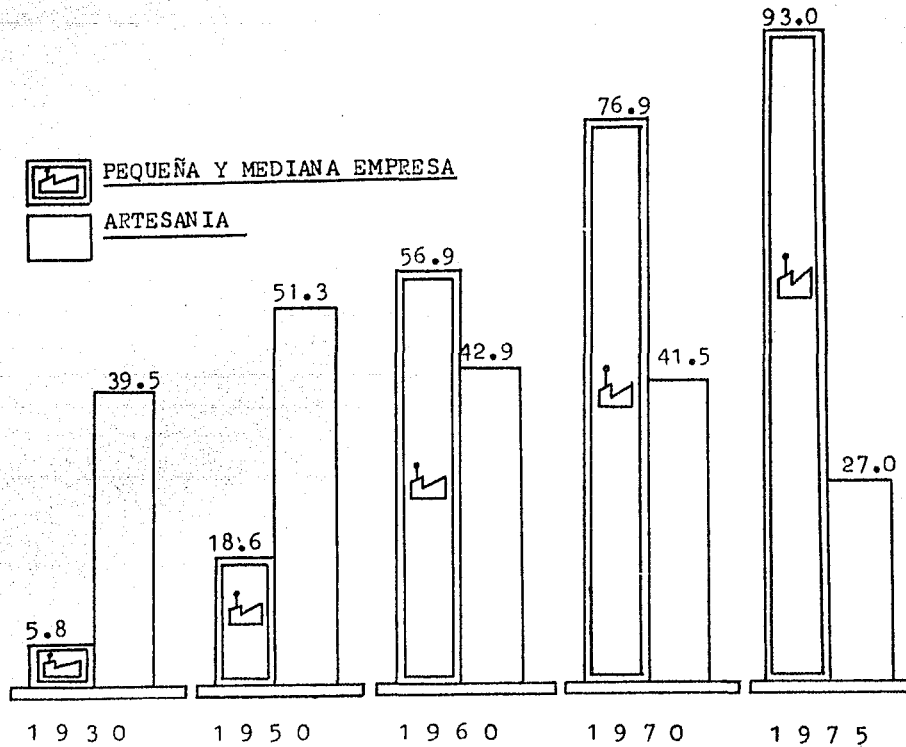
"La empresa, es una colección de factores que, están bajo la dirección de un empresario. Empresa, es la organización económica aislada e independiente de un proceso de producción en la economía moderna; empresario, es aquella persona que funda, posee, dirige y obtiene una determinada ganancia o pérdida de una tal organización".

\* Fuch, economía política; p.p. 100 .

PARTICIPACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

SEGUN NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS

(miles de empresas)



Fuente: FOGAIN

Una característica de la empresa, es el riesgo de la producción ante los términos desconocidos en que, habrá de efectuarse la venta, así como ante el carácter abstracto del mercado.

Cualquier organización no puede operar prescindiendo del elemento humano ya que, es él precisamente, quien planea, edifica, toma decisiones, etc. De éste dependerá, totalmente, la administración y organización de los distintos elementos que conforman toda la empresa.

La manifestación de una serie de comportamientos, no siempre corresponde a las necesidades de la organización; más, sin embargo, afectan el logro de los objetivos, siendo su consecuencia las más difíciles de resolver, por lo que será necesario, en todo momento, corresponder a las necesidades del hombre; ya que, la mejor utilización de los bienes materiales, financieros y administrativos o técnicos, dependerán de las decisiones de este elemento humano.

La tarea del hombre, tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva de los elementos que forman la organización, obteniendo los resultados deseables para subsistir, como es el caso de reducir gastos, tiempos muertos, costos, etc.

Por otro lado, la empresa se comprende de instalaciones que se deben adaptar, de la mejor forma posible a la labor productiva; por ejemplo, la maquinaria que es el gran complemento de la labor del hombre, esto impone la necesidad de mantenerse actualizado en las nuevas técnicas de producción, para así, corresponder de mejor manera a las necesidades de la organización y de la utilización eficaz de los sistemas de trabajo que coadyuvan a la consecución de los objetivos generales de la organización.

En términos más amplios, diremos que, la empresa es - una unidad de bienes y servicios que demanda un mercado; y - que, para poder satisfacer las necesidades de éste, es indis- pensable que contribuya a cubrir los requerimientos del ele- mento humano, coordinándose con los demás elementos, logran- do un vínculo socio-económico más estrecho y duradero.

A continuación, presento las definiciones, y principa- les características de la pequeña y mediana empresa, así co- mo las de industria; expuestas por tres organizaciones y un- autor de reconocido prestigio en el país, relacionadas con - este aspecto, considerando para ello, diferentes criterios, - tales como la magnitud, el aspecto familiar, el capital de - trabajo, número de personal que las integran y\_tros más.

