

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)

A D M I N I S T R A C I Ó N

S E M I N A R I O

D E

I N V E S T I G A C I Ó N

LA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MERCADOTECNIA

PROFESOR:

FERNANDO OLVERA HERNÁNDEZ

TRABAJO ELABORADO POR:

- ÁVILA GÓMEZ JOSÉ JORGE
- CERVANTES CRUZ ALEJANDRO
- GUILLERMO MORALES TERESA
- GUTIÉRREZ CASTILLO MARIA MAGDALENA
- MORALES HERNÁNDEZ MAGDALENA ALICIA

111560

México D.F. Junio 89

247

Notas de junio 92

LA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MERCADOTECNIA

INDICE GENERAL

PROLOGO	I
INTRODUCCION	II

CAPITULO I

MERCADOTECNIA: PERSPECTIVA GERENCIAL

A.- PERSPECTIVA GERENCIAL	2
B.- DOS FASES DE MERCADOTECNIA	2
- Macromercadotecnia	
- Micromercadotecnia	
C.- EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA	3
- La mercadotecnia orientada hacia el cliente....	
- La mercadotecnia, una función integrada a la -- gerencia	
- La mercadotecnia, es decir resultados dirigidos	
- El concepto de mercadotecnia requiere planea -- ción sistemática	
D.- DIRECCION DE MERCADOTECNIA	6
I.- Tareas de la dirección de mercadotecnia.....	7
- Mercadotecnia de conversión	
- Mercadotecnia de estímulo	
- Mercadotecnia de fomento	
- Remercadotecnia	
- Sincromercadotecnia	
- Mercadotecnia de mantenimiento	
- Desmercadotecnia	
- Contramercadotecnia	
II.- Filosofía de la dirección de mercadotecnia...	11
- Concepto del producto	
- Concepto de ventas	
- Concepto de mercadotecnia	
- Concepto de ventas en contraste con el con-- cepto de mercadotecnia	

E.- ¿QUE ES EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA?.....	15
- Orientación hacia el cliente.....	
- Mercadotecnia integrada.....	
-La satisfacción de los clientes.....	
- Beneficio a largo plazo para el consumidor.....	

CAPITULO II

LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO..

2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO(La estructura de la Organización para llevar a cabo el proceso Administrativo)	24
2.2 PROCESO DE PLANEACIÓN	27
2.2.1 Planes de Organización.....	
2.2.2 Planes de Operación.....	
2.2.3 Pasos de la Planeación de Mercadeo.....	41
2.3 EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MERCADOTÉCNICA..	
2.3.1 Organización Mercadotécnica 1946.....	
2.3.2 Organización Mercadotécnica 1956.....	
2.3.3 Organización Mercadotécnica 1966.....	
2.3.4 Sucesos recientes en la Organización Mercadotécnica.....	
2.4 TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN MERCADOTÉCNICA.....	52
2.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA CONDUCTA MERCADOTÉCNICA.....	56
2.5.1 Importancia para las técnicas de la Organización.....	
2.5.2 Algunos tipos de estructura de la Organización.....	
2.5.3 Patologías de la Organización: conflictos dentro de la misma.....	

CAPITULO III

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

A.- EVOLUCION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.....	65
- Etapa de ventas	
- Etapa de los especialistas de Mercadotecnia....	
- Etapa del vice-presidente de Mercadotecnia	
- Etapa de orientación hacia el cliente	
- Etapa de la gerencia general	
B.- FORMAS DE ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	69
1.- La Organización de Mercadotecnia orientada hacia sus funciones.....	
- El vice-presidente de mercadotecnia	
- El gerente de publicidad y promoción de ventas	
- El gerente de investigación de mercadotecnia	
- El gerente de ventas	
- El gerente de servicios de Mercadotecnia	
2.- La Organización de Mercadotecnia orientada hacia el producto.....	
-Organización Consolidada de los productos.....	
-Organización divisionalizada de los productos.	
3.- Organización de Mercadotecnia orientada hacia el mercado	
4.- Organización de mercado de forma mixta...	
C.- EL SISTEMA DE GERENCIA DEL PRODUCTO.....	83
- Orígenes del sistema de la gerencia del producto	
- Responsabilidad del gerente del producto	
- ¿Cuál es el secreto de un buen gerente de producto?	

CAPITULO IV

ORGANIZACION DE LA INFORMACION EN MERCADOTECNIA..	88
1.- Relaciones informales	
2.- Presiones en mercadotecnia.....	
A.- ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ORIENTADA A FUNCIO-	
NES.	92
1.- Departamento de investigación de mercadotec-	
nia orientada a funciones.....	
2.- Sistema de información orientada a funciones.	
3.- Aspectos importantes en la selección.....	
B.- ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ORIENTADA A PRODUC-	
TOS.....	96
1.- Departamento de investigación de mercadotec-	
nia orientada a productos.....	
2.- Sistema de información de mercadotecnia orien-	
tada a productos.....	
3.- Aspectos que se deben considerar en la selec-	
ción.....	
C.- ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ORIENTADA A REGIO--	
NES.....	100
D.- ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ORIENTADA A CLIEN--	
TES.....	101
1.- Sistema de información orientada a clientes..	
2.- Aspectos importantes en la selección.....	

CAPITULO V

ORGANIZACION: CONCEPTOS Y PROPOSITOS DE LA MERCADOTECNIA	
A.- DEFINICION DE ORGANIZACION	104
1.- Estructura	
2.- Especialización	
3.- Coordinación	
4.- Autoridad y Responsabilidad	
5.- Control y Evaluación	
B.- ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL	107
C.- COORDINACION DE LOS PROGRAMAS DE MERCADOTECNIA: - UN PROBLEMA ESPECIAL	108
D.- ATRIBUTOS DE UNA BUENA ORGANIZACION DE MERCADO TECNIA	109
I.-Flexibilidad	
II.-Potencial de Desarrollo	
III.-Filosofía	
IV.-El concepto de Mercadotecnia	
E.- ORGANIZACION DE LA MERCADOTECNIA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.....	112
1.- Posición de la mercadotecnia en la organización	
2.- Deberes del ejecutivo en jefe de mercadotecnia.	
3.- Agrupación de las tareas de mercadotecnia :	
a) Funciones	
b) Organización por productos	
c) Areas geográficas	
d) Clases de clientes	
- Organización de la fuerza de ventas	
- Publicidad y promoción de ventas	
- Planeación del producto	
- Servicios de mercadotecnia	
F.- PROBLEMAS ESPECIALES EN LAS FIRMAS CON PRODUCTOS MULTIPLES	117
1.- División descentralizada de productos	
2.- Gerentes de productos	
3.- Gerentes de mercado	

G.- ORGANIZACION DETALLISTA Y MAYORISTA	120
1.- Modelos básicos de organización	
2.- Organización de cadenas y sucursales	
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFIA GENERAL	125

PROLOGO

La finalidad que deseamos encontrar por medio del índice anterior consiste en saber de dónde parte la Mercadotecnia, cómo se desprende de la Administración General, cuál es el lugar que ocupa, ya que con ello nos llevará hacia los diversos conceptos de la Mercadotecnia.

Dónde radica la importancia de una Organización que tiene por objeto un desenlace con los demás departamentos de la Organización. Su concepto tiene un alto desarrollo y nos demuestra que tiene una importante función, desde tiempos remotos de la historia.

Todo esto nos ha motivado para realizar una investigación a fondo utilizando una bibliografía de diversos autores para demostrar que está organizada la Mercadotecnia en el medio ambiente en que vivimos, qué elementos la integran, hacia dónde se dirige y qué relación tiene con los demás departamentos para su desarrollo.

Con las fuentes necesarias que son: la bibliografía básica, la investigación de otras fuentes y la asesoría del profesor trataremos de demostrar la función real de la Mercadotecnia con respecto a la Organización.

INTRODUCCIÓN

La mercadotecnia forma parte de la Administración General de las empresas, como un punto sobresaliente o como un área funcional. Su objeto consiste en buscar nuevas técnicas para la introducción de nuevos productos en el mercado. Por tanto, al tener bien organizado este departamento dentro de una empresa se generarán mayores ganancias, tanto lucrativas como sociales, que van de productor a consumidor, buscando la satisfacción de éste último.

El objetivo de la mercadotecnia consiste en incrementar las ventas y surge como consecuencia del crecimiento de los mercados. Las áreas funcionales con las que se relaciona son: Finanzas, Recursos Humanos, Producción y la Informática como nueva modalidad -se han ordenado de ésta manera las áreas por que consideramos que cada una de ellas llevan una secuencia.

La mercadotecnia tiene una estructura:

- 1.- La orientación hacia el consumidor,
- 2.- Orienta hacia sus metas y
- 3.- Un enfoque de sistema.

El punto de mayor énfasis para la investigación es: La Mercadotecnia y su Organización.

Primero, entenderemos a la Organización como un todo que se va a reordenar en el medio ambiente y cuenta con una serie de elementos: racionales y no racionales, su meta va a ser cumplir sus propósitos y para ello se basará en la estructura.

La organización del departamento de Mercadotecnia va a estar dividida en departamentos, en la cual ocupará cada

persona un lugar correspondiente, de acuerdo al tamaño de la empresa. Habrá algunas empresas que cuentan con el departamento de Mercadotecnia, el cual ocupa un gerente, un director, un presidente, un vicepresidente o simplemente un encargado de ello, depende del tipo de Organización.

La investigación a realizar será en forma concreta. La Organización de la Mercadotecnia orientada hacia las funciones, hacia el producto, hacia el mercado, en forma mixta (producto/mercado) y la organización corporativa divisional.

Todo lo que se ha mencionado ha sido un pequeño esbozo de la investigación, el cual será ampliado en los siguientes capítulos.

CAPITULO I

MERCADOTECNIA: PERSPECTIVA GERENCIAL

A.-

PERSPECTIVA GERENCIAL

Muchas ideas constructivas han proporcionado progreso a la comunidad. De éstos, los desarrollos tecnológicos han recibido la mayor atención. Ellos han hecho posible una provisión siempre en aumento de mercancías y servicios. Si hacemos a un lado la idea de un mercado en el cual compradores y vendedores deben encontrarse e intercambiar mercancías y servicios, las grandes invenciones hubieran tenido muy poco significado. Las mercancías tenían que haberse transferido de aquellos quienes las hicieron a aquellos quienes las usaron en forma tal que el intercambio fuera satisfactorio para todos. Así fue como surgió el comercio.

Podemos ver elementos de este elaborado sistema alrededor de nosotros. Visitamos un supermercado y de entre miles de artículos seleccionamos los pocos que necesitamos y podemos pagar por ellos.

Así tenemos que, el proceso que une las mercancías y servicios en su forma de ser y las lleva al mercado, donde desempeñamos nuestro papel de compradores y consumidores, se llama Mercadotecnia.

B.-

DOS FASES DE MERCADOTECNIA

El término mercadotecnia tiene dos importantes significados y ambos son vitales para el entendimiento del tema.

Macromercadotecnia. La mercadotecnia, vista en conjunto, es una institución social y debe evaluarse desde el punto de vista de qué tan bien lleva a cabo el papel que tiene asignado. En el pasado este papel se consideró como principalmente económico. Recientemente se ha sugerido un punto de vista más amplio en el --

cual la mercadotecnia se percibe no sólo en términos de transacción de mercados, sino en términos de intercambios sociales, en lo general. Así, la mercadotecnia es el proceso por medio del cual se satisfacen todas las necesidades de la gente.

Micromercadotecnia. La mercadotecnia, desde un punto de vista estrecho, es considerada como el proceso de manejar una firma de negocios en lo individual, en forma tal que satisfaga a sus clientes en lo particular. La mercadotecnia involucra muchas tareas especializadas, tales como desarrollo de productos, publicidad, y fijación de precios. Estas, relacionadas con las tareas tradicionales orientadas hacia el consumidor son lo que representa en su totalidad el manejo de la mercadotecnia.

C.-

EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Surgió alrededor de 1940, pero se aplicó después de la Segunda Guerra Mundial, cuando varias empresas establecieron cambios significativos en sus organizaciones y procedimientos de mercadotecnia. Hoy en día es el *modus operandi* de la firma moderna. El concepto tiene cuatro elementos esenciales.

La mercadotecnia está orientada hacia el cliente.

La orientación hacia el cliente es el elemento principal en el concepto de mercadotecnia. Esta idea se encuentra claramente establecida en la mayoría de los negocios. Tanto en los campos industriales como del consumidor los gerentes entienden que la mercadotecnia empieza con la determinación de las necesidades del cliente y finaliza con la satisfacción de las mismas por medio de la entrega de un producto o servicio que se pueda utilizar, en el momento adecuado, en el lugar justo y a un precio aceptable.

La mercadotecnia es una función integrada a la gerencia.

El concepto de mercadotecnia abarca necesidades de integrar y coordinar las diversas funciones que han sido clasificadas como mercadotecnia. Estas funciones incluyen actividades como el desarrollo del producto, pronósticos, asignación de precios, publicidad, ventas y análisis de mercado, las cuales deben ser supervisadas por un gerente de mercadotecnia para llevarlas juntas hacia una operación bien formada. Además, estas actividades deben ser coordinadas muy de cerca con otras áreas funcionales del negocio. Así, la mercadotecnia debe estar mezclada con las finanzas; debe estar ligada a la administración de personal; debe utilizar todos los talentos contables y controles estadísticos.

Es una necesidad absoluta la integración del esfuerzo, y normalmente es responsabilidad del gerente de mercadotecnia, el ver que ésta coordinación se lleve a cabo.

Mercadotecnia es decir resultados dirigidos.

El esfuerzo de mercadotecnia debe estar relacionado con los resultados. La mercadotecnia juega un papel importante para alcanzar los objetivos específicos en los negocios. No se debe caer en el error de que el éxito de la mercadotecnia se debe medir por el aumento en volumen de ventas. Esto llevaría a muchas firmas a elevar sus costos en esfuerzos para adicionar nuevos productos, alcanzar nuevos mercados, servir a más clientes. El enfoque adecuado se basa en buscar un volumen de ventas que produzca ganancias y no sólo el volumen de ventas.

La mercadotecnia no está restringida a organizaciones productoras de utilidades. Las organizaciones no lucrativas aplican técnicas de mercadotecnia similares a las que emplean los negocios productores de ganancias. También, deben estar orientadas hacia los resultados en su mercadotecnia.

*que
resultados.*
Los son importantes, pero las ganancias son sólo un camino -
conveniente para fijar metas y medir resultados.

El concepto de mercadotecnia requiere planeación sistemática.

Este elemento sugiere la presencia de un tipo particular de enfoque gerencial que utilice técnicas de planeación sistemática y solución de problemas.

La planeación, desarrollo de estrategias, selecciones sistemática y científica de entre las alternativas disponibles y el control de la operación para poder proporcionar satisfacción al cliente, son relativamente nuevas implicaciones en el concepto de mercadotecnia. y son las principales preocupaciones que debe tener el gerente de mercadotecnia.

Colocar
en su lugar.

fuerzos para ponerle remedio o de revisar el mercado meta, la -- oferta y/o el trabajo de mercadotecnia.

El desafío que significa una menor demanda es la revitaliza ción y la tarea de mercadotecnia implícita en la remercadotecnia, que se basa en iniciar un nuevo ciclo de vida para un producto o servicio declinante. La mercadotecnia es la búsqueda de nuevas - proposiciones de mercadeo para relacionar la oferta con su mercado en potencia.

Sincromercadotecnia.

En las organizaciones hay ciertas temporadas con una enorme demanda, muy por encima de la capacidad de suministro de la organización, mientras que otras temporadas son notables por una subutilización de desperdicio de la capacidad de abastecimiento de la organización. La demanda irregular se define como un estado - en el que el patrón de demanda en el momento se ve marcado por - fluctuaciones volátiles o de temporada, que se desvían del pa---trón de suministro programado.

La tarea de la mercadotecnia que trata de resolver la deman da irregular, se denomina sincromercadotecnia, su labor estriba en situar a la oferta y a la demanda en una mejor sincronización. En ciertos casos, es posible transformar con rapidez la configuración del patrón de demanda, valiéndose de incentivos o promocio nes; mientras que en otros, es alterando los hábitos y deseos -- através de los años.

Mercadotecnia de mantenimiento.

La situación más placentera a que se enfrenta un vendedor, - es la de la demanda plena. La demanda plena es un estado en el - que el nivel y tiempo corrientes de demanda son iguales al nivel y momento deseado de demanda. La demanda del mercado se halla su

D.- DIRECCION DE MERCADOTECNIA

El manejo de los procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y pericia. Las organizaciones son -- más profesionales en el manejo de sus procesos de intercambio, -- pues deben atraer recursos de un conjunto de mercados, convertir los en productos útiles y comerciarlos en otro grupo de mercados. Dentro de éstas, la dirección de mercadotecnia tiene lugar cuando por lo menos una parte de las dos involucradas en el intercambio potencial les dedica reflexión a sus objetivos y medios para lograr las respuestas y reacciones que otros desean.

La definición formal de dirección de mercadotecnia es: el -- análisis, planeación, implantación y control de programas destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como meta, con el proposito de lograr ciertos objetivos organizacionales. En su mayor parte, estriba en el cuidadoso diseño de la oferta de la organización, en términos de las necesidades y deseos de su mercado como meta y usando precios, comunicación y distribución efectivos para informar, motivar y dar -- servicio a ese mercado.

La labor formal de mercadotecnia la llevan a cabo, por un -- lado, los gerentes de ventas, vendedores, gerentes de publicidad, gerente de investigación, que se concentran en la administración de un recurso determinado de mercadotecnia. Por otro lado, los -- gerentes de productos, los de mercado y el vicepresidente de mercadotecnia que manejan programas. Su función es analizar, planear e implementar programas que produzcan un nivel deseado de -- transacciones con aquellos mercados específicos que tienen como meta.

I.-

TAREAS DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA

La administración de mercadotecnia es la tarea de regular - el nivel, el momento y el carácter de la demanda, en tal forma - que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.

La organización se forma una idea del nivel deseado de transacciones en cierto mercado. En algún momento del tiempo, el nivel de la demanda real puede ser inferior, igual o superior al nivel de la demanda deseado. Esto conduce a los ocho estados de demanda a saber.

Mercadotecnia de conversión.

Surge del estado de demanda negativa. Es un estado en el - que a todos o a la mayoría de los sectores importantes del mercado en potencia no les agrada el producto o servicio y, de hecho, podrían supuestamente hasta pagar por evitarlo.

El desafío que le presenta la demanda negativa a la dirección de mercadotecnia, especialmente a la luz del suministro -- positivo, es el de formular un plan que haga que la demanda cambie de lo negativo a lo positivo y a la larga sea igual al nivel de suministro positivo. A esta labor se le conoce como mercadotecnia de conversión.

Mercadotecnia de estímulo.

Existe toda una gama de productos y servicios para los cuales la gente muestra indiferencia o desinterés a su oferta. La - falta falta de demanda es un estado en el que todos los segmentos, o cuando menos los más importantes, de un mercado en potencia, no muestran interés, o se muestran indiferentes por una - oferta particular.

Existen tres diferentes categorías de oferta que se caracterizan por falta de demanda: en primer lugar, existen objetos fa-

miliars que se perciben como sin valor. En segundo, tenemos -- aquellos objetos familiares que se reconocen que tienen cierto -- valor, pero no ese mercado particular. En tercero, aquellos objetos no comunes que han sido objeto de innovaciones y se enfren--tan a una situación de falta de demanda en virtud de que existe--no tiene conocimiento de la mejora.

A la tarea de convertir la falta de demanda en algo positi--vo, se le denomina mercadotecnia de estímulo. Esta labor se lle--va a cabo de tres formas: la primera, es tratar de relacionar el producto o servicio con alguna necesidad existente en el mercado. La segunda, es alterar el ambiente de modo que la oferta tenga -- valores en ese ambiente. La tercera, es distribuir información o el objeto mismo en mayor número de lugares, con la esperanza de que la falta de demanda por parte de la gente se convierta en -- realidad en sólo una falta de exposición.

Mercadotecnia de fomento.

Está relacionada con un estado conocido como demanda laten--te. Un estado de demanda latente existe cuando un número conside--rable de gente comparte una fuerte necesidad de algo que no exis--te en la forma de un producto o servicio actual. La demanda la--tente representa una oportu--nidad para fomentar el producto o ser--vicio que la gente ha estado deseando. El proceso de convertir -- efectivamente la demanda latente en demanda real, es el de la -- mercadotecnia de fomento.

Remercadotecnia.

Toda clase de productos, servicios, lugares, organizaciones e ideas llevan alguna vez a experimentar una demanda fluctuante--o declinante. La demanda fluctuante es un estado en que la deman--da por un producto o servicio es menor que su nivel anterior y -- en el que se espera una declinación adicional en ausencia de es--

jeta a dos fuerzas de erosión: una de estas fuerzas modifica las necesidades y gustos en el lugar del mercado. La otra fuerza es la competencia activa. Cuando un producto está funcionando -- bien, los competidores buscan colocarse y procuran arrebatar parte del mercado.

La tarea del vendedor que goza de demanda plena es la de -- mercadotecnia de mantenimiento. El encargado de la mercadotecnia de mantenimiento debe procurarse por mantener el precio correcto, motivar el cuerpo de ventas y a sus distribuidores y mantener un contro estricto sobre los costos.

Desmercadotecnia.

Surge cuando la demanda de cierto producto o servicio comienza a rebasar sustancialmente al suministro. Esto se conoce como demanda excesiva y se define como el estado en que la demanda sobrepasa al nivel en el que el vendedor se siente capaz o está motivado para abastecerla.

El problema puede deberse a escasez temporal, cuando los -- productores se encuentran en un inesperado auge en la demanda o a inesperadas interrupciones de suministro, o bien, el problema puede deberse a una sobrepopularidad crónica.

La desmercadotecnia tiene la tarea de reducir la demanda excesiva. La desmercadotecnia desalienta a los clientes en general o a una clase de consumidores en particular, bien sea sobre una base temporal o permanente. Con este fin pueden elevarse los precios y disminuirse la calidad del producto, servicio, promoción y conveniencia.

Contramercadotecnia.

Existen muchos productos o servicios cuya demanda no es saludable, desde el punto de vista del consumidor, del público o -- del abastecedor. La demanda no saludable es el estado en que al-

guna demanda se considera excesiva debido a las cualidades - indeseables asociadas con la oferta. Contramercadotecnia o - no vender se le llama a la tarea de anular la demanda de algo. La contramercadotecnia es un esfuerzo por calificar al - producto como intrínsecamente insano.

II.- FILOSOFIA DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA

En el entendido de que la dirección de mercadotecnia se esfuerza por lograr resultados de intercambio deseables con los mercados que se tienen como meta. Ahora surge la pregunta: ¿Cuál es la filosofía que guía esos trabajos de mercadotecnia? ¿Cuál es el peso relativo que se le asigna para servir a los intereses de la organización, de los clientes y de la sociedad?.

Para dar respuesta, existen cuatro conceptos alternativos bajo los cuales el comercio y otras organizaciones pueden efectuar sus actividades de venta.

Concepto del producto.

El concepto del producto es una orientación administrativa que supone que los consumidores responderán favorablemente a los buenos productos que tengan un precio razonable, y que se requiere poco esfuerzo de venta por parte de la compañía para lograr ventas y utilidades satisfactorias.

Las premisas del concepto del producto son:

I.- La compañía debe producir buenos artículos que tengan un precio justo.

2.- Los consumidores se interesan por comprar productos en vez de resolver problemas particulares.

3.- Los consumidores conocen varias marcas competidoras

4.- Los consumidores escogen marcas basándose en la calidad, en relación con su precio.

En todos los campos pueden encontrarse compañías que --
tienden a operar sobre un concepto de producto. Inclusive, --
las organizaciones no lucrativas exhiben con frecuencia cier
ta orientación hacia el producto. Oviamente, esa concentra--
ción sobre la pureza e inmutabilidad del producto hace que,--
a la larga, estas organizaciones se metan en hondas dificul--
tades.

Concepto de ventas.

El concepto de ventas es por el cual los productos han--
procurado guiar sus actividades de intercambio.

El concepto de ventas es una orientación administrativa
que supone que los consumidores no compran normalmente lo su
ficiente de los productos de la compañía a menos que se lle--
gue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción--
de ventas.

Las premisas del concepto de ventas son:

1.- La tarea principal de las compañías es obtener sufi
cientes ventas para sus productos.

2.- Los consumidores no comprarán lo suficiente de motu
proprio.

3.- Los consumidores pueden ser inducidos a comprar me--
diante diversos artificios.

4.- Los clientes pueden volver a comprar y, aun en caso
contrario, existen muchos otros consumidores.

Existen grandes riesgos en la práctica del concepto de--
ventas, en especial en su forma de gran inducción, donde, --
con tal de conseguir la venta, se considera secundaria la sa
tisfacción del comprador. Esta práctica hecha a perder el --
mercado; a la larga, no habra clientes que confien en el ven

dedor. Para que el concepto de ventas funcione por un largo-periodo de tiempo, se deben tener presentes las siguientes - circunstancias:

I.- Muchos clientes entran a la tienda pensando que son buenos vendedores y creen que pueden manejar la situación.

2.- Los clientes insatisfechos pronto olvidan su insatisfacción.

3.- Los clientes insatisfechos no hablan mucho con otros clientes.

4.- Hay un gran número de clientes potenciales, la compañía no depende de que el cliente regrese.

El concepto de ventas es practicado tanto por organizaciones lucrativas como las organizaciones no lucrativas. Aunque, tienen poca medida de lo que el público quiere, y hacen un gran esfuerzo de ventas para que el público acepte políticas que en realidad pocos quieren.

CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Este concepto es nuevo, hasta cierto punto, en la historia de las relaciones de intercambio.

El concepto de mercadotecnia es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de que suministre las satisfacciones que se desean, de modo más efectivo y eficiente que sus competidores.

Las premisas del concepto de mercadotecnia son:

I.- La organización concibe su misión como el conjunto de deseos por satisfacer de un grupo determinado de clientes

2.- La organización para satisfacer esos deseos requie-

re de un programa de investigación de mercados que le permita saber cuáles son esos deseos.

3.- La organización reconoce que sus actividades que --
tiendan a afectar a los clientes, deben ser colocadas bajo -
un control de mercadotecnia integrado.

4.- La organización cree que el desempeñar una buena la
bor para satisfacer a sus clientes ganará la lealtad de es--
tos.

Concepto de ventas en contraste con el concepto de mercado--
tecnia.

Tanto el público como hombres de negocios confunden con
frecuencia el concepto de ventas y el concepto de mercadotec
nia. El contraste entre estas dos orientaciones es el siguie
nte:

La venta se preocupa por las necesidades del vendedor,-
de convertir su producto en dinero; la mercadotecnia, por sa
tisfacer las necesidades del cliente por medio del producto,
así como de las cosas relacionadas con la creación, suminis
tro y el consumo final.

Como se puede captar, el concepto de mercadotecnia ree
plaza e invierte la lógica del concepto de venta. Así tene--
mos que, en esencia:

El concepto de mercadotecnia es una orientación hacia -
el cliente, respaldada por una mercadotecnia integrada, cuyo
objetivo es generar satisfacción al cliente para alcanzar --
las metas de la organización.

E.- ¿QUE ES EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA?

El concepto de mercadotecnia, como se mencionó anteriormente, sustituye e invierte la lógica del concepto de ventas. El concepto de ventas parte de los productos que tiene la empresa y la tarea que desarrolla consiste en utilizar el esfuerzo vendedor y la promoción para estimular un volumen conveniente de ventas. El concepto de mercadotecnia arranca de los clientes actuales y potenciales de la empresa y de sus necesidades; y aspira a obtener utilidades con la satisfacción de los clientes. Por lo anterior, podemos afirmar que, el concepto de mercadotecnia consiste en la orientación hacia el cliente, respaldada por una mercadotecnia integrada, tendiente a producir satisfacción al cliente, como clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Para entender más ampliamente estos tres pilares del punto de vista de mercadotecnia es necesario examinarlos con detalle.

ORIENTACION HACIA EL CLIENTE.

El concepto de mercadotecnia exige una nueva orientación fundamental de la compañía: mirar hacia fuera y observar las necesidades de los clientes. La empresa que verdaderamente desee adoptar una orientación hacia el cliente debe tomar varias medidas.

I.- Definición genérica de necesidades. La compañía debe formular una definición básica de las necesidades fundamentales que trata de sentir, servir y satisfacer. También, debe optar por definir sus respectivos negocios fundamentales. Esto no quiere decir que la organización tenga que servir exclusivamente una necesidad básica, ni que deba dedicarse a un negocio fundamental.

2.- Definición de grupos-meta. Cuando una compañía determina categorías de necesidades básicas para orientar hacia ella sus esfuerzos, comprende que no puede servir a todas las manifestaciones de esta necesidad con toda clase de productos que puedan ser elaborados. Comprende que existen muchos segmentos dentro de cada mercado. Y ante lo limitado de sus recursos, muchas compañías seleccionan grupos específicos y necesidades específicas que deben satisfacer.

Una organización suele atender a varios grupos, aunque no los trate con la misma energía y atención. Puede establecer prioridades dentro de cada grupo. Las decisiones relativas a prioridades se adoptan a base de un análisis sobre como parecen variar actualmente y en el futuro los grupos-meta, en función de la oportunidad de obtener ganancias prestándoles servicios.

3.- Productos y mensajes diferenciados. Las compañías orientadas hacia la atención a los clientes procuran servir las distintas necesidades de los grupos-meta desarrollando productos, mensajes y programas de mercadotecnia diferenciados. La tarea de la compañía consiste en cambiar la actitud de la gente hacia la mercancía, más bien que en fabricar los productos que el público desea.

4.- Investigación del consumidor. El concepto de mercadotecnia requiere una inversión considerable en la investigación del consumidor, para medir, valorar e interpretar los deseos, actitudes y comportamiento de los diversos Grupos - Meta. Una empresa que adopta seriamente el concepto de mercadotecnia tiene que tomar también en serio el desarrollo de servicios de investigación, o bien contratar personal de gran competencia en cuanto a estudios del mercado.

En el estudio del mercado surgen algunas confusiones respecto al estudio de lo que los consumidores dicen desear, lo -- que en realidad parecen necesitar. El punto de vista primero constituye una orientación hacia utilidades a corto plazo y se traduce en producir artículos que la gente asegura desear. El punto de vista segundo se orienta a beneficios a largo -- plazo y se traduce en buscar los nuevos productos y valores, que el consumidor no exprese verbalmente necesitar y hasta -- no aprehei inmediatamente.

La orientación hacia el mercado exige este tipo de investigación creadora de las necesidades del consumidor, sin descartar las encuestas en que el público suele expresar sus de -- seos.

5.- Estrategia de ventaja diferencial. La empresa que -- busca clientes tiene que investigar valores auténticos que -- ofrecerles, y no limitarse a servirles los mismos artículos con diferencias superficiales e insignificantes. Deberá examinar los elementos de su prestigio, recursos u oportunidades, que puedan constituir ventajas positivamente superiores a las de los productos de sus competidores.

MERCADOTECNIA INTEGRADA.

La mercadotecnia integrada significa varias cosas. En -- primer lugar, los departamentos de la empresa deben comprender que las acciones que emprenden ejercen una influencia -- profunda en la capacidad de la empresa para crear y retener clientes. Esto no quiere decir que la lógica del consumidor debe imponerse a todas las restantes lógicas de la empresa. Pero es preciso desarrollar la forma de coordinar los esfuerz -- os de todos los departamentos de la empresa en el cliente. -- Esto puede lograrse en parte educando a los demás departamen

tos a " pensar desde el punto de vista del cliente ", y en parte también estableciendo comités de enlace que estudien los problemas interdepartamentales. Algunas compañías ven la solución en reconstruir líneas de responsabilidad funcional. Lo hacen de la forma siguiente:

a) La compañía expone un organigrama, cuyas funciones son de cinco categorías, con sus diversas subfunciones cada una: ingeniería, producción, mercadotecnia, finanzas y personal

b) Se asignan algunas subfunciones de otros departamentos relacionados con el consumidor, al de mercadotecnia, a fin de incrementar su eficiencia como departamento.

c) En forma extrema, todas las funciones de la organización quedan subordinadas a la mercadotecnia.

En segundo lugar, la mercadotecnia integrada existe una inteligente adaptación y coordinación de las cuatro "P" (producto, precio, plaza y promoción), para generar fuertes relaciones de intercambio. El precio debe responder a la calidad del producto; los canales de distribución, al precio y a la calidad del producto; y la promoción, a los canales, precio y calidad del producto. Además, la promoción o publicidad no debe aparecer antes que el producto se haya depositado en los estantes y anaqueles del comerciante. Y los minoristas hayan recibido algún adiestramiento e incentivo para ofrecer al público el producto.

Para lograr este tiro de integración, las empresas designan gerentes de producto y gerentes de mercado. Los gerentes de producto son responsables de la planeación y coordinación de las adquisiciones necesarias para desarrollar un artículo concreto del sistema. Y los gerentes de mercadotec-

nia son responsables de coordinar todos los productos y servicios de la empresa que pueden desearse en un mercado geográfico, o en un Grupo - Meta de clientes. En general, la compañía orientada hacia el mercado, desarrolla mecanismos eficaces para coordinar las distintas fuerzas relacionadas con el cliente. En consecuencia el cliente se siente satisfecho con los servicios de la compañía, y leal a ella.

LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

Para la compañía el factor principal de la prosperidad a largo plazo es la cantidad de satisfacción que logre proporcionar a sus consumidores. Sin embargo, la compañía no es obligada a esforzarse por producir el máximo de satisfacción a su clientela, en caso contrario, debe limitarse a ofrecer el mejor producto o servicio del mundo, vendiendolo a un precio inferior a su costo. Por este procedimiento la compañía satisface a sus compradores, pero tambien se obliga a cerrar el negocio.

Es importante percatarse que la mejor manera de dar gusto al cliente no debe buscarse directamente, si no como consecuencia de resolver sus problemas. Se proporcionan mayores satisfacciones a los clientes otorgandoles mejores servicios y asistencia más eficiente, que hacerlos directamente más felices.

¿ Pero hasta que punto debe esforzarse una empresa por dar gusto a sus clientes ?

Levitt ha esclarecido esta cuestión contrastando cuatro orientaciones polares hacia el cliente, a base de la matriz de la mercadotecnia (ver la gráfica). La escala horizontal representa la acción del empleado o de la compañía orientada hacia la satisfacción de sus clientes: I Es la calificación-

más baja y 9 la más alta. La escala vertical representa la acción del empleado orientada hacia su propia utilidad o hacia la utilidad de la compañía: los números más bajos reflejan el comportamiento hacia el propio bien y los más altos el comportamiento hacia el beneficio de la compañía.

I.9	9.9
	5.5
I.I	9.I

Gráfica: Matriz de mercadotecnia.

Orientación hacia el cliente

En la casilla I.I se anotan las actividades desarrolladas por los empleados de la compañía que son perjudiciales para la empresa y para ellos. Representa a los empleados perezosos, bruscos y hostiles a los clientes de la compañía.

En la casilla I.9 se consignan tipos de acción muy comunes a las empresas orientadas hacia la producción y en las economías de escasez. Esto ocurre en las compañías que establecen metas de producción al máximo de capacidad. Se da también en las empresas que no ofrecen servicios de entrega, o no tienen un programa conveniente de horas de trabajo, o alteran un producto para amoldarlo a la necesidad de un cliente importante. Esta actitud de la compañía es resaldado cuando incorpora aspectos varatos o valores inseguros a un producto con el objeto de engañar a los clientes incautos, cuando inunda las vecindades con tiendas al menudeo y cuando trata de arrancar el último peso al cliente en cada intercambio

comercial. Todo esto acrecenta el patrimonio de la compañía, lamentablemente, a breve plazo.

La casilla 9.I representa las acciones consideradas y -
atentas para los clientes, aunque más en beneficio del em --
pleado que en utilidad de la compañía. Esto ocurre cuando el
agente de ventas violenta los programas de producción con ob
jeto de entregar un pedido a su cliente, o cuando le permite
retrasarse en sus pagos o incumplir con lentitud otras del -
acuerdo, o presta al comprador servicios gratuitos de la com
pañía, etcetera. Cuando impera una actitud así en la organi
zación, la puede llevar a la bancarrota.

La casilla 9.9 es la mejor, expresa la orientación ha -
cia la mercadotecnia o hacia el servicio del cliente. La com
pañía identifica las areas y actividades en que sus intere -
ses coinciden con los de sus clientes. Busca servir a los --
clientes, con el objeto de satisfacer sus necesidades y, al
mismo tiempo, producir beneficios a largo plazo para la com
pañía.

¿ Cómo se entera la empresa de que está logrando satisfacer
o dar gusto a sus clientes ?. Primeramente, la compañía tie
ne que utilizar a sus agentes de ventas, a su departamento -
de investigación, a sus servicios de investigadores especia
les y a cualquier otro medio para comprobar el movimiento de
las mercancías, las actividades de la competencia y la mane
ra de pensar de los clientes para asegurarse de que todo mar
cha bien. Además, tiene que dedicarse periódicamente a valo
rar de nuevo una y otra vez sus productos, sus mercados y --
su actuación. Por esto la auditoria periódica de la mercado
tecnia es otro requisito del concepto de orientación hacia -
el cliente.

*Colocar
en el lugar*

La empresa que se inclina a adoptar este punto de vista se beneficia a sí misma y a la sociedad. Obtienen buenas utilidades, pero proporcionando al cliente valores de satisfacción auténtica.

BENEFICIO A LARGO PLAZO PARA EL CONSUMIDOR.

El concepto de mercadotecnia armoniza las actividades comerciales con los intereses de los consumidores. No establece diferencias entre los intereses a largo plazo de los consumidores y a su bienestar a la larga, sin embargo, cada día se está viendo más claro que una dedicación total a satisfacer las necesidades de consumo y los deseos de los compradores puede producir consecuencias adversas para la sociedad. En este sentido, el concepto de mercadotecnia, con la atención que concede a satisfacer al máximo los gustos individuales, puede resultar anacrónico en función de los recursos limitados del medio ambiente, es decir, que éstos son inagotables. Por otra parte, la mercadotecnia socialmente responsable debe conjugar y equilibrar tres consideraciones: Los deseos del consumidor, las utilidades de la compañía y el bienestar de la sociedad.

" El bienestar a largo plazo " del consumidor obedece al deseo de que el comerciante añada consideraciones de tipo social y ecológico a sus alternativas respecto a su producto y actividades de mercadotecnia. Si no lo hace así, puede provocar con el tiempo ordenanzas o regulaciones gubernamentales que reduzcan sus beneficios como productor.