Empresa pequeña :

. NAFINSA:

"Modesta en magnitud y capacidades, principalmente, de tipo familiar o artesanal".

. FOGAIN :

"Es aquella, cuyo capital sea infe- rior a: ---  
\$ 50,000.00 M.N., para el Distrito  
----- Federal, Edo. de  
México y Monterrey; y, menos de:--  
\$ 40,000.00 M.N., para el resto de  
----- la República Me-  
xicana"

. FUNDACION FORD:

"(Asociación 1963), la que tuviera- de 10 a 50 empleados"

. AGUSTIN REYES PONCE:

"Podría considerarse aquella que,-- de ordinario tiene un número apro- ximado de 40 a 50 trabajadores, ya que ésta implica, casi necesaria - mente, establecer por lo menos un- nivel de jefes intermedios".

Algunas características:

Su ritmo de crecimiento es lento, cualquier modificación que presente, está aparejada con bastante tiempo de análisis. Los asuntos técnicos son elementales y reducidos; -- por lo general, podemos decir que, el gerente general debe tener la capacidad y conocimientos necesarios, para resolver, favorablemente, cualquier dificultad; los sistemas son reducidos, la maquinaria es elemental, y por ende, la mano de obra es decisiva, su capital es mínimo, clasificado como causantes menores.

Reyes Ponce, considera básicas algunas características, tales como:

- . El dueño o gerente tiene la facultad de conocer a todos sus trabajadores. Los tratan con frecuencia, y de cerca, de tal manera que, pueden calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.
  
- . Los problemas técnicos de las áreas de este tipo de empresas, son reducidos; y por lo tanto, el dueño o gerente puede resolverlos en su mayor parte, dando como resultado que, la necesidad de técnicas y de especialistas es por lo mismo, bastante reducida.
  
- . El administrador supremo, dedica poco tiempo a cuestiones administrativas.
  
- . Es mucho más factible un sistema centralizado y, en cierto sentido, resulta ser más conveniente por la rapidez y unidad que -- permite a todos los trámites.

Empresa mediana :

- . NAFINSA: "Aquella que está en proceso de crecimiento y que, ha superado la etapa de taller familiar o artesanal".
- . FOGAIN: "Es la que está en límite superior-  
a: - - - - -  
\$ 300,000.00 M.N., y hasta:- - - - -  
----- \$25,000,000.00-  
M.N."
- . FUNDACION FORD: "(asociación 1963), la que tuviera-  
de 51 a 200 empleados"
- . AGUSTIN REYES PONCE: "Podría considerarse entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores"

Algunas características :

Su ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña-empresa, la complejidad de sus funciones, así como la resolución de sus problemas, necesita una mayor y mejor división del trabajo; pues resulta difícil que, una sola persona pueda atender todos los asuntos; por lo que, es necesario, preveer y planear oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados; no sólo se conformará con abarcar el mercado local, sino el regional y en algunos casos, el nacional.

Dentro de esta clasificación, Reyes Ponce opina al respecto lo siguiente:

- . Suele ser una empresa con un ritmo de crecimiento mantenido; frecuentemente se le confunde con la pequeña, o con la grande, ya -- que presenta los problemas de éstas, pero carece de los beneficios que le son características.

- . Este tipo de empresas; como consecuencia de ese crecimiento, deja sentir la necesidad im prescindible de ir realizando una mayor de centralización y consiguientemente, delegando más autoridad. Esto puede manifestarse - en que, los altos jefes sienten cada día más saturado e imposible de cumplir, su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo a base de "ayudantes", medio que no es realmente técnico.
- . Resulta necesario, analizar mayormente la -- cantidad y calidad de las decisiones que se toman en la gerencia general.
- . Se necesita de un apoyo técnico y administrativo, para resolver los diferentes problemas en cuanto a la planeación y control de acciones a futuro, en vez de dar soluciones de ti po inmediato, que, como consecuencia, no les resuelve a largo plazo nada.

### I n d u s t r i a :

- . NAFINSA: "Aquella de máximas características en el grupo o actividad a que pertenece".
- . FOGAIN: "La que cuenta con capital superior a: -- - - - - \$ 25,000,000.00 M.N."
- . FUNDACION FORD: "(Asociación 1963), la que tuviera de 200 empleados en adelante."

### Algunas características :

Su ritmo de crecimiento resulta ser continuo y estable, básicamente la planeación para su desarrollo, se fundamenta en la división del trabajo; llevándolo para con esto, -- una gran complejidad de funciones; para ello, es auxiliada de herramientas financieras y administrativas, el conjunto de necesidades, de adquisiciones y elementos es grandísima, para lo cual, se ayuda de la previsión, planeación, organización, etc., permitiendo que, las secciones en que está dividida la organización puede contribuir a que todas cumplan -- con sus objetivos; se cuenta además, con un alto grado de me canización y tecnificación, desplazando hasta donde sea posi ble, la mano de obra directa. Nuestro panorama industrial nacional, está constituido en su mayoría, por empresas pequeñas y medianas que, contribuyen grandemente al producto interno bruto del país, y el hecho de que, su capital es en su extensa mayoría de inversionistas nacionales, logran que, -- las utilidades obtenidas se reinviertan en nuestro país.



Necesidad de control en las pequeñas y medianas  
E m p r e s a s :

---

El control, es el instrumento medidor de los resultados actuales y pasados, en relación a los esperados por la empresa; éstos, deberán corresponder a lo que se efectuó en todas las etapas del proceso administrativo.

Para llevar a cabo este control, será necesario revisar la información con que se cuenta, compararla con determinados indicadores que sean representativos y, tomar decisiones lo más adecuado posible; con esto, se estará en posibilidad de estructurar nuevos planes, corrigiendo las deficiencias que se detecten.

El control resulta ser necesario en este tipo de organizaciones ya que permite:

- . Seguridad en la acción seguida,
- . Corrección de anomalías, en caso de presentarse,
- . Mejoramiento de lo obtenido,
- . Nueva planeación general, y
- . Motivación del personal, (al existir una retrocomunicación entre lo planeado para él y lo obtenido durante su desempeño, en un período de tiempo dado.)

Se puede apreciar que, las pequeñas y medianas empresas, deben desarrollar sus actividades de acuerdo a las necesidades y exigencias requeridas, por lo que, resulta vital -efectuar análisis -periódicos- de todas las actividades que se realicen y, poner en práctica los parámetros administrativos que, nos permitan medir el grado de desarrollo que se va teniendo, con el fin de obtener control de la organización.

- CONCLUSIONES -

CONCLUSIONES:

Si nosotros, observamos detenidamente la estructura y desarrollo de este trabajo, nos percataremos que, éste se -- sustenta en una base tridimensional que durante el transcurso del mismo, se pretendió esclarecer.

Esta base tridimensional está estructurada por:

- a) El conocimiento del individuo como tal,
- b) La importancia de la concepción mercadológica, y
- c) El lanzamiento de nuevos productos.

Ahora bien, podríamos preguntarnos, por qué estos temas, y por qué, este orden. Pues bien, aclararemos estas interrogantes.

a) ¿ Por qué estos temas ? :

1. La idea fundamental, dentro de su elección es recalcar una necesidad que, día con día se ha ce de mayor importancia, dentro de la estructura empresarial mexicana; el conocimiento -- del individuo en forma individual, y como parte integrante de una comunidad trabajadora; -- esto es, dentro de su sistema de convivencia-laboral.

Considero en lo particular, y así lo hago notar; que de la forma con que se planea, estructure y controle al re - curso humano, será la forma en que las empresas obtendrán la consecución de sus objetivos y sus márgenes de utilidad adecuados, que les permitan asegurar una estancia dentro del medio comercial sin sobresaltos.

Es el recurso humano, como lo hago constar en el desa rrollo del presente trabajo; el factor o recurso siempre -- constante, dentro de cualquier función o actividad a ---

desarrollar, dentro de la empresa. Cabe también decirlo; es quizá, el más descuidado por la dirección de la empresa en comparación, con el recurso financiero, económico, técnico, etc.

2. Nosotros, como empresarios o como miembros del cuerpo ejecutivo de la organización, tenemos la obligación de buscar y encontrar nuevos y mejores sistemas de trabajo, que tiendan a la coordinación de los planes específicos de ejecución de tareas.

Si trabajamos bajo el supuesto que la empresa -cualquiera que fuese su giro-, produce bienes y/o servicios para satisfacer las demandas de un determinado mercado; entonces, la empresa deberá de conocer las características del mercado y su estructura. Deberá conocer también, las necesidades satisfechas e insatisfechas de éste; de tal manera, que pueda hacer una adecuada conjugación de sus diferentes recursos.

Luego entonces, será la concepción de la mercadotecnia integral como tal; la que me permitirá conocer, nuestro mercado y su estructura, así como el grado de satisfacción en sus necesidades.

También, me permitirá fomar y crear una adecuada estructura organizacional que responda a los requerimientos del medio ambiente, así como conjugar los objetivos del personal integrante con los de sus directivos y viceversa.

3. La dinámica social de nuestro tiempo, nos impone el reto y la necesidad de ser cada día más creativos. Que busquemos nuevos y mejores bienes y servicios, a un precio adecuado que, represente reales satisfacciones.