CAPITULO II

LA ORGANIZACION A PARTIR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO. (La estructura de la organización para llevar a cabo el proceso administrativo).

Conocer las funciones del administrador, significa conocer los elementos fundamentales del concepto de proceso administrativo. Entendiendo como tal, el conjunto de tareas y actividades de carácter administrativo que a través de una buena coordinación y ejecución llevan al buen funcionamiento de una empresa u organización social.

Las funciones que constituyen el proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación:

Significa que el administrador tendrá que determinar con anticipación de que manera se va a elaborar el producto, en qué momento, quienes desempeñarán las actividades necesarias y de qué manera se manejará el flujo de recursos.

El proceso de Planeación es lógico porque refleja los pasos sucesivos y las coordinaciones que exigen para alcanzar el objetivo. El plan puede ser formal o informal. Esto significa que cuando el proceso y la importancia de los objetivos pueden ser iguales en ambos casos, a veces resulta ventajoso poner por escrito o ilustrar algunos planes mientras que otros tal vez no exijan este tratamiento.

Organización:

La organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar -- las metas de la empresa y cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarles a cabo, y proveer coordinación de actividad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización.

Dirección:

La dirección implica guiar y conducir a los subordinados. Aunque este concepto es muy simple, los métodos de dirección pueden ser de extraordinaria complejidad. El administrador superior involucra a sus subordinados una apreciación aguda de las tradiciones, historia, objetivos y políticas de la empresa.

Control:

El control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajusten a los planes. Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se alcanzan por sí mismos. Llevarlos a cabo significa prescribir las actividades de los

empleados en el tiempo designado. El plan guía al administra
dor en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar me--
tas específicas. Entonces, las actividades son controladas -
para determinar si se ajustan a la acción planeada.

2.2 PROCESO DE PLANEACION

Como ya se dijo en su oportunidad, la planeación significa determinar con anticipación: qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien debe llevarlo a cabo. En mercadotecnia existen principalmente dos tipos de planes: los planes de organización y los planes de operación.

2.2.1. PLANES DE ORGANIZACION

Los planes de organización incluyen el diseño de una estructura de mercado o un sistema apropiado al logro de los objetivos de la compañía. Los buenos planes de organización son un prerrequisito principal para la formulación de la elección de la estrategia a seguir.

Enfoque funcional a la planeación de la organización.

Cuando un gerente se enfrenta con la necesidad de planear un arreglo de organización a través del cual perseguirá los objetivos de su compañía su mejor enfoque es aplicar el concepto funcional. De acuerdo con este concepto, la función determina la estructura.

El que planes debe seguir una secuencia lógica de pasos. Se empieza con una afirmación clara de aquellos objetivos de la compañía que son comunes a todas las partes del esfuerzo de mercadeo. El siguiente paso en la planeación de la organi

zación es la determinación de las funciones y trabajos generales que deben ser desempeñados para lograr los objetivos de la compañía.

A continuación el gerente usa la descripción de las funciones de mercadeo para preparar descripciones de puestos específicos. En este momento se aplican los principios básicos para asegurar que los trabajos asignados a un puesto en particular representan distribuciones razonables de responsabilidad. Generalmente mientras más rutinarios sean los trabajos a desempeñar, mayor será el número que puede ser agrupado bajo un puesto.

El gerente entonces arregla los diferentes puestos de acuerdo con la forma en que están relacionados entre sí. Los componentes de una organización pueden ser alineados en diferentes formas. Las organizaciones comerciales generalmente incluyen alineaciones verticales y horizontales para que se puedan determinar el largo y la profundidad de la estructura de la organización. En este punto se encuentran dos problemas importantes de la planeación de la organización. Primero existe la necesidad de localizar los centros de decisión dentro de la organización. En términos ecológicos, esto incluye el diseño de la estructura de poder dentro del sistema. En administración, la autoridad para tomar decisiones puede ser centralizada o descentralizada. Donde la autoridad para tomar decisiones es centralizada, generalmente se encuentra localizada en la cúspide de la organización comercial. Por ne-

cesidad la determinación de los objetivos de la compañía y -- la delineación de todos los planes de mercadeo ocurren en es ta posición de la estructura.

En contraste, el esfuerzo de mercadeo se dispersa a tra vés del tiempo y el espacio y muchos movimientos importantes de la táctica de mercadeo deben hacerse mucho más cerca del mercado. Por esta razón la autoridad directiva en la organi zación frecuentemente es descentralizada. La descentraliza-- ción, puede efectuarse de tres formas: geográficamente, fun cionalmente o por la agrupación de productos. Desde luego es posible combinar estos tres métodos de descentralización en un método complejo de distribución de autoridad dentro de la organización. A lo largo de las líneas de productos o de -- clientela se pueden hacer divisiones básicas. Los trabajos -- de planeación, investigación de mercadeo y de promoción bien pueden ser asignados a departamentos funcionales, mientras -- que el personal de ventas puede ser descentralizado sobre -- una base geográfica.

Una vez que se ha designado la estructura de mando y -- las líneas de autoridad que relaciona varios puestos dentro de la organización, es conveniente establecer la red de comu nicaciones que contribuya más eficazmente al éxito de la em presa. Es conveniente asegurarse de que las comunicaciones co rran tanto horizontal como verticalmente dentro de la empre sa a pesar de las tendencias naturales de que los puestos es tén separados. Los planeadores de la estrategia, los geren--

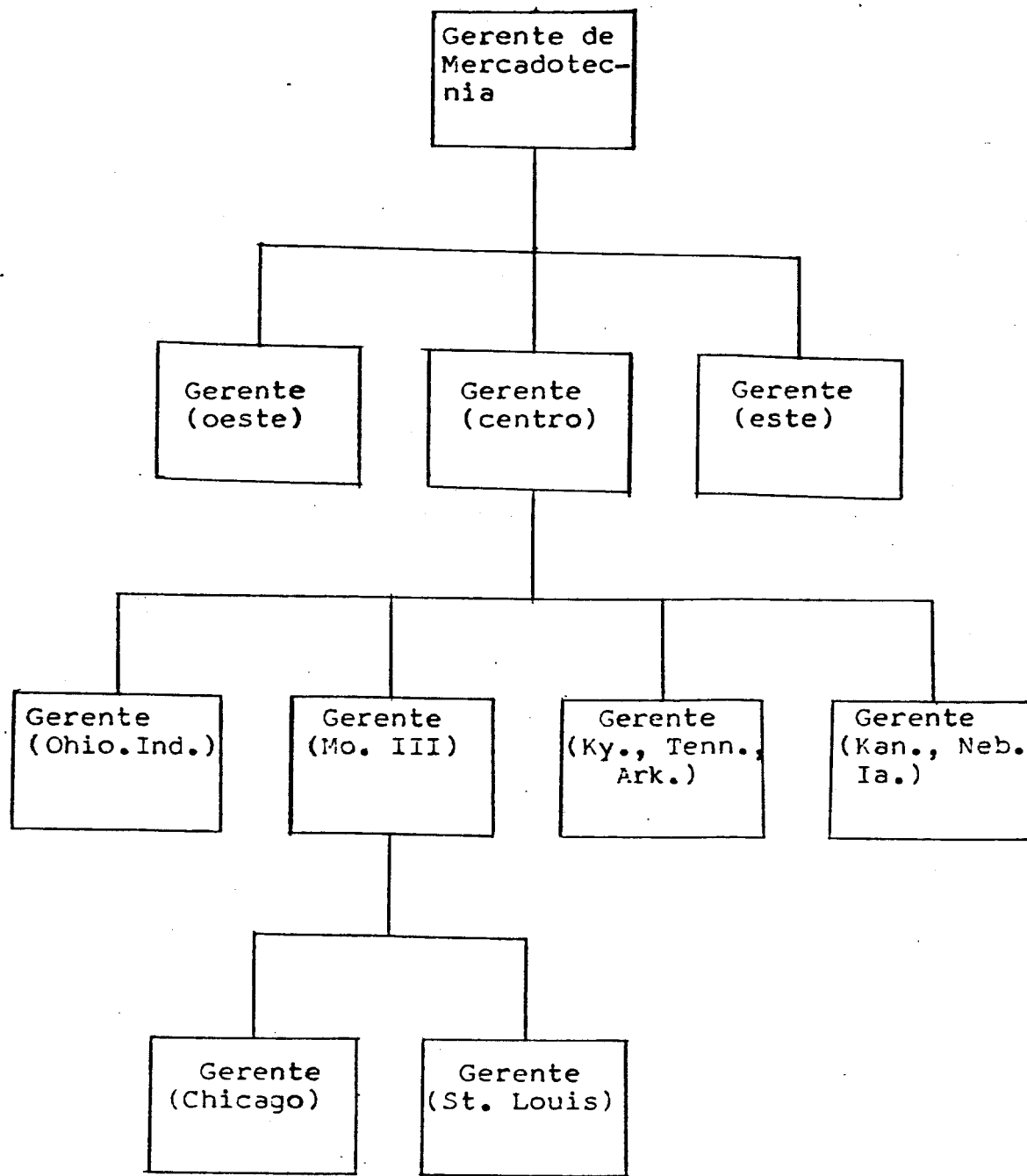


FIG. 2.1. DESCENTRALIZACION GEOGRAFICA DE AUTORIDAD EN UNA -
ORGANIZACION COMERCIAL

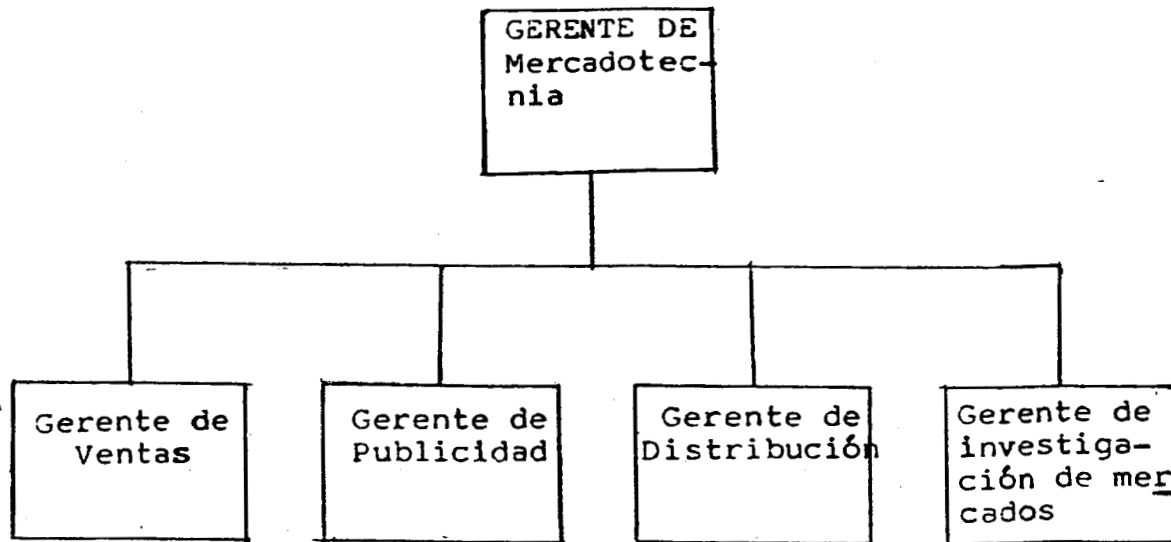


FIG. 2.2. DESCENTRALIZACION FUNCIONAL DE AUTORIDAD EN UNA ORGANIZACION COMERCIAL

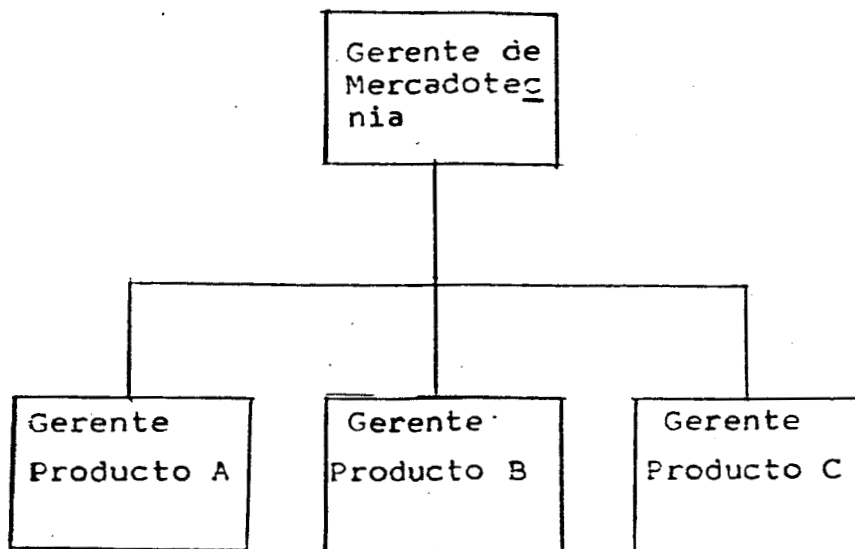


FIG. 2.3. DESCENTRALIZACION DE AUTORIDAD POR PRODUCTOS EN UNA ORGANIZACION COMERCIAL

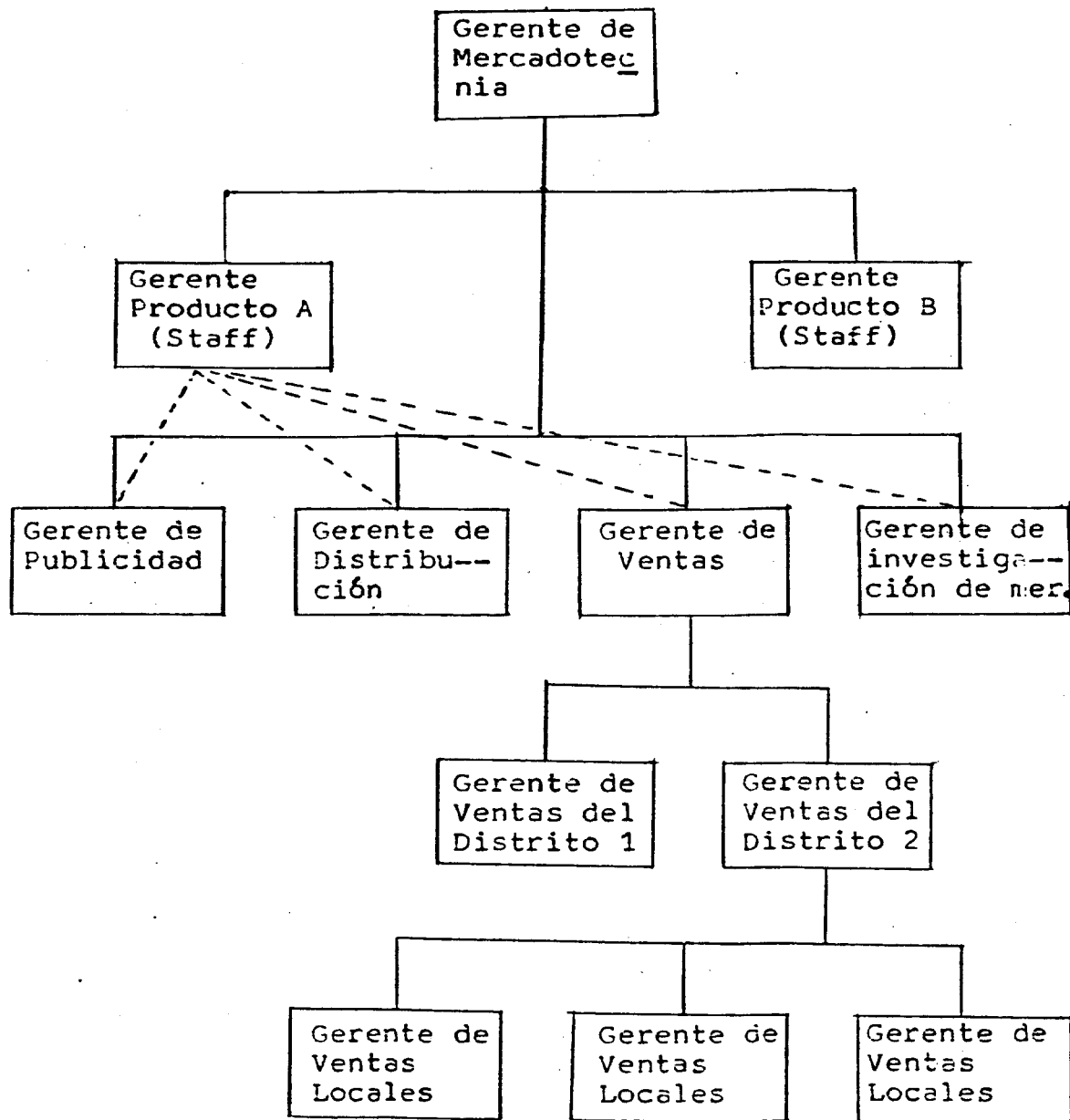


FIG. 2.4. METODO COMBINADO DE LA DESCENTRALIZACION DE AUTORIDAD EN UNA ORGANIZACION COMERCIAL

_____ Línea de autoridad directa
----- Línea de autoridad funcional

tes promocionales y los investigadores de mercado deben mantener comunicación entre sí y con ventas. Desde luego la red de comunicaciones debe proporcionar canales de flujo a través de los cuales la información pueda regresar a los centros de decisión de la organización.

El paso final en el enfoque funcional a la planeación de la organización es integrar la estructura de operación. Por lo tanto, un gerente debe siempre tener en mente la estructura hacia la cual tiende su organización, así como su forma actual, para que pueda reclutar o entrenar gente para empleos que se espera se materialicen más o menos en la época en que los individuos están listos para ocuparlos.

2.2.2 PLANES DE OPERACION

Un plan de operación es un programa de acción coordinado que debe ser llevado a cabo por la organización para alcanzar sus objetivos. Los programas de acción se hacen más frecuentemente y tienden a consumir más tiempo que los planes de organización.

Este tipo importante de planeación de mercadeo incluye el desarrollo de la estrategia operacional. William Newman hace una distinción entre los planes específicos y los planes generales. Un plan específico es un programa de acción designado a lograr un objetivo específico. Cuando este objetivo ha sido alcanzado, el plan específico habrá cumplido su

misión y el plan está terminado. Un plan general está designado a ser usado de modo repetido mientras los objetivos no cambien y el escenario ambiental no sea alterado drásticamente. En este sentido un plan de organización es un plan general. Un plan operacional es generalmente un plan específico.

La preparación de un plan operacional para la estrategia de mercadeo se comprende mejor repasando los pasos que comprende. Antes de describir estos pasos en la planeación de mercadeo, es conveniente reiterar los tres requisitos previos de la planeación operacional.

Una determinación clara de los objetivos. El primero de estos requisitos previos es la determinación clara de los objetivos de la compañía. El que planea debe entender completamente los objetivos generales de su compañía para poder desempeñar una estrategia de mercadeo capaz de lograrlo. Los objetivos de la compañía pueden ser determinados de diferente manera, en función de capital financiero, en función de la generación de utilidades, con fines de expansión, etc. Estos son asuntos que atañen a la alta gerencia. Las juntas directivas y los altos ejecutivos son responsables de la determinación de los objetivos de la compañía. Sin embargo, el gerente de mercadotecnia es responsable de asegurarse que entiende los objetivos que su compañía desea alcanzar y diseñar los planes de organización, políticas y planes de operación apropiados para alcanzar estos objetivos.

Organización. El segundo requisito previo que debe ser satis-

hecho antes que se puedan hacer los planes operacionales es que la organización comercial debe haber sido diseñada e integrada. En el enfoque funcional a la organización comercial una de las funciones gerenciales más importantes a la que se debe dar atención en el plan de organización es la función misma de planeación. Unicamente después de que una organización de operación y un servicio de planeación adecuados han sido diseñados e incorporados dentro de la organización comercial total, está lista una compañía para emprender la preparación de planes estratégicos específicos.

Política (el plan operacional general). El tercer requisito previo para la planeación es el establecimiento de políticas de mercadeo necesarias. Dean clasifica como políticas las soluciones que una compañía da a problemas que se repiten. Por tanto, una política es un tipo especial de plan. Anderson Sugiere que las políticas determinan el marco o grupo de reglas de trabajo para la acción administrativa. Sin embargo, las políticas en contraste con el plan operacional específico tienden a no ser estratégicas en carácter. Empero, estas políticas no deben ser confundidas con estrategias dinámicas y creativas en forma de planes operacionales específicos. No obstante el desarrollo de las políticas básicas es un requisito previo de la planeación estratégica.

2.2.3 PASOS DE LA PLANEACION DE MERCADEO

Primer paso: el análisis de la situación de mercadeo.

El primer paso en la planeación es un análisis organizado de la compañía y su medio ambiente. Existen tres tipos especiales de análisis. Primero, se debe realizar una revisión periódica de la capacidad de mercadeo de la compañía, llamada auditoría de mercadeo. Un auditor de mercadeo revisa los métodos de mercadeo y las capacidades de una compañía como una guía de la efectiva administración del mercadeo.

La segunda fase del análisis de la situación incluye un estudio del medio ambiente del mercadeo. La investigación requiere de una exploración exhaustiva de todo el medio ambiente de mercadeo, aunque en ocasiones esto podría ser necesario.

La tercera fase, incluye el pronóstico de ventas futuras. El pronóstico de ventas es producto del análisis del medio ambiente económico. El enfoque más adecuado en esta etapa del proceso de planeación, comienza con un pronóstico de las condiciones generales de los negocios. De este Pronóstico la compañía puede calcular: 1) las ventas de la industria y 2) las ventas de su propia compañía. El pronóstico de ventas es, por tanto, un paso importante en el proceso de planeación.

Segundo paso: la evaluación de la oportunidad.

El segundo paso en la planeación de mercadeo es la identificación

tificación y evaluación de las oportunidades de mercadeo. Este paso incluye la interpretación de los resultados de los análisis de la situación, los hechos acerca del consumidor, los medios ambientes económicos y políticos son considerados cuidadosamente en una apreciación de las oportunidades alternas que se presentan a la empresa.

Tercer paso: la identificación de los objetivos del mercadeo

El tercer paso en la planeación del mercadeo es la selección de los objetivos específicos del mercadeo. Estos objetivos son seleccionados sobre la base de la información desarrollada en los pasos anteriores. El análisis de la situación de la oportunidad de mercadeo y su evaluación, capacitan a un gerente para establecer una selección de posibles objetivos del mercado. La selección de un objetivo especial o de varios objetivos, estará influida por un número de factores. La importancia del objetivo en relación a los objetivos de la compañía, la fuerza de la oportunidad que representa el objetivo y la capacidad de la empresa para desarrollar un programa capaz de lograr el objetivo es lo más importante de estas consideraciones.

Cuarto paso: la determinación de la escala de esfuerzo.

La administración se ocupa del prorrateo de los recursos limitados entre los objetivos alternos. Ya que un objetivo básico es la supervivencia de la compañía, el mantenimiento de reservas para contingencias imprevistas siempre es una

inteligente decisión de distribución. Considerando aquellos objetivos que representan oportunidades genuinas, la práctica usual en la determinación del nivel de esfuerzo es usar un método de objetivos y funciones. Una vez que se ha identificado cuidadosamente el objetivo u objetivos en el tercer paso, el gerente prevee las actividades que deben estar incluidas para lograr cada meta y el tiempo que probablemente se requiera. La identificación de las funciones lleva naturalmente a un cálculo de esfuerzo requerido para satisfacerlas. La escala de esfuerzo establece entonces una limitación necesaria dentro de la cual se desarrollan los programas de mercadeo subsecuentes.

Quinto paso: la consideración de los enfoques alternos.

Después de la selección del objetivo de mercadeo específico, junto con la escala de esfuerzo probable que este requiere, el planeador a continuación considerará los enfoques estratégicos alternos que se pueden tomar. La determinación de la escala de esfuerzo limita la variedad de proposiciones que pueden ser consideradas. Dentro de esta restricción general se pueden tomar varios enfoques estratégicos bastante diferentes.

Sexto paso: el desarrollo de la mezcla de mercadeo.

En este momento del proceso de planeación se desarrollan los detalles del programa de mercadeo. El plan de mercadeo integrado, es una declaración amplia y compleja del pro-

grama total de acción, diseñado para alcanzar un objetivo específico y lograr los objetivos de la compañía. Este incluye decisiones de estrategia relacionado con los productos, la distribución, la promoción y la determinación de precios.

Séptimo paso: la terminación del plan de mercadeo.

La parte más importante de la formalización del plan es la preparación de un documento escrito. Es sumamente importante que el plan de mercadeo sea puesto por escrito. Este requisito de un buen plan debe estar incluido en el proceso de planeación a causa de la tentación de suponer que la función de planeación a sido terminada antes de la preparación de un medio para su realización y control.

Octavo paso: Probando el plan de mercadeo.

El plan se prueba primero con los requisitos de un buen plan. Finalmente, el plan de mercadeo debe ser probado bajo condiciones reales de operación.

Noveno paso: aprobación final del plan.

Después de llevar a cabo las pruebas con éxito y de las revisiones finales, el plan debe ser aprobado por la gerencia. En este esfuerzo se encontrará que los pasos que se han seguido en la preparación del plan le proporcionarán la mayoría de los instrumentos que necesita para este propósito. Estos son:

1. Una declaración clara de los objetivos de la compañía,

2. Una lista de posibles objetivos de mercadeo y de los costos de lograr cada uno,
3. Un programa completamente integrado de la acción de mercadeo diseñado para lograr el objetivo seleccionado,
4. Evidencia de pruebas del mercadeo con éxito, y
5. Un documento escrito concienzudo.

Si el planeador ha desempeñado bien su función, la aprobación final debe ser un último paso lógico en el proceso de planeación. Entonces el plan de mercadeo está listo - la realización en escala total.

2.3. EVOLUCION DE LA ORGANIZACION MERCADOTECNICA

Los últimos veinticinco años han contemplado muchos cambios en la organización mercadotécnica. Las formas contemporáneas contienen pequeñas semejanzas a aquellas que existían antes de la Segunda Guerra Mundial. A pesar de estas mejoras los problemas continúan existiendo. Dado que la mercadotecnia está cambiando constantemente, de ninguna forma es seguro que haya sido desarrollada la mejor forma organizacional para el sistema micromercadotécnico, o que ésta pueda desarrollarse algún día.

2.3.1 ORGANIZACION MERCADOTECNICA 1946

En el periodo inmediato superior a la Segunda Guerra Mundial, encontramos tres componentes tradicionales de la organización de la mercadotecnia: manufactura, finanzas y ventas; dominando la estructura organizacional.

En la década siguiente al final de la Segunda Guerra Mundial, tuvieron lugar varios sucesos importantes. Primero, la mayoría de las compañías experimentaron un rápido y en ocasiones explosivo crecimiento. Se diversificaron rápidamente muchas firmas de este periodo, parcialmente alentadas por posibilidades de utilidades y parcialmente para combatir la incertidumbre de la manufactura y mercado de una sola línea. Ocurrieron importantes desarrollos tecnológicos: cambios en -

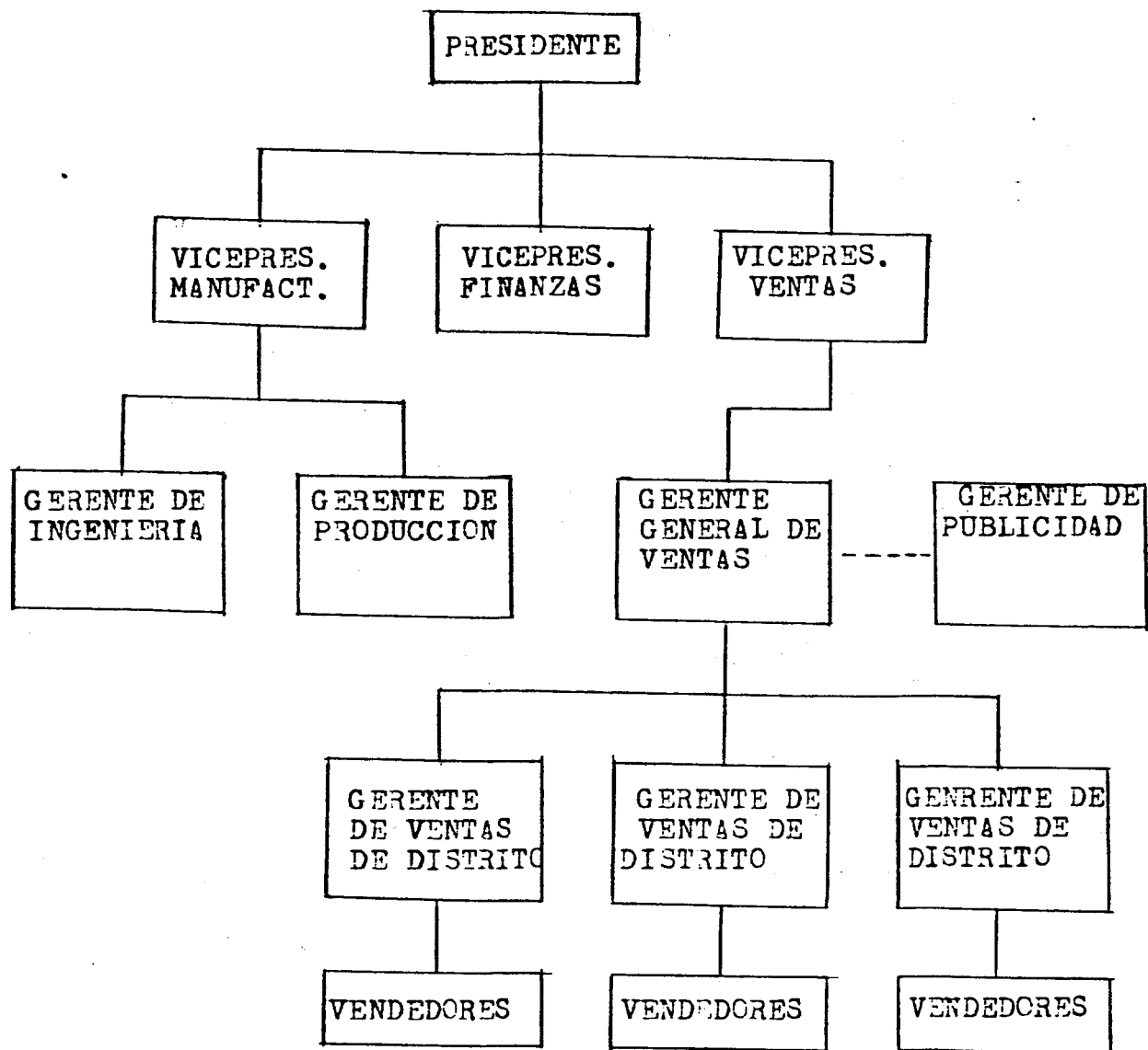


FIG. 2.5 ORGANIZACION MERCADOTECNICA CERCA DE 1946.

métodos de manufactura, principalmente como resultado de la automatización; cambio en la forma en la cual los clientes utilizaban los productos y materias primas que compraban; y - cambios dramáticos en el nivel de satisfacción de los clientes. Otro cambio en el aspecto tecnológico fue la explosión de la investigación y desarrollo. La tecnología creciente -- que surgió en el periodo de la posguerra volvió obsoletos a muchos productos. Un creciente nivel en investigación y desarrollo dio como resultado la rápida obsolescencia de inclusive alguno de los productos más nuevos, y se cortaron sustancialmente las expectativas de vida de todos los productos.

La tecnología cambiante, los nuevos productos y la competencia en aumento, demandaron tremendos desembolsos de capital, así como costos que crecieron rápidamente. El crecimiento, la diversificación, la adaptación de cambios tecnológicos, la investigación y desarrollo masivos y la creciente presión competitiva forzaron a las firmas de la posguerra a un periodo que pudo haber sido llamado "prosperidad sin utilidades". La insistencia sobre el control de utilidades, sobre el mayor talento vendedor y una mayor atención a la productividad se convirtieron en puntos centrales de la atención gerencial.

2.3.2 LA ORGANIZACION MERCADOTECNICA 1956

Los sucesos económicos y tecnológicos del periodo de la

porguerra dieron como resultado algunos importantes cambios organizacionales entre los años de 1946 y 1956. El crecimiento y diversificación forzaron la expansión y en algunos casos a la descentralización de la manufactura. Algo de la descentralización fue también resultado de la búsqueda en compañías locales para manufactura a menos costos. Dentro de la división de ingeniería las actividades empezaron a ser especializadas. Se requirió diseño en ingeniería para respaldar la operación de la manufactura y se relacionó a la investigación y desarrollo una operación de ingeniería por separado. Aún cuando ya existían previamente grupos y departamentos de investigación y desarrollo, estos se volvieron más y más comunes a principios de los años cincuenta.

También tuvo lugar algo de especialización en las finanzas. La planeación financiera, ocasionalmente encabezada por un economista, se convirtió en función financiera. El trabajo financiero de rutina, como la contabilidad o la preparación de presupuestos, fue manejada en un segundo departamento.

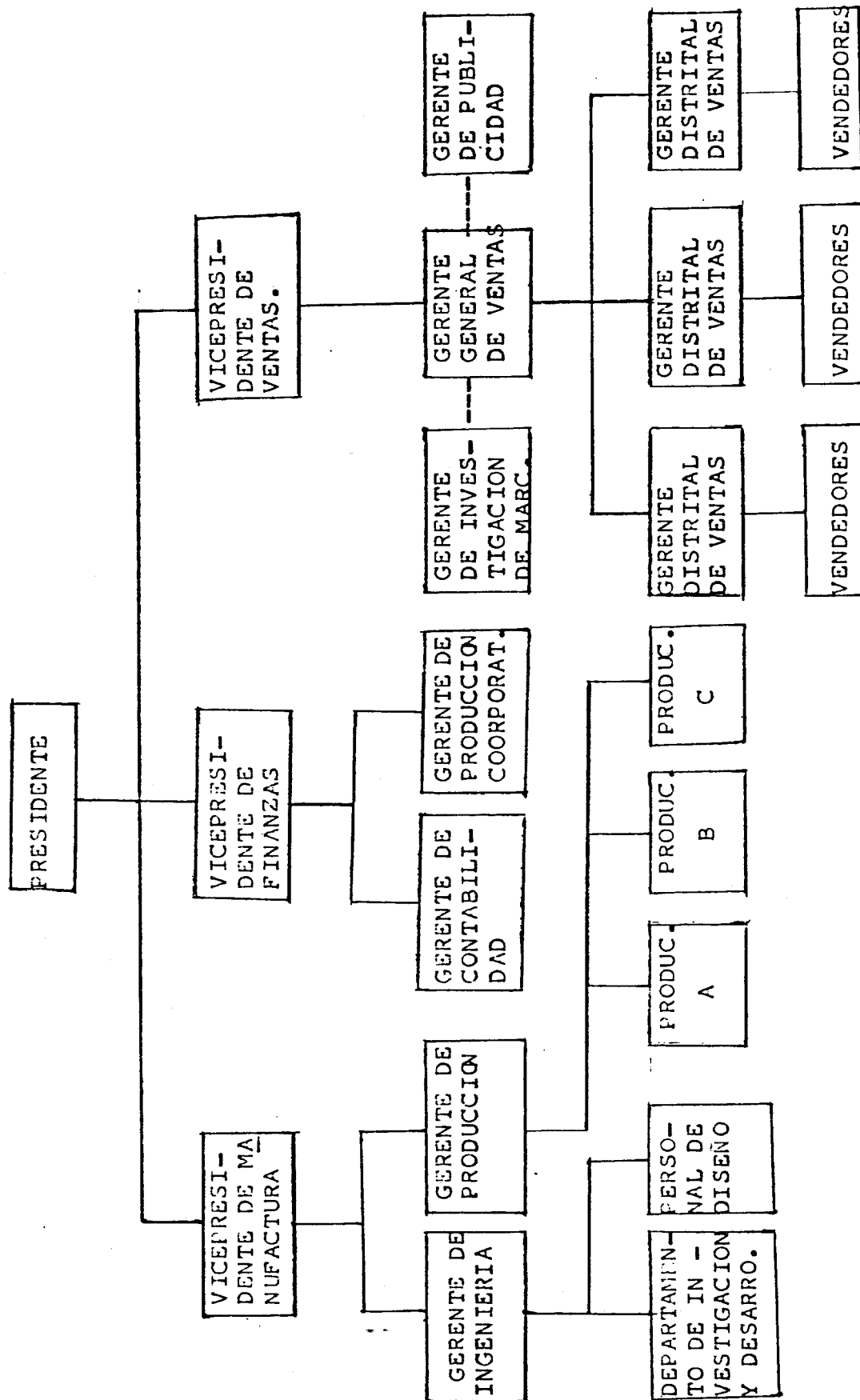
Fueron bastante modestos los cambios en el área de ventas. En otras firmas surgió un especialista, el gerente de investigación y mercadotecnia. La investigación de mercados ya tenía más de cincuenta años, pero había logrado un progreso relativamente modesto para conseguir un lugar dentro de la compañía.

Los cambios organizacionales que se efectuaron entre 19-

46 y 1956 no solucionaron adecuadamente los problemas económicos y tecnológicos que tuvieron lugar. Con toda certeza, - algunos de los desarrollos organizacionales realmente agrava ron las situaciones ya existentes. Entre las primeras difi- cultades encontradas a mediados de los años cincuenta, se en contró la fuerte orientación hacia productos y manufactura, - en la mayoría de las administraciones.

Un segundo e importante problema que emergió del rápido crecimiento y descentralización fue una varencia de coordina ción entre los departamentos de ventas, ingeniería y manufac tura.

Después de un breve declive económico prevaleció poste- rior a la guerra de Corea, la prosperidad en términos genera- les y la mayoría de las compañías continuaron creciendo. De- safortunadamente los márgenes de utilidad se volvieron más y más estrechos. Esto en parte, fue resultado de los continuos aumentos en costos. Sin embargo, aún más importante fue el - descenso en el número de oportunidades para negocios con uti lidades. Aparentemente la crema carecía de proteínas. Inicial- mente el capital había sido vertido en aquellos proyectos -- que ofrecían el mejor dividendo para la inversión. Sólo per- manecieron los proyectos con menos ganancias o marginales. - En estas condiciones muchas compañías se enfrentaron a la dé cada de los sesentas.

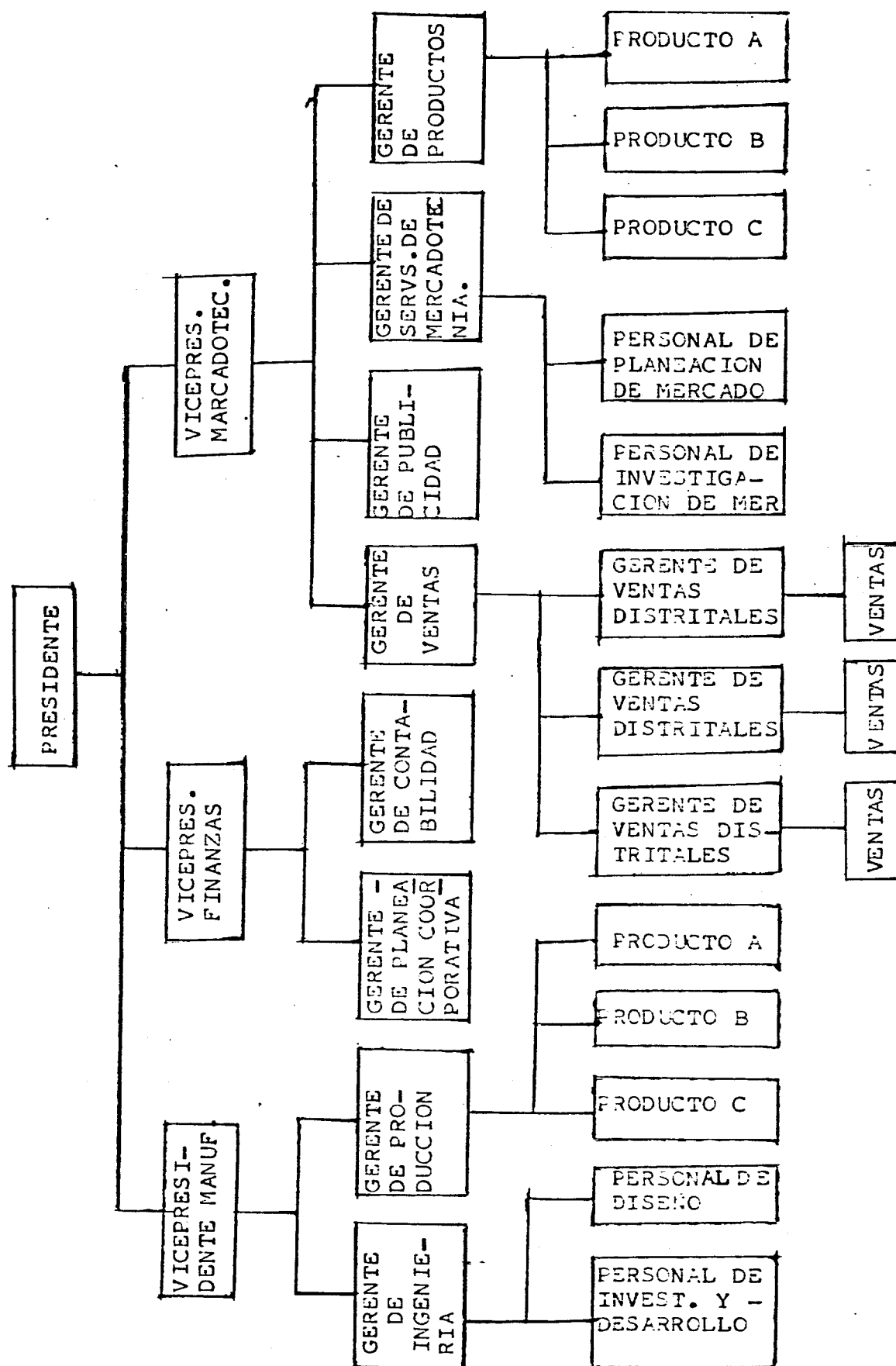


2.3.3 ORGANIZACION MERCADOTECNICA 1966

Los sucesos económicos y tecnológicos del periodo entre 1956 y 1966 y los problemas creados por ellos, condujeron hacia algunos cambios importantes en la filosofía y estructura de los negocios.

Los cambios organizacionales en este periodo fueron casi enteramente dentro del viejo departamento de ventas. Aún el nombre cambió y el término venta fue reemplazado por el de mercadotecnia. Pero esto no era un simple cambio en terminología daba una gerencia adicional a alto nivel. Se encontraba en línea con la posición general y a su desarrollo se encargó la responsabilidad de llevar a cabo todas las actividades de mercadotecnia dentro de la firma y coordinar estas con las otras funciones de la compañía. Acontecieron importantes desarrollos dentro del departamento de mercadotecnia. Las actividades mercadotecnicas más antiguas; ventas, publicidad, investigación de mercado; ahora reportaban a un supervisor común, el ejecutivo en mercadotecnia de más alto nivel. Se creó una nueva posición en mercadotecnia para coordinar los varios aspectos de esta, para desarrollar programas detallados de mercadotecnia para productos o mercados en particular, y para proporcionar el punto de unión con otras partes de la compañía.

Ya para 1970 muchas compañías habían adoptado el sistema de gerencia de productos. Como podía haberse esperado, --



las compañías en el campo de productos para el consumidor -- fueron las primeras en adoptarlo y le siguieron algunas firmas industriales. Desgraciadamente el sistema de gerente de productos no trabajó satisfactoriamente en varias empresas. La falta de certeza en cuanto al tipo de persona que podía llenar el puesto, la falta para definir cuidadosamente el -- trabajo y las dificultades inherentes para lograr la coordinación en organizaciones acostumbradas durante mucho tiempo a operar independientemente, impidieron el desarrollo de un sistema de gerente de productos que fuera viable. Las tasas de rotación eran altas, los resultados lentos en su materialización, crecieron los reveses y algunas empresas regresaron al método tradicional de organización. Otros intentaron hallar caminos para hacer trabajar el sistema de gerente de productos. El entrenamiento interno, la guía cuidadosa y supervisión por parte de la alta gerencia y una gran cantidad de paciencia, han permitido a muchas compañías hacer que el sistema se desenvuelva satisfactoriamente. La novedad y sus problemas parecen ya haber pasado y también que la forma general de organización se adoptará en el futuro por la mayoría de las empresas.

2.3.4 SUCESOS RECIENTES EN LA ORGANIZACION MERCADOTECNICA

Siempre es difícil reconocer las tendencias organizacionales cuando estas surgen. Las compañías experimentan conti-

nualmente, y es sólo a través del transcurso del tiempo que - pueden verse las indicaciones claras de los nuevos sucesos.- Sin embargo, los sucesos recientes sugieren nuevas directrices.

Lo último en la organización orientada hacia la mercado tecnia parece haberse desarrollado en unas cuantas e importantes compañías industriales. A esto con frecuencia se le llama el método de gerente general en la organización mercado tecnica. En el esquema de organización se asemeja mucho a la organización del período previo a la Segunda Guerra Mundial, pero opera de manera muy diferente. El gerente general es responsable de la unidad estratégica del negocio, o centro de utilidades. Los ejecutivos de manufactura, mercado tecnia y finanzas reportan al gerente general. Por lo tanto, vemos que el concepto de mercado tecnia se pone en práctica: -- orientación hacia el consumidor, dirección a una meta, integración de esfuerzo, y utilización de técnicas de planeación científica y de toma de decisiones.

Lo que ha evolucionado desde 1956 parece adecuado para la tarea actual de la mercado tecnia. Indudablemente habrá -- cambios en los años venideros. Si la tarea mercado tecnica se expande o se contrae, existirán adaptaciones en su organización. Es difícil predecir cual de estos cambios puede suceder, y es igualmente difícil el anticipar los cambios que -- tendrán lugar en el microsistema como resultado. De esto, -- Sin embargo, podemos estar seguros-la organización mercado tecnia

tecnicas permanecerá dinámica-. Continuará cambiando según pa
se el tiempo. La tarea de alertar a la gerencia es para ase-
gurarse que la organización está adecuada a las eras en las-
que esta debe operar.

2.4 TEORIA DE LA ORGANIZACION: EL TEJIDO CONECTIVO DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA.

Hay mucho más para entender la teoría de la organización de lo que podría suponerse al contemplar las gráficas de organización o a un número de empresas desde un punto exterior. Es importante el escarbar por debajo de la superficie y aprender algunas de las realidades de la organización, si queremos dirigir con éxito las operaciones de mercadotecnia, ya que no es posible ninguna dirección en escala completa, sin una eficaz organización.

Una organización es algo más que la suma de sus partes; que posee una personalidad, un carácter y una imagen; que -- presenta aspectos racionales e irracionales, ambos de igual importancia para el director. Tiene una autoconcepción de papel que ayudan a determinar su conducta. Posee una filosofía, valores y un clima social que deben (que deben) ser comprendidos a fin de tratar con ella en forma adecuada. Ostenta funciones directas, liderazgo, estructura formal, características estáticas y dinámicas, una norma de cultura y tendencias burocráticas. Las organizaciones también desarrollan condiciones patológicas o males que requieren de un tratamiento o cirugía. En muchos aspectos la organización es como una persona, compuesta de numerosas partes complejas, todas trabajando de común acuerdo para la consecución de metas comunes y todas constituyendo un ser o entidad con características -

compuestas.

Al observar las grandes empresas que abundan hoy en la economía mercantil, es posible que se tenga la impresión de que las organizaciones nacen hechas, completas con todo y oficinas ejecutivas, gráficas de organización, planes de mercadotecnia, fábrica y oficinas generales.

Es cierto que algunas empresas empiezan con un plan compreensivo, personal y financiamiento, aunque se puede afirmar que esto es la excepción de la regla.

La mayoría de las organizaciones se inician con un escaso avance en el camino de un plan y crecen a base de tanteos. Esto es cierto, en términos generales, en lo que se refiere a las grandes cadenas de tiendas.

Toda organización nace en la mente del hombre; empieza como una idea, la cual incluye uno o varios motivos, metas y una filosofía. La idea puede ser sencilla en un principio e ir creciendo con el tiempo, o bien puede estar bien delineada desde antes de que se forme la compañía. Algunas veces, dicha idea es el resultado de circunstancias fortuitas, como por ejemplo cuando alguien da con algo nuevo como una sustancia química o una innovación mecánica, que considera demasiado buena para desdeñarla.

El hecho de que la mayoría de las empresas se inicien sin mucha preparación en el aspecto de análisis y planeamiento, es una de las razones por las cuales la mayoría de las nuevas organizaciones fracazan al poco tiempo. Una empresa -

no planeada tal vez en ocasiones triunfe, si ocurre que es iniciada en el momento y lugar oportuno, de igual modo que una semilla lanzada al azar y que cae en tierra fértil y clima favorable germina sin la ayuda del agricultor. Un cambio repentino en el ámbito de los negocios, puede dar fin a un negocio así a menos que posea una conducta adaptable, o sea que cambie para adaptarse a la situación. El que lo hago o no dependerá de la flexibilidad, imaginación y fuerza de motivación de la jefatura.

La falta de plan y de una conducta adaptable, ocurren tanto en las empresas grandes como en pequeñas. Es un lugar común el encontrarse con farmacias o droguerías sin éxito emplazadas en sitios por completo inadecuados para este tipo de negocios. Muchas esquinas han presenciado la desaparición de numerosas estaciones expendedoras de gasolina una tras otra.

A menudo la adaptabilidad que puede salvar a una empresa moribunda requiere de un cambio de dirección en la misma. El individuo que tuvo el tino promocional de iniciar una organización próspera, pudo haber contado con la combinación adecuada de capacidades para esa época, pero lo cierto es que los tiempos cambian y que esas mismas capacidades pueden resultar perjudiciales y a veces hasta fatales para la empresa, al ocurrir un cambio en el ambiente social de la misma.

Después de estudiar un número de organizaciones importantes, Ernest Dale ha sugerido que la empresa bien encaminada-

ostenta una conducta adaptable al asignar el tipo de líder - más apropiado para sus corrientes necesidades.

Los fundadores de grandes organizaciones a menudo son-- distintos de los directores profesionales que les suceden y-- que mantienen en marcha las empresas. Con frecuencia son independientes, no ortodoxos, determinados y a veces autocrá-- tas; es posible que esten obsesionados por una idea dominante, aparejado esto a una tenaz voluntad de realización. Si - esa idea se deforma, es posible que modifiquen a la empresa-- para implementarla. La organización asume el carácter de su-- indomable fundador y conserva hasta que el sucesor de este - imprime a la firma el sello de una nueva personalidad.

Cualquier empresa u organización, tal vez sea al principi-- o "la prolongación de la sombra de un hombre" pero cuando-- ese hombre es sustituido por otro, el carácter de la empresa-- cambia.

No siempre es necesario que una empresa tenga que esperar la muerte o retiro de su director para experimentar un - cambio completo en su estilo directivo, carácter e imagen.

2.5. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION PARA LA CONDUCTA MERCADO-TECNICA.

Aún cuando las circunstancias pueden causar una desviación de las normas mostradas en la gráfica, es cierto que la estructura de la organización sugiere relaciones de interacción y estímulo que se desarrollen en determinadas direcciones. Esto es verdad, especialmente en el caso de relaciones formales que comprenden autoridad, rango y papeles asignados. Los vendedores de ordinario recibirán órdenes del director de ventas; los de asesoría de los ejecutivos de línea. La organización hará todo lo posible para mantener una apariencia de racionalidad y procedimiento ordenado. El hecho de que el desarrollo de relaciones informales no aparezca en la gráfica, no disminuye la importancia de ésta que refleja a la organización tal como es vista por la dirección y como ésta -- quiere que sea.

2.5.1 IMPORTANCIA PARA LAS TECNICAS DE LA ORGANIZACION

Implicación de los agrupamientos tecnológicos para la organización.

Leonard Sayles, clasificó los agrupamientos de personal en cuatro categorías, las cuales emergieron de los aspectos estructurales de la tecnología.

1. Apático. Este agrupamiento se encuentra en tareas de poca

importancia y mal pagadas. Los individuos que lo componen no son indispensables para el funcionamiento de la planta y no se identifican con solidez a la empresa. A nadie le duele -- que se marchen.

2. Errático. Estos empleados son esforzados, tienen importancia para la organización, pero no tanto como el agrupamiento estratégico. Son difíciles de predecir: en un instante están de parte de uno, para colocarse y llevar a uno la contraria -- al instante siguiente.

3. Estratégico. Si éstos se detienen, todo se detiene; no se encuentran en el pínaculo de la escala de habilidades, pero si en un elevado escalón y colocados en actividades de importancia estratégica. Son los verdaderos poseedores del poder entre todos los agrupamientos de empleados.

4. Conservador. Este agrupamiento se orienta hacia un status quo. No quieren que se tambalee la barca. Es posible que -- sean mecánicos de muchos conocimientos o personal de mantenimiento cuyo trabajo es importante, pero que no harían que la fábrica tuviera que cerrar si ellos deciden parar.

Estos grupos responden de manera diferente a la estructura de la organización y a los métodos de supervisión y son creados, hasta un punto considerable por el tipo de estructura de la organización y la técnica de dirección. Cada uno de dichos grupos es más receptivo a ciertas Clases de liderazgo y de ambiente directivo y responde de un modo distinto a estímulos específicos. Por la forma en que estructura la situa

ción de trabajo, la dirección creará, de modos predeterminados y predecibles, los problemas de conducta que surgiran oportunamente.

2.5.2 ALGUNOS TIPOS DE ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Existen varios tipos de estructura de la organización, pero para fines de nuestro trabajo sólo analizaremos las organizaciones de línea y de asesoría; y organizaciones centralizadas y descentralizadas, que son las mas comunes en la organización de mercadotecnia en la actualidad.

Organizaciones de Línea y de asesoría.

El tipo de organización de líneas y de asesoría busca resolver los problemas creados por la organización funcional simple o de línea simple. En primera, cada función es realizada por un especialista, el cual da órdenes que tienen que ver con su especialidad en cualquier punto de la organización donde se encuentra la función. Dicho de otro modo, todo empleado tiene varios jefes en el sistema funcional.

En la organización de línea sólo hay una cadena de mando. Cada individuo informa a un sólo jefe: el que queda arriba de él. Este es un sistema sencillo, empleado en las organizaciones pequeñas que carecen de especialistas técnicos. Muchas fuerzas de ventas reducidas se organizan a lo largo de estos lineamientos, y los vendedores informan al gerente de ventas regional. Si el trabajo es realmente sin complicacio-

nes, este sistema puede funcionar en forma eficaz.

El tipo de organización de asesoría y de línea ha ganado la aceptación general en el gobierno y el comercio, aunque haberse originado en organizaciones militares y religiosas. En la actualidad es utilizado por empresas grandes y de tamaño mediano. El hecho de que tenga una aceptación general empero, no quiere forzosamente decir que no puedan desarrollarse mejores sistemas, más adecuados a los actuales requerimientos.

Organizaciones centralizadas y descentralizadas.

La organización centralizada es aquella en la que la toma de decisiones no es delegada, sino que la alta dirección es quien lo hace. Esto lleva a problemas de organización serios. La alta dirección está demasiado lejos de los problemas que ocurren en los niveles inferiores para poder tomar decisiones inteligentes y el ponerse a luchar con pequeños problemas, le impide el dedicarse a la planeación y elaboración de una política sensata.

La solución ordinaria de este tipo de problemas es la descentralización: la toma de decisiones se delega a niveles inferiores, que estén más cerca de los problemas. Se establecen políticas para guiar la toma de decisiones en los diferentes niveles y la alta dirección concentra su atención en la planeación general y fijación de políticas. Esto arroja una mejor planeación y un mejor desempeño de la alta dirección, así como decisiones más sensatas en todos los niveles,

ya que las personas que las toman, son aquellas que conocen-- más a fondo los problemas locales. Las ventajas giran alrededor de una mejor coordinación de actividades dispares y a una respuesta más pronta a situaciones surgidas lejos de las oficinas centrales.

2.5.3 PATOLOGIAS DE LA ORGANIZACION: CONFLICTOS DENTRO DE LA MISMA

Conflictos entre el individuo y la organización.

Los seres humanos teóricamente evolucionan de pasivos a activos, de la dependencia hacia independencia relativa, de una perspectiva breve a una de largo plazo, de puestos subordinados a iguales o superiores. La autoactualización puede ser trazada a partir de las puntuaciones logradas en estas dimensiones.

Las organizaciones formales son básicamente racionales en orientación. Para que operen con eficacia, necesitan tener empleados que sean fieles. Al mismo tiempo, en aras de la eficiencia, el trabajo se divide en categorías especializadas, asignándose a los individuos tareas estrechamente definidas. Esta especialización se basa en tres presunciones implícitas: 1) los seres humanos son más eficientes si ejecutan trabajos especializados; 2) si se da con un método ideal para la ejecución de la obra, debe usarse siempre; y 3) las diferencias en la personalidad humana pueden ser pasadas por alto transfiriendo más habilidad a las máquinas. Desde luego, la alter

nativa es tratar al individuo cada vez más como una máquina-- en cuanto sea posible.

Esta teoría de la organización obstaculiza la autoactua-- lización, suministrando escasas salidas para expresar la per-- sonalidad o enfrentarse a los retos. En cuanto a la motiva-- ción de las personas, son tres los tipos de métodos emplea-- dos: 1) amplias recompensas; 2) líderes competentes y leales y 3) libertad a los subordinados para que compitan e incremen-- ten su iniciativa.

Las siguientes han sido descritas como características-- del ambiente que rodea a los trabajadores en una organiza -- ción formal: 1) estrecho control del ambiente de trabajo; 2) espera de una reacción pasiva; 3) Perspectiva a plazo corto; 4) aplicación de escasas habilidades; y 5) espera de que un-- fracaso psicológico produzca resultados.

Las personas a menudo presentan conductas de adaptación-- tales como 1) abandonar la organización, 2) ascender a la or-- ganización, 3) desarrollo reacciones defensivas como soñar -- despierto; 4) apatía hacia las metas de grupos, 5) creación-- de grupos informales, 6) formalización de grupos informales, 7) evolución de las normas de grupo que permiten esta conduc-- ta, 8) depositar un peso creciente en los factores materia-- les y 9) enseñar a la juventud a asumir las mismas actitudes.

Claro, el dilema surge debido al eterno conflicto entre-- las metas individuales y de grupo. Se han buscado soluciones al problema por medio de un ensanchamiento de tareas y un li--

derato centrado en los empleados. En el enfoque de grupo a la organización ha asumido un tipo de respuesta para el mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos que se consideran vitales para la eficacia de la organización, recursos viciados por la hostilidad y la frustración estimuladas por la teoría tradicional de la administración científica y el creciente énfasis en la medición de la producción a corto plazo, así como por el abandono de enfoques científicos para la motivación. La esencia de esta teoría consiste en organizar la firma en grupos trabados o sobrepuestos, caracterizados por una elevada capacidad y metas congruentes con las de la organización, así como con las del individuos, y estilo de liderato sustentador más bien que amenazador en todos los niveles.

Una reacción común por parte de los empleados al trato del trabajador como máquina o herramienta, es recurrir a la formación de sindicatos. Cuando esto ocurre, a menudo es demasiado tarde para que la dirección pueda modificar el ambiente que fue causa de ello. Entonces surge una situación conflictiva, pero el conflicto gira alrededor de quejas relativamente tangibles. La queja aparente es pues a menudo, sólo una mampara que oculta las verdaderas causas de descontento, que yacen subterráneas.

Una vez establecidas la unión o sindicato, procede a exhibir una tendencia a la homeostasis, el sanjamiento de un juego de quejas no hará que la unión pliegue sus tiendas y-

se marche. Al igual de otras organizaciones, aspira a una su
cesión de metas nuevas que le sirvan de base para conflictos
continuos o intermitentes.

CAPITULO III

LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

A.- EVOLUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

Este departamento cuenta con cinco etapas evolutivas, las cuales mencionaremos a continuación:

ETAPA DE VENTAS. En la primera etapa lo único que tenía que hacer la firma era producir, vender y llevar sus libros de contabilidad. Las compañías mayores destacaban agentes de ventas, cuya supervisión encargaban a un gerente de ventas, el cual pasaba con sus hombres casi toda la jornada sobre el terreno visitando a clientes. De cuando en cuando desarrollaba algunas otras actividades, como análisis de ventas, sondeos o encuestas de clientes y publicidad; no porque fuese un especialista en esas funciones, sino porque era la persona más indicada de la firma para manejar las cuestiones relacionadas con los clientes.

ETAPA DE LOS ESPECIALISTAS DE MERCADOTECNIA. Al adquirir la firma mayor complejidad necesitó contratar gente especializada para efectuar investigaciones del mercado, realizar análisis de ventas y costos, y organizar la publicidad y promoción de ventas; esto constituyó la segunda etapa. La mayor parte de estas actividades estaban a cargo de un solo hombre y el especialista despachaba con el gerente de ventas o con algún otro miembro de la organización. Así, por ejemplo, el investigador del mercado frecuentemente trabajaba en el departamento de investigación económica y el analista de ventas en el de contabilidad.

ETAPA DEL VICEPRESIDENTE DE MERCADOTECNIA. No tardó en comprenderse que 1) las distintas funciones de "ventas" podrían mejorarse y perfeccionarse si se combinan, y 2) que el gerente de ventas era un hombre demasiado ocupado para enten

derse competentemente con los especialistas. Esta tercera etapa se caracterizó por la creación del cargo de vice-presidente de mercadotecnia en la compañía, al cual se confiaba la responsabilidad de la investigación de la mercadotecnia, su planeación y su operación. Si el gerente de ventas valía para el cargo, era ascendido al nuevo puesto y el ayudante del gerente de ventas pasaba a ocupar el que éste dejaba vacante. En otros casos la compañía nombraba a algún otro ejecutivo, o bien solicitaba los servicios de alguien no perteneciente a la firma, pero que tenía competencia acreditada para algo más que vender o manejar agentes de ventas, y el nombraba vice-presidente de mercadotecnia. En unas cuantas compañías el gerente de ventas siguió siendo poderoso y el vicepresidente de mercadotecnia se encargaba principalmente de los demás servicios de mercadotecnia. Durante este período todavía se consideraba bastante limitada la función de mercadotecnia, reduciéndola esencialmente a un grupo de actividades y atenciones necesarias para apoyar la fuerza de ventas.

ETAPA DE ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE. La cuarta parte se caracterizó por el mayor poder e influencia del departamento de mercadotecnia, porque las compañías se veían forzadas a elaborar nuevos productos y a desarrollar el mercado para seguir viviendo. El vice-presidente de mercadotecnia era una figura clave para hacer comprender a la compañía que las necesidades de los clientes cambiaban y era necesario introducir nuevos productos y mercados requerían nuevos puestos en la organización de mercadotecnia: gerentes de productos, gerentes de servicio al cliente, ingeniero de ventas y otros. Aumentó el volumen y el poder de la organización de mercadotecnia, a

lo cual contribuyó considerablemente el enorme atractivo del "concepto comercial o de mercadotecnia". Cada vez eran más las funciones de la compañía que tenían que amoldarse a la lógica del consumidor y varias tuvieron de hecho que ser comunicadas o informadas periódicamente al departamento de mercadotecnia.

ETAPA DE LA GERENCIA GENERAL. Los departamentos de mercadotecnia están avanzando actualmente en número cada vez mayor hacia una quinta etapa en que, a la orientación unilateral hacia el cliente, está sucediendo una orientación hacia la gerencia general. Mientras los demás departamentos peleaban entre sí o ignoraban la importancia que tenía gusto al cliente, el departamento de mercadotecnia tenía que subrayar esta idea. Cuando los demás departamentos la comprendieron, ya no era tan necesario que el de mercadotecnia pensase exclusivamente en el cliente. La participación del vice-presidente de mercadotecnia en las decisiones fundamentales de la firma le enseñó y educó a pensar en las utilidades y en otros objetivos de la corporación, además de las ventas. Los gerentes del producto comienzan a pensar desde el mismo punto de vista que la gerencia general, puesto que se les exige desarrollar planes de utilidades y no simplemente de ventas. En realidad, compañías como Hallmark y Westinghouse consideran a sus gerentes de producto como gerentes generales, no de mercadotecnia. Mientras el concepto comercial siga imponiéndose dentro de la compañía, la función de mercadotecnia tomará definitivamente la orientación de una gerencia general.

Examinando las gráficas de organización de la compañía se observan innumerables arreglos en los departamentos de

mercadotecnia. Todas las organizaciones tienen que someterse a tres dimensiones básicas de la actividad de mercadotecnia: funciones, productos y mercado. Estas dimensiones se combinan de manera distinta no sólo en las diversas industrias sino en las diferentes firmas de la misma industria. La estructura de la organización de mercadotecnia está determinada en todas las firmas por una serie de factores únicos, como los objetivos de la compañía, la teoría de la administración que tenga la organización, la idea de mercadotecnia que adopte la dirección, la importancia que se dé a las distintas herramientas comerciales, los tipos y números de los productos, y el carácter de la competencia. Los factores históricos, situacionales y de personalidad influyen también considerablemente en los arreglos que estime oportunos la compañía para organizar su mercadeo.

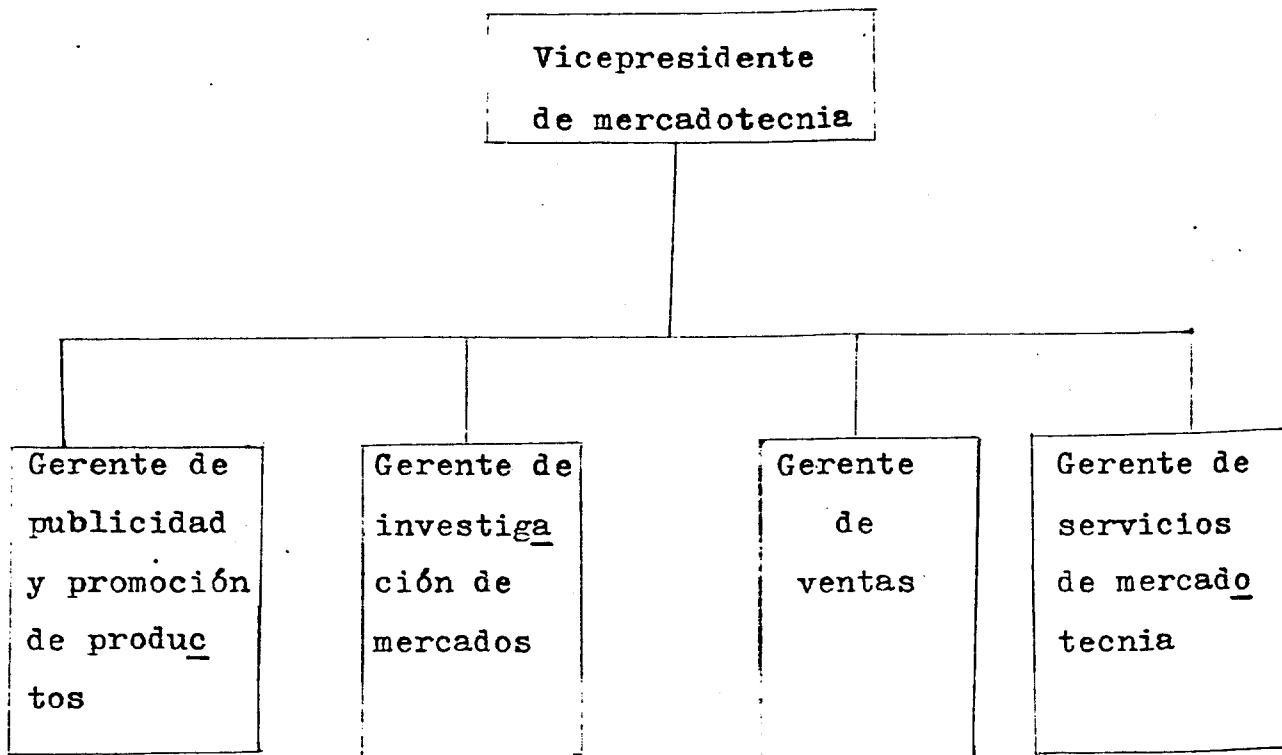
B.- FORMAS DE ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

1.- LA ORGANIZACIÓN DE MERCADOTECNIA ORIENTADA HACIA LAS FUNCIONES. La forma más antigua y todavía la más en boga de organización de mercadotecnia consiste en dividir en diversas funciones las actividades del departamento de mercadotecnia. Ver gráfica 9-2. Esquemáticamente este tipo de Org.

El vice-presidente de mercadotecnia es miembro del grupo que representa a la alta dirección de la compañía, y su misión consiste en enfocar sus deliberaciones hacia la mercadotecnia. El vice-presidente de mercadotecnia de una compañía divisionalizada es asesor del presidente y presta sus servicios de mercadotecnia a las divisiones. En las compañías no divisionalizadas asume la responsabilidad principal de lograr la cuota de ventas que ha señalado el comité ejecutivo. Formula decisiones sobre las estrategias y presupuestos de mercadotecnia del producto. Le ayudan distintos gerentes de mercadotecnia.

El gerente de publicidad y promoción de ventas pone su experiencia al servicio del mensaje promocional, de los textos, medios y organización de fechas, y trabaja en íntima unión con la gerencia enunciadora. Puede influir en la cuantía de los fondos de la compañía, piensa gastar en en publicidad y promoción, pero no la determina. En algunas firmas grandes de artículos de consumo la promoción de ventas tiene suficiente volumen e importancia para constituir por sí sola una función aparte.

El gerente de investigación de mercadotecnia tiene la responsabilidad de organizar y supervisar la investigación relacionada con las oportunidades de mercado y operaciones de



Gráfica 9-2

Organización de mercadotecnia orientada
hacia las funciones.

la firma. Dispone de un presupuesto y puede optar más o menos entre los diversos proyectos que estime oportuno aceptar, y puede diseñar la investigación que se necesite para obtener la información. La corriente es generalizar esta función, convirtiéndola en información de mercadotecnia, y los diversos especialistas, como los de investigación de mercado tecnia, predicción de ventas, análisis de ventas, servicios analíticos, etc., deben despachar con el encargado de esta sección.

El gerente de ventas tiene a su cargo una compleja orga nización compuesta por personal de ventas regionales, de distrito y territoriales. En algunas firmas puede tener tanto poder como el mismo vice-presidente de mercadotecnia; en rea lidad, éste puede limitarse fundamentalmente a coordinar las demás funciones de mercadotecnia, sin tener más categoría que el gerente de ventas. El gerente de ventas ejerce alguna influencia en la cuantía del presupuesto de ventas y es respon sable de su administración, para que la fuerza vendedora con siga el mayor número de clientes y de pedidos posibles. El es quien tiene que organizar los territorios, dictar las normas para las visitas de ventas, presentar los materiales y orga nizar los mensajes, y muchos otros aspectos de la adminis tración de la fuerza de ventas. Se mueve a través de una compleja jerarquía de gerentes de ventas regionales y de distrito.

El gerente de servicios de mercadotecnia es responsable de diversas actividades. Entre ellas está la administración de ventas, que comprende el control de gastos y la adminis tración del personal de mercadotecnia; los servicios al

cliente, con la función que indica este hombre y la atención a las quejas de los compradores; y la planeación de la mercadotecnia, con la cual se ayuda al departamento de este nombre a planear programas anuales y a largo plazo.

Al aumentar el número de funciones de que debe darse cuenta al vice-presidente de mercadotecnia se reduce también el tiempo de que se dispone para supervisar cada una de ellas. La teoría orgánica tradicional enseña que, cuando el número de dichas funciones aumenta demasiado, lo mejor que puede hacerse es reagruparlas en diversas secciones y poner al frente de cada una de ellas un gerente. De acuerdo con este procedimiento, algunas compañías han dividido las funciones de mercadotecnia en operaciones y planeamiento. Con el vicepresidente de mercadotecnia despacha un gerente de operaciones, responsable de las ventas, los servicios al cliente y la publicidad, y otro de planeación comercial, a quien compete la investigación de mercado, la predicción de ventas y la planeación de nuevos productos. Actualmente, el vicepresidente de mercadotecnia sólo tiene que desarrollar dos funciones principales, la planeación y su ejecución, en lugar de diversas especialidades.

La organización orientada hacia las funciones se basa en el principio de que se necesitan talentos más heterogéneos para manejar con eficiencia diferentes funciones de mercadotecnia a base de grupos de productos, territorios y clientes. Cuando se parecen mucho los productos, territorios y clientes de una compañía debe pensar en orientar funcionalmente su organización de mercadotecnia. Pero, cuando alguna de estas condiciones brilla por su ausencia, resultará más eficaz una

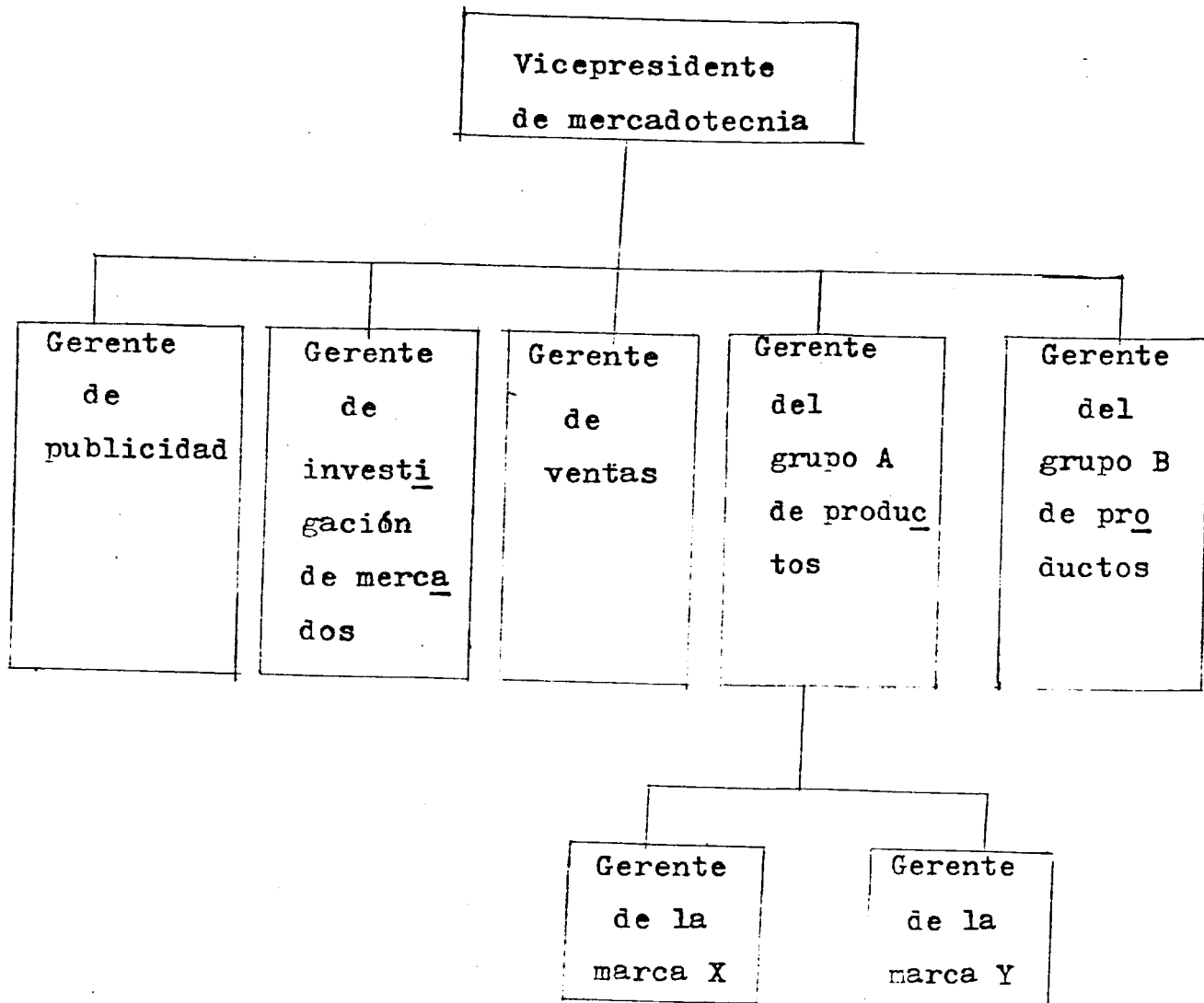
estructuración orgánica diferente del esfuerzo de mercadotecnia.

2.- LA ORGANIZACIÓN DE MERCADOTECNIA ORIENTADA HACIA EL PRODUCTO. Las compañías que producen una gran variedad de artículos suelen estructurar su organización de mercadotecnia a base de grupos de productos, no sólo de funciones comerciales. En esta decisión influye el número de productos y su grado de heterogeneidad. Si la línea de productos de la compañía se benefician con programas especializados de mercadotecnia, o si el número de los productos es superior a la capacidad de los agentes de ventas individuales, puede procederse naturalmente a formar una organización de mercadotecnia orientada hacia el producto.

Vamos a distinguir entre organización consolidada de los productos y organización divisionalizada de los productos. En la primera, todos los productos son administrados dentro de una compañía; en la segunda se forman grandes divisiones dentro de la compañía para manejar los diversos productos.

ORGANIZACIÓN CONSOLIDADA DE LOS PRODUCTOS. Si los productos de la organización son demasiado numerosos o distintos, probablemente la compañía adopte un sistema de gerencia del producto. Estos dos grupos de productos pueden representar cualquier agregación lógica, como productos de consumo y productos industriales. En la Quaker Oats Company dos de los grupos principales de productos son el de cereales y el de alimentos para animales domésticos. Cada uno de los gerentes de marca, suele estar ayudado por un gerente adjunto y un auxiliar de mercadotecnia. Los tres forman un equipo para atender a todos los asuntos relacionados con su marca.

En la gráfica 9-3 se representa este sistema.



Gráfica 9-3.

Organización de mercadotecnia orientada hacia el producto (organización consolidada de productos)

ORGANIZACIÓN DIVISIONALIZADA DE LOS PRODUCTOS. Las compañías optan por una organización divisionalizada de los productos cuando éstos son muy diferentes y se tienen la seguridad de que van a poderarse de un manejo mejor con una separación completa. Las firmas que se adquieren otras empresas o que inician nuevas líneas de productos suelen organizarlas a base de divisiones distintas. Al frente cada una de ellas hay un gerente general, que tiene la responsabilidad plena de las utilidades de su división. Dirige una compañía que está dentro de otra, ejerciendo la mayor parte de las funciones ordinarias de una organización comercial, o todas ellas, incluso la de mercadotecnia.

La cuestión que se plantea en una compañía divisionalizada es qué funciones de mercadotecnia deben ser desempeñadas por las oficinas corporativas centrales, y cuáles deben asignarse a las diversas divisiones. Cada división puede tener un director de mercadotecnia, responsable de la utilización de los servicios comerciales que se necesite. La división debe apoyar estos servicios, bien indirectamente con su presupuesto de gastos generales, o bien directamente, según el uso que haya de ellos. Y los productos de la división se venden a través de una fuerza centralizada de ventas. Al centralizar sus servicios de mercadotecnia, la corporación obtiene varias ventajas. Puede permitirse contratar los mejores talentos en el campo de mercadotecnia y desarrollar un complemento adecuado de servicio. Puede centralizar la contratación de la publicidad y ganar con el descuentos considerables. Puede hacer economías en la investigación de mercadotecnia, particularmente en los sondeos de mercados. Puede permitirse un servi

cio mejor de computación que cualquiera de las divisiones separadas.

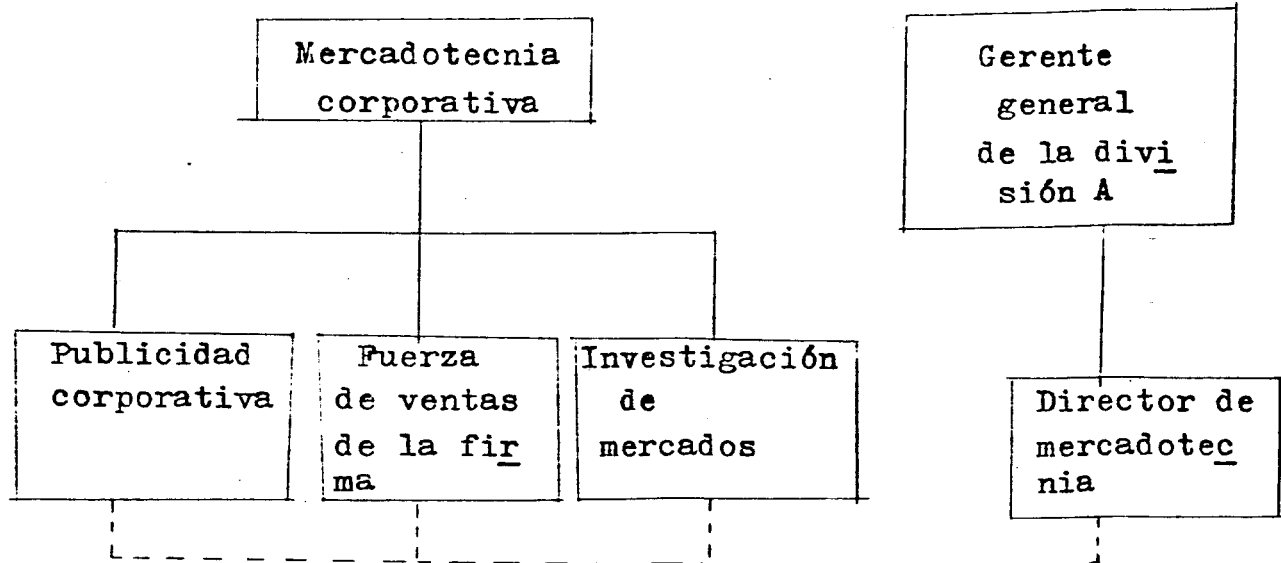
En el modelo descentralizado de mercadotecnia, se desempeñan unas cuantas funciones de mercadotecnia, las necesarias para apoyar la publicidad y la investigación de mercadotecnia (en muchas firmas del tipo de compañías matrices integradas por negocios no relacionados entre sí, virtualmente no hay servicios de mercadotécnia que se presten en las oficinas centrales de la corporación). El jefe de la división, responsable de sus utilidades, cuenta con personal que dedica la jornada completa a sus productos y tiene que despachar con él. Los productos de cada división son manejados por su propia fuerza de ventas, a la que respaldan la publicidad y la investigación de mercadotecnia de la misma división.

En la práctica, muchas compañías han hecho arreglos intermedios. Si la firma tiene pocas grandes divisiones y muchas secciones pequeñas, a nivel corporativa se desarrollará quizá toda una gama de funciones de mercadotecnia para servir principalmente a las secciones pequeñas, en tanto que las divisiones grandes contarán con toda clase de complementos de los servicios comerciales. El gerente de cada gran división prefiere contratar su personal propio para aprovecharse de las ventajas de la especialización. Pero esto también produce el resultado de que la dirección de la corporación no se entere muchas veces de sus operaciones. Surge un problema importante, a saber, qué relación debe haber entre, por ejemplo, un investigador divisional de mercadotecnia y el gerente corporativo de investigación de mercadotecnia. El investigador divisional despacha con el gerente de su división; y

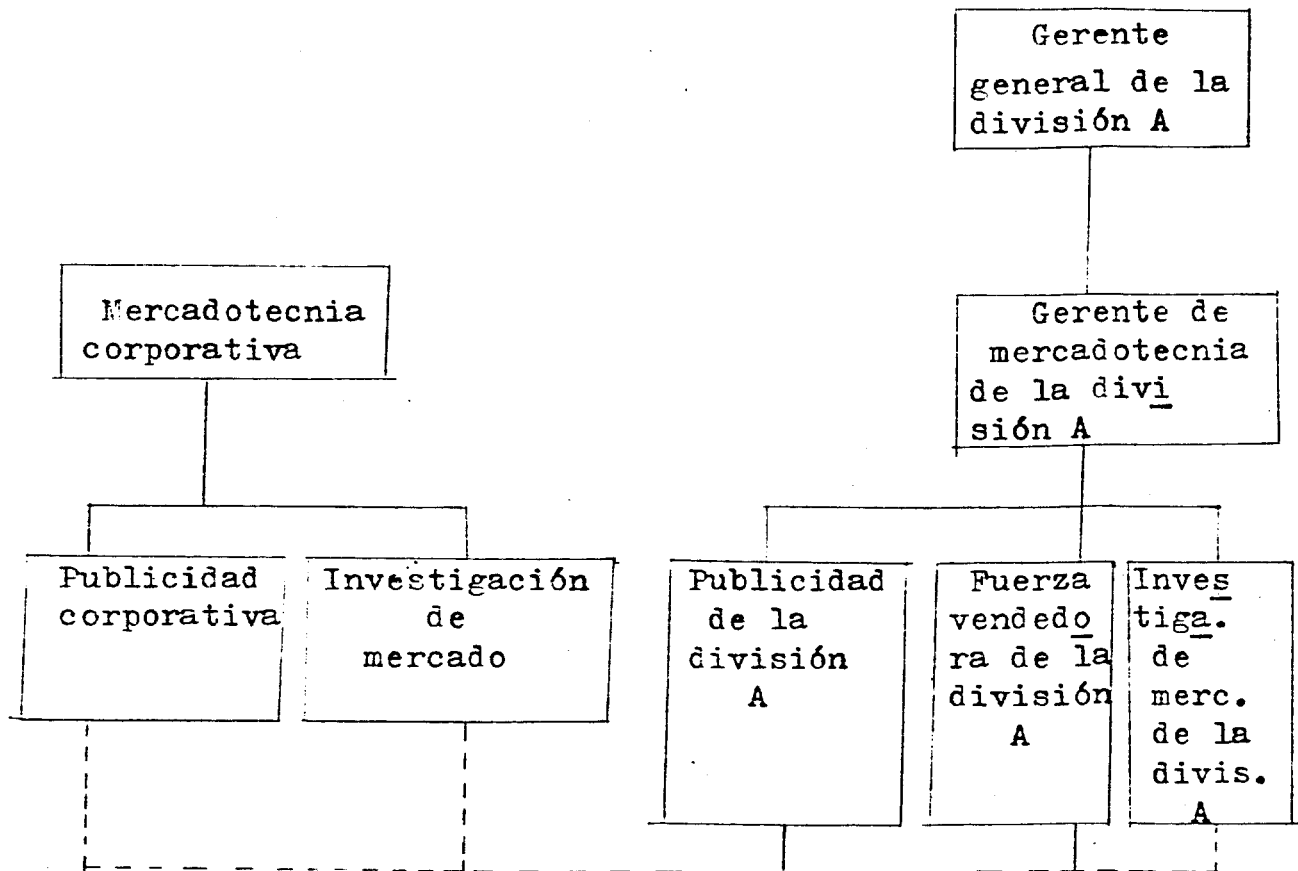
es un principio general de cualquier organización que nadie debe despachar con dos jefes. Pero, al mismo tiempo, conviene que exista alguna relación entre el especialista de la división y el de corporación.

Parecida es la cuestión que se presenta respecto la relación que debe haber entre el vice-presidente de mercadotecnia de la firma y los gerentes divisionales de mercadotecnia. En muchos casos el vice-presidente apenas tiene jurisdicción sobre el personal de mercadotecnia de las divisiones. Su responsabilidad según Buell, es desarrollar las siguientes funciones principales: "1) determinación y control de las normas prácticas, 2) asesoramiento y consejo al presidente y a las divisiones, 3) valoración de las actividades divisionales de mercadotecnia para el presidente(y a veces, para el gerente de la división), 4) planeación a corto y a largo plazo, 5) comunicaciones y 6) servicios de mercadotecnia a las divisiones". Ver gráficas: 9-4 (a), 9-4 (b).

3.- ORGANIZACIÓN DE MERCADOTECNIA ORIENTADA HACIA EL MERCADO. Muchas compañías venden sus productos a mercados sumamente diversos por ejemplo, una firma de pinturas vende al consumidor, al industrial, y al gobierno. Una compañía siderúrgica vende a la industria ferroviaria, a la industria de la construcción y a los servicios públicos. Una compañía productora de refrescos y bebidas gaseosas vende a través de diferentes canales como tiendas en cadena, tiendas independientes, y máquinas vendedoras. Una cadena nacional debe diferenciar sus surtidos de productos para las diferentes regiones del país. En estos y otros casos, en que la firma vende a clientes que forman grupos distintos por sus prác



(a) Modelo centralizado de mercadotecnia



(b) Modelo descentralizado de mercadotecnia

Gráfica 9-4 Organización de mercadotecnia orientada hacia el producto (organización divisionalizada de productos)

ticas de compra o por sus preferencias, conviene realizar cierta especialización del mercado en la organización.

La estructura general de una organización orientada hacia el mercado se caracteriza por contar con tres gerentes de mercado y dos especialistas funcionales que despachan con el departamento de mercadotecnia. Cada gerente de mercado puede supervisar una fuerza vendedora asignándosele posiblemente algunos especialistas funcionales que se concentrarán en los problemas de mercado. Este tipo de organización adquiere experiencia en la mercadotecnia de cada mercado. Los agentes de ventas, investigadores y publicistas que se especialicen en el mercado se enteran a fondo de las fuerzas competitivas que intervienen, de los requisitos particulares del producto, de las necesidades de servicio y de las prácticas de compra. Después llevan esta información a los demás departamentos de la compañía y presionan para que se desarrolle un esfuerzo comercial más orientado hacia el mercado. El resultado suele ser una mejor sintonización de las actividades generales de la compañía con las distintas necesidades de los clientes.

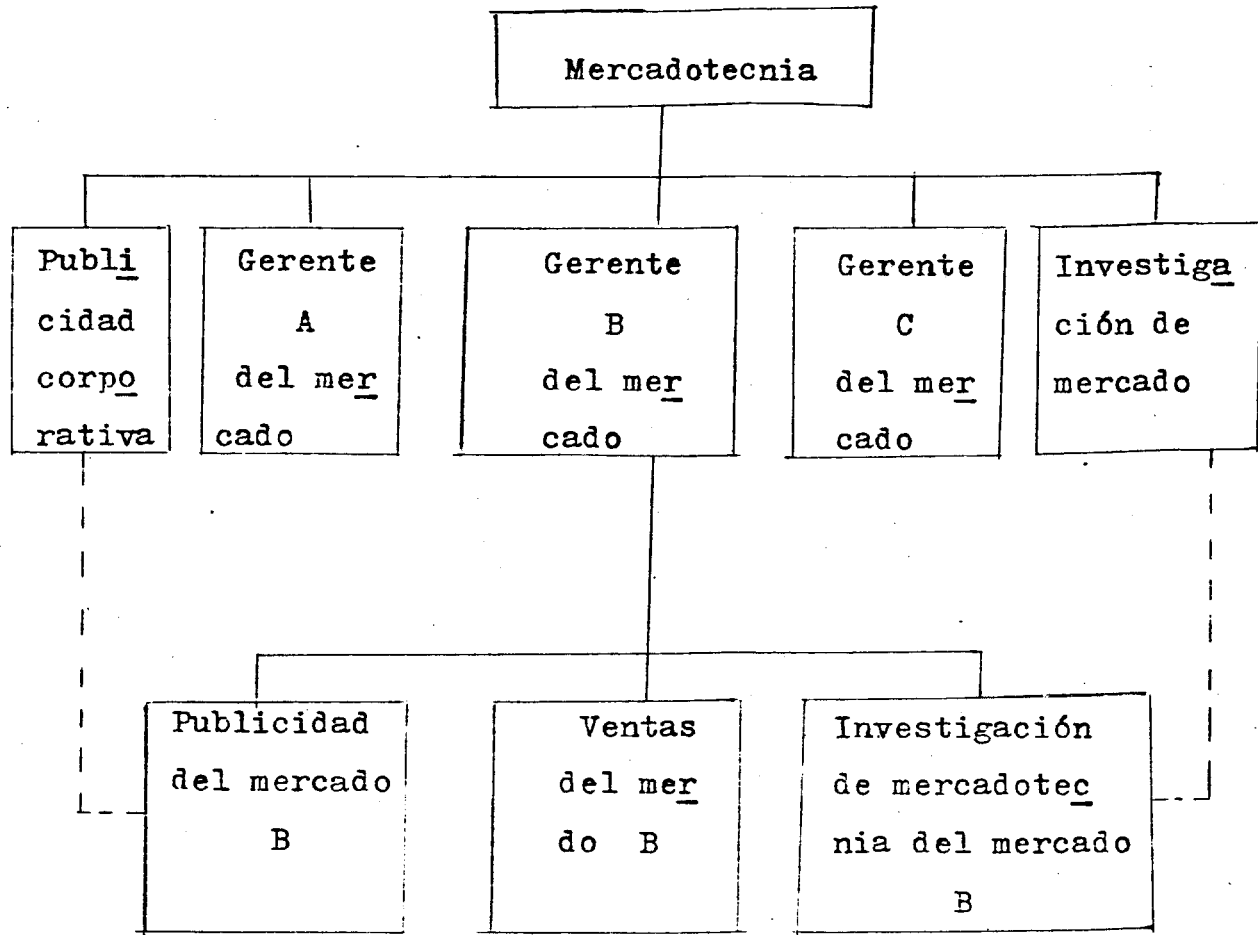
Sin embargo, no es posible orientar a la organización hacia el mercado en todos los casos; aunque se acerque a la expresión del espíritu del concepto comercial. Algunas firmas venden a grupos relativamente homogéneos de clientes; aunque éstos muestran diferencias individuales, no acreditan diferencias sistemáticas de grupo. En otros casos; los clientes de una firma forman grupos distintos (por ejemplo, industrias diversas), pero quizá resulte demasiado caro especializar las fuerzas vendedoras u otras funciones comerciales. Si los clientes de un grupo están muy deseminados, los agentes de

ventas de la compañía tendrán que recorrer todo el país, aumentando considerablemente los gastos de viajes y de ventas sobre los que se incurrirían organizando territorios a cargo de otros tantos agentes. Y algunos clientes podrían molestar se con las visitas de varios vendedores de la misma compañía, a menos que interviniesen diferentes agentes de compras del cliente.

Así pues, aunque una organización orientada hacia el mercado responde mejor al concepto comercial, no es necesaria ni siquiera conveniente en todas las circunstancias. La compañía puede optar por diseñar su organización de mercadotecnia principalmente a base de funciones, productos o regiones, y seguir manteniendo el espíritu de la orientación hacia el cliente atendiendo en forma cuidadosa las necesidades individuales. Ver gráfica 9-5.

4.- ORGANIZACIONES DE MERCADEO DE FORMA MIXTA. Un gran número de organizaciones de mercadotecnia existentes en grandes compañías es de forma mixta; lo cual quiere decir que se incorporan alguna especialización por líneas funcionales, de productos o de mercados. Por ejemplo, la organización de mercadotecnia de la Kraftco está integrada por gerentes funcionales de ventas, servicios, comerciales, publicidad e información de mercados; por gerentes de productos, como queso, margarina, confecciones, etc. y gerentes de mercados de consumo, agrícola, industrial, institucional y militar. Aunque la gráfica de una organización de mercadotecnia sea bastante complicada, constituye una mezcla de los sencillos modelos que hemos estudiado.

La forma de la organización de mercadotecnia que debe



Gráfica 9-5

Organización de mercadotecnia orientada hacia el mercado

adoptar una compañía está altamente relacionada con el grado de semejanza o discrepancia en los productos y mercados de la misma. Se dice que los productos de la firma "Cconvergen" cuando se desarrollan a base de procesos de producción semejantes, y se llaman convergentes los mercados de la compañía cuando siguen también procesos análogos de ventas. Las compañías que tienen productos y mercados convergentes (como las productoras de muebles, substancias químicas y petróleo) tienden a adoptar una organización de mercadotecnia orientada hacia las funciones, con descentralización regional de la función de ventas. Las compañías que tienen productos convergentes y mercados divergentes (como las productoras de refacciones para automóviles y pinturas) tienden a utilizar servicios comerciales orientados hacia el mercado y centralizados, junto con un esfuerzo de ventas descentralizado o divisionalizado. Las compañías que tienen productos divergentes y mercados convergentes (como las productoras de artículos alimenticios y aparatos para el consumidor) tienden a adoptar una organización de mercadotecnia divisionalizada con una gerencia de productos, descentralizando la fuerza vendedora. Finalmente, las compañías que tienen productos y mercados divergentes (como las conglomeradas) tienden adoptar organizaciones de mercadotecnia de forma mixta en alto grado, caracterizada por una gran descentralización.

C.- EL SISTEMA DE GERENCIA DEL PRODUCTO

Hemos aludido de pasada el sistema de gerencia del producto al describir la organización de mercadotecnia orientada hacia el producto. Tenemos que volver mas detenidamente sobre el tema puesto que pertenece a la médula misma de la organización eficaz de mercadotecnia. El sistema de gerente de producto tiene defensores que aseguran no poder prescindir de este procedimiento y que insisten que ha producido millones a sus compañías, etc. Pero también se formulan contra este sistema críticas en el sentido que origina un papeleo tremendo, dá pie a conflictos y aumenta los costos administrativos. A los estudiantes de mercadotécnia les debe interesar de manera particular cuanto se refiere a este sistema. Hace 15 años, los estudiantes que querían ser gerentes de ventas; hace diez, investigadores; hace cinco, gerentes de publicidad; y hoy, gerentes de producto. ¿Cuáles fueron los orígenes del sistema de gerente de producto? ¿Cuáles son las funciones de este gerente? ¿En qué consiste un buen gerente de producto? ¿Qué problemas plantea este sistema?

1.- ORIGENES DEL SISTEMA DE LA GERENCIA DE PRODUCTO. La gerencia de producto apareció por vez primera, el año 1927, en la Procter & Gamble Company. Una compañía Jabonera nueva, la Camay, no parecía prosperar mucho, y encargó a uno de sus empleados jóvenes, Neil H. Mc. Elroy (presidente después de la P&G) que se dedicase exclusivamente a desarrollar y promover este producto. Así lo hizo con magníficos resultados y la compañía no tardó mucho en nombrar otros productos de producto.

Antes de la Segunda Guerra Mundial algunas otras compa

ñías crearon puestos parecidos pero cuando de la gerencia de producto experimentó su máximo desarrollo fue después de la guerra. Este período se caracterizó por introducciones precipitadas de nuevos productos, por la intensificación de la publicidad y promoción de ventas, y por un mayor desarrollo de la investigación de mercadotecnia. Estos y otros adelantos estimularon la adopción de sistemas de gerente de producto por un número cada día mayor de compañías, pertenecientes particularmente a las industrias de detergentes, comestibles, perfumería y productos químicos. Se hizo gran propaganda a la gerencia de producto como un punto de arranque organizacional, que iba a crear auténticos centros de utilidades y a restablecer el espíritu empresarial de los gerentes.

Durante los últimos años se han venido haciendo críticas a la vez mayores del sistema de gerente de producto y parece aminorar su índice de desarrollo. Algunas compañías productoras de bienes de consumo han prescindido del sistema de gerente de marcas, porque comprobaron que no estaba produciendo los resultados apetecidos. Otras compañías de consumo están "consolidando" sus sistemas, es decir, reduciendo el número de niveles de la gerencia de producto y el número de gerentes de los mismos, quedando cada uno como gerente de producto que se hace cargo de otras adicionales. Pero también ocurre que muchas compañías productoras de bienes industriales están introduciendo el sistema debido al interés creciente por la promoción y desarrollo del producto.

2.- RESPONSABILIDAD DEL GERENTE DE PRODUCTO. Antes de que saliesen a escena los gerentes de productos, el director de mercadotecnia corría a cargo de todos los productos,

contratando los servicios de especialistas en publicidad, ventas, investigación de mercadotecnia, etc. Esto fue haciéndose más y más difícil al crecer la diversificación de la compañía en cuanto a líneas de productos. Ya un hombre solo no era capaz -en el caso de la P&G- de comprender a fondo las complejidades comerciales de mercados tan etereogéneos como de detergentes, aceites para guisar, pastas dentífricas, champús etc. Se hacia necesario buscar la manera de prestar a todos los productos de la línea, la atención y el conocimiento que dada uno de ellos merecía.

El sistema de gerente de producto se adoptó con objeto de crear un foco de planeación y responsabilidad para cada uno de los artículos, la función del gerente del producto era crear estrategias y planea, hacer que se llevasen a la práctica, comprobar los resultados y desarrollar las medidas correctivas. Esta responsabilidad se repartía en seis tareas:

- 1.- Desarrollar estrategias de crecimiento y competitivas a largo plazo para el producto.
- 2.- Preparar la predicción anual del plan de mercadotecnia y ventas.
- 3.- Trabajar con las agencias de publicidad y desarrollo del producto para elaborar textos, programas, y campañas.
- 4.- Estimular el interés y apoyo del producto entre los agentes de ventas y distribuidores.
- 5.- Recoger información constante sobre los resultados del producto, las actitudes de los consumidores y comerciantes, y los nuevos probles y oportunidades.
- 6.- Iniciar mejoras del producto para cubrir las necesi

dades cambiantes del mercado.

Estas funciones básicas con ejercicios a los gerentes de productos de consumo a industriales. Sin embargo, hay algunas diferencias de importancia en sus actividades y derivaciones. El gerente de productos industriales. Tiene que dedicar mucho más tiempo a la publicidad y promoción de ventas. La mayor parte de su trabajo debe desarrollarla con empleados de su organización y con la agencia, quedándole poco tiempo para establecer contactos directos con los clientes. Suela ser más joven y estar instruido. En cambio, el gerente de productos industriales debe ocuparse más de los aspectos técnicos de su producto y de las posibles mejoras que convenga introducir en su diseño. Necesita más tiempo para trabajar con el personal de laboratorio e ingeniería de la firma. Está más en contacto con la fuerza vendedora y con los compradores principales. Tiende a prestar menos atención a las campañas de publicidad, promoción, promoción de ventas y promoción de precios. Hace más hincapié en los factores racionales de producto que en los emocionales.

¿Cuál es el secreto de un buen gerente de producto? debido a las grandes responsabilidades que tienen los gerentes de productos, es importante que determinemos cuáles son las cualidades que deben caracterizar a un gerente eficaz. El actual gerente de producto ha venido siendo cada vez más joven, especialmente en el campo de consumo donde hay muchos de frisan en los veintitantos, más bien en la mitad de los veintes. Como es natural, la juventud aporta con sigo energía y entusiasmo a la tarea que desarrollan, pero no cabe duda de que hay otras cualidades también muy importantes.

CAPITULO IV.

ORGANIZACION DE LA INFORMACION EN MERCADOTECNIA

El hombre dentro y fuera de una organización tiene como característica principal someter el caos al orden y pretender crear una estructura de las cosas, así con respecto a los problemas no definidos y programados, ordenarlos, definirlos y programarlos. Puesto que en una organización en la cual participan un grupo de personas, los problemas de organización surgen cada vez más; por eso que las personas se reúnen para realizar en conjunto su labor. La organización tiene como objeto establecer normas de trabajo.

La organización tiene 4 aspectos fundamentales:

- 1) La función - el objetivo que se tiene en mente.
- 2) La estructura - el grupo de individuos, materiales y procesos, secuencia y jerarquía.
- 3) Las herramientas.- Desde la física hasta la tecnología para realizar la labor.
- 4) Los individuos. Elemento fundamental.

La labor de una organización no es el único factor -- que marca la pauta en cuanto a la estructura de la misma. Por el contrario, es la relación existente entre estos cuatro puntos en ambas direcciones la que crea una enorme variedad de las organizaciones.

Este capítulo se refiere a la organización de la investigación de mercado y de la información que de aquí se deriva para auxiliar a las empresas a cumplir con sus necesidades en la mercadotecnia.

Aquí vamos a analizar cuatro de las formas que exis -

ten para orientar a organizaciones dedicadas a la recopilación de información de mercadotecnia.

- Función producto, cliente y región. Se estudian organizaciones reales y cuando las circunstancias lo exigen, se analizan aquellas características que en el futuro pudieran formar parte de los sistemas de información de mercadotecnia.

En el diseño de la información intervienen varios conceptos fundamentales:

1) La especialización - Que es un aspecto esencial de la productividad pero una especialización no excesiva - para llevar al individuo a la automatización, las ventajas que se obtienen por medio de la especialización dependen de la coordinación del resultado de actividades especializadas en forma práctica y metódica.

El objetivo de este capítulo es la organización de sistemas que ya están en funcionamiento.

El objetivo principal de organizaciones similares a las descritas en éste capítulo consiste en agilizar el desarrollo de una labor mediante estructuras y métodos que no creen barreras artificiales en la interacción entre las personas. Se trata de aplicar conceptos y principios básicos de la organización al problema de la organización de la información y de la investigación en mercadotecnia. Conviene analizar los métodos para aprovechar las ventajas que se derivan de la especialización.

Son tantos los conceptos que intervienen en el diseño

de una organización que apenas si se destaca el más importante de ellos: La centralización - en contraste con la descentralización, asimismo en toda organización formal también existen grupos informales que influyen en el desarrollo de la misma.

No conviene afirmar que un sistema informal representa la verdadera organización, ni tampoco que las reglas, responsabilidades y obligaciones formales son aspectos rutinarios que carecen de sentido. La organización formal es sumamente funcional y eficaz para mantener la organización en funcionamiento.

En este capítulo se estudiarán estructuras para organizaciones dedicadas a la información. También se analizarán los problemas que surgen en comunicaciones informales a de grupo, vitales para el éxito de cualquier organización.

1.-RELACIONES INFORMALES.- La información en mercadotecnia fluye tanto en forma vertical (formalmente) como horizontal (informalmente) dentro de una organización de mercadotecnia. Andersen y Cundiff (1965) informan que en cuatro compañías en Texas la comunicación informal solía ser la más importante y se efectuaba de cuatro maneras:

- 1) Existía un intercambio voluntario de información referente a la comunicación.
- 2) El conjunto de grupos con objetivos específicos, tales como el comité de nuevos productos, facilitaba el flujo de nueva información horizontal.
- 3) Durante las reuniones del consejo administrativo surgía

el tercer flujo de información.

- 4) El flujo de la información más común surgía al haber un intercambio esporádico de información cuando los ejecutivos se reunían a tratar asuntos en general. Informan también que en estas compañías era muy limitada la necesidad de intercambiar la información acerca de la mercadotecnia. Su flujo dependía del juicio de los gerentes en lo individual, la toma de decisiones coordinada estaba por completo sometida al criterio de los gerentes en lo individual.

2.- PRESIONES EN MERCADOTECNIA.

Las organizaciones de mercadotecnia se basan en cuatro fuentes básicas de presiones características de la mercadotecnia: Funciones diversas, productos, regiones y clientes. Las organizaciones de mercadotecnia que de aquí se derivan son únicas en su género. En muy raras ocasiones se adaptan las cuatro presiones en forma idéntica, las que se consideran más importantes reciben más atención dentro de la organización que aquellas que se consideran menos importantes y que, incluso o se les presta muy poca atención o se les ignora por completo. Cuando las compañías venden gran variedad de productos a mercados relativamente homogéneos; las organizaciones están orientadas a los productos. Cuando son muy notables las diferencias entre las regiones surgen las organizaciones orientadas a regiones. Las organizaciones orientadas a clientes se crean cuando a determinado número de clientes se le debe tratar en diversas formas.

Por último se crea una estructura funcional cuando las tres presiones restantes no representan mayor problema en cada uno de los casos pueden surgir estas presiones con base en subsidiarias.

Estas cuatro presiones influyen en la organización de la investigación de mercado y en las actividades de información, al igual que en la organización de mercadotecnia en general.

A.- ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA A FUNCIONES.

La organización orientada a funciones ha adquirido - - gran popularidad en todas las empresas que consideran a la mercadotecnia como un problema importante y como un área característica en la toma de decisiones, por tal motivo, los especialistas en mercadotecnia han asumido la responsabilidad en la investigación de mercado, publicidad y ventas y otras funciones específicas. Ninguno de éstos especialistas es el responsable inmediato de un determinado producto o - mercado. Por el contrario el gerente de mercadotecnia (Vicepresidente de mercadotecnia) se ha responsabilizado de - la coordinación del esfuerzo individual para la elaboración de programas minuciosos de mercadotecnia. Por este motivo - el gerente ha asumido la responsabilidad del éxito o fracaso de los productos de su empresa en cada área geográfica.

En este tipo de organización los gerentes de las unidades de dunciones especializadas, son los responsables de la determinación y recolección de la mayor parte de la información en la mercadotecnia que es indispensable para ellos.

Andersen y Cundiff (1965) los gerentes publicitarios o sus respectivas agencias publicitarias son los encargados de obtener los informes. Los gerentes de ventas deben recurrir a los informes elaborados por sus vendedores.

Son muchas las empresas en que no está reconocida formalmente la investigación especializada acerca de la mercadotecnia. De acuerdo a una investigación, el 45% de las empresas entrevistadas no cuenta con departamento formal de investigación acerca de la mercadotecnia. El 24% del resto de las compañías entrevistadas, cuenta solo con una persona para la realización de dicha actividad.

Gerente de Investigación de Mercados

Analista Senior de Estadísticas de Ventas

Supervisor de Análisis de Mercados

Analista Senior de Mercados

Asistentes de Analistas de Mercados

Analista Senior de Investigación de Consumidores

Analista Senior de Provección

Fig. Depto. de Investigación de Mercados. Maytag Company.

1.- DEPARTAMENTOS DE INVESTIGACION ORIENTADOS A FUNCIONES.

La calidad de los departamentos de investigación de mercadotecnia dentro de las diferentes empresas varia notablemente. Por lo general aparecen en los organigramas como parte integral del departamento de publicidad y del departamento de ventas. Existen otras empresas que tienen este tipo de departamentos, pero tanto el personal como el presupuesto suelen ser muy limitados, al igual que la influencia

que ejercen en el resto de las actividades. Estos departamentos, se interesan en una parte infima de los requerimientos totales de información de mercadotecnia para su empresa Lee Adler, externa su opinión en cuanto al aspecto de tales departamentos de investigación de la mercadotecnia.

El director de la investigación se enfrenta a dificultades prácticas. Existen abismos entre las necesidades del departamento de investigación de mercadotecnia y el desarrollo de las mismas. En mercadotecnia los problemas son vastos y complejos. Sin embargo los investigadores los consideran-- problemas limitados en la investigación, por cuyo motivo sus resultados solo se refieren a una infima porción del problema total, o simplemente no se puede relacionar con el problema total con base en la opinión de los ejecutivos en mercadotecnia, los investigadores suelen estar escasamente apegados a la realidad.

El departamento de investigación de mercados realiza tre tipos de actividades: Analiza, compara e informa acerca-- de las ventas de la compañía por producto y por mercado; -- realiza investigaciones de problemas específicos y no rutinarios y elabora los pronosticos de ventas.

2.- SISTEMA DE INFORMACION ORIENTADO A FUNCIONES.

Director de sistemas de información de mercados.

Asistente del Director.

Gerente de Análisis numéricos y control de datos.

Jefe de Programación.

Programadores.

Analistas.

Jefe de investigación de Operaciones.

G Jefe de Almacén y Distribución de Datos.

Gerente de Análisis de costos de vtas. y Distribución.

Analista Senior.

Analista.

Analista Junior.

Gerente de Proyectos del Campo.

Asistente del gerente de medición del mercado.

Gerente de medición del mercado.

Asistente del gerente de medición del mercado.

Gerente de planificación del mercado de productos.

Gerente de marcas.

Asistentes de los gerentes de marcas.

Gerente de evaluación de clientes.

Directores de proyectos.

Analistas Senior.

Analistas.

Consultor en la investigación de comportamiento.

Gerente de productos especiales.

Directores de Proyectos.

Analistas Senior.

Analistas.

Gerente de Información de Nuevos Productos.

Analistas Senior.

Analistas.

Gerente de Planificación de Mercados a Largo Plazo.

Asistente del Gerente de Planificación a Largo Plazo

Esta figura muestra una sugerencia de un sistema de información Orientado a funciones.

3.- ASPECTOS IMPORTANTES EN LA SELECCION.

¿ En qué circunstancias se debe recurrir a organizaciones orientadas a funciones?

Es conveniente para empresas con una línea limitada de productos que venden su mercancía a través de medios similares. Tal sistema es apropiado para empresas tales como la Maytag Company, Schlitz Brewing Company y otra serie de empresas que tienen, 1) una línea reducida de productos y -- 2) problemas similares de mercadotecnia, aun en sus diversas líneas de productos.

La estructura no proporciona una orientación eficaz a empresas con numerosos productos o a empresas que se enfrentan a una serie de problemas heterogeneas de mercadotecnia. Esto se debe a que no presta atención especial a líneas individuales de productos, a clientes en lo individual o a diferencias en las regiones sin incrementar los problemas de coordinación.

B.- ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ORIENTADA A PRODUCTOS.

Estas organizaciones tienen estructuras distintas y -- tienden a descentralizarse. La Compañía General Electric, está dividida en seis grupos o divisiones de productos: productos para el consumidor aeroespaciales y de defensa, materiales para construcción y sus derivados, utensilios eléctricos, industriales y las divisiones de información e interna cional.

Kotler nos menciona los principales factores que influyen en la asignación de las actividades de la investigación

de mercadotecnia a nivel corporativo, siempre y cuando:

- 1) Disminuya la duplicidad de personal espacio y equipo.
- 2) Permita la contratación de personas sumamente competentes 6;
- 3) Facilite la coordinación de programas independientes de productos. Por el contrario, si los problemas se presentan en la investigación de mercadotecnia de divisiones individuales de productos son totalmente distintos, o si el personal de la empresa carece de los conocimientos necesarios acerca de los productos individuales, conviene recurrir a la división de operaciones. Para prestar atención adecuada a los productos convendría que el departamento de investigación de mercadotecnia estuviera orientada a productos.

Este tipo de organización hace mayor uso de los gerentes de productos, un grupo de ventas es el encargado de distribuir todos los productos. Existe un gerente publicitario para manejar la publicidad y uno para la investigación de mercadotecnia.

En este tipo de organización existe un gerente que controla cada uno de los productos que integran la línea de la empresa evitando que se pierda uno de los productos en el volumen que se maneja en la compañía. Los gerentes de productos individuales elaboran sus pronósticos recurriendo a sugerencias de sus organizaciones así como también a información adecuada que deben tener. La investigación de mercados le corresponde a productos pero esta varía con el transcurso del tiempo. Pero las actividades en la investigación de mercadotecnia se esta orientando cada vez más a funciones, en la cual los gerentes de productos elaboran sus propios pronósticos de ventas.

1.- Los departamentos de investigación de mercadotecnia - están orientados a productos, la investigación de un nuevo producto le corresponde a un nuevo gerente de investigación de ese determinado producto. Los tres gerentes de investigación del producto recurren a las actividades especializadas de investigación del gerente de investigación - de comportamiento de econometría del administrador del campo y del bibliotecario.

2.- SISTEMA DE INFORMACION ORIENTADA A PRODUCTOS.

A medida que se va ampliando el departamento de investigación se podría asignar cada actividad adicional de información ya sea a los gerentes de información de productos individuales o a un conjunto de individuos especializados disponibles a los gerentes de productos.

Ejemplo: Como agregar una sección de ventas y de análisis de costos de mercadotecnia a un sistema de información orientado a productos? Esta sección se podría agregar a cada línea de productos. Sin embargo las ventas y el análisis de costos son funciones especializadas y tanto