Pero, esto no lo podemos llevar a la práctica si no conocemos nuestros recursos, su importancia y, principalmente, al recurso humano; o bien, si desconocemos sistemas --

operativos y rentables de trabajo, que nos permita coordinar nuestras acciones con nuestros recursos a utilizar.

b) ¿ Por qué este orden ? :

Para dar respuesta a esta pregunta, tomemos como ejemplo que la dirección de la empresa, se ve en la necesidad de sacar al mercado una línea de productos que, le permitan estar más en competencia, de acuerdo con las características económicas que en el mercado existen.

Si nosotros nos detuviéramos a pensar, cuál sería la forma de actuar de los empresarios mexicanos, dirigentes de las empresas pequeñas y medianas que hay en nuestro país; -- tendríamos muy probablemente la respuesta correcta a nuestra pregunta.

En otras palabras, si la dirección de una empresa pequeña y/o mediana, dada la dinámica comercial y social del momento, tiene que buscar la creatividad; deberá por empezar a conocer su recurso humano, y la creatividad que en él es inherente. Continuar con la planeación de la estructura, -- acorde con nuestras exigencias y necesidades y, sólo así, -- podrá en ese momento llevar a cabo la planeación, organización, integración, dirección, control del objetivo fundamental, y base que dió origen a la cuestión: Lanzamiento de nuevos productos.

Este trabajo, no pretender ser un manual de organización administrativa, dentro del cual podamos encontrar soluciones verdaderas, acerca de la problemática administrativa, para el conocimiento del recurso humano, la planeación y estructuración administrativa de la mercadotecnia integral, y para el lanzamiento de nuevos productos.

Lo que se pretende, es recalcar y hacer renacer, la importancia que tienen los anteriores conceptos para la sana conformación de las empresas pequeñas y medianas en nuestro país.

Para terminar, sólo me resta dar mis más sinceras gracias, a todas las personas que han colaborado conmigo, para llegar a la presentación de este seminario; por su valiosa ayuda, mil gracias.

- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS -

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- AGUILAR, A. A. A., Elementos de la mercadotecnia.  
México: Edit. Continental 1975 (8a. imp).
- ARIAS, G. F., Administración de recursos humanos.  
México: Trillas 1976 (2a. reimp).
- ARIAS, G. F., Introducción a la técnica de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.  
México: Trillas 1976 (3a. ed).
- BULMES, G. G., "Desarrollo organizacional".  
Revista Mexicana de administración empresarial. 1978,  
5, 36-40.
- CHAVARRIA, R. C., MARTINEZ, V. J., La mercadotecnia, su ubicación dentro de la empresa y su aplicación dentro del mercado.  
Seminario de investigación administrativa.  
México: 1976.
- DICKSON, J. F., El éxito en la administración de las empresas pequeñas y medianas. México: Diana 1975 (2a. imp).
- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. Apuntes de organizaciones (áreas funcionales de la empresa).  
México: U.N.A.M. 1975
- Fondo de garantía y fomento a la pequeña y mediana empresa (FOGAIN). "Participación de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo nacional".  
México: Estadística 1978.
- HARPER, W. B., RALPH, W. PH., Investigación de mercados textos y casos. México: Edit. Hispano-Americana.
- HERSEY, P., BLANCHARTH, H. K., La administración y el comportamiento humano. México: Edit. técnica 1977 (5a. ed.).



KOTLER, PH., Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación y control. México: Diana 1971 (4a. imp).

MARGULES, N., ANTONY, P. R., Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología. México: Diana 1977 (3a. imp).

REYES, P. A., Administración de empresas, teoría y práctica. (1a. parte). México: Limusa 1973 (12a. reimp).

REYES, P. A., Administración de empresas, teoría y práctica. (2a. parte). México: Limusa 1975 (9a. reimp).

ADDENDA del SeminarioLa mercadotecnia y el comportamiento humano dentro de la problemática empresarial mexicana.

<u>Página:</u>	<u>Tema:</u>	<u>Dice:</u>
19	Sistema Administrativo	Sistema de precios y castigos <u>Debe decir:</u> Sistemas de premios y castigos
34	Importancia de la situación actual	<u>Dice:</u> Aguien <u>Debe decir:</u> Alguien
35	2do. Factor	<u>Dice:</u> que tipo de reestructuración <u>Debe decir:</u> que este tipo de reestructuración
37	Beneficios y problemática.	<u>Dice:</u> especialistas para realizar su ... <u>Debe decir:</u> especialistas para realizar su ....
63	Factores unicos (5°)	<u>Dice:</u> Tiempo y número de ..... <u>Debe decir:</u> Tipo y número de .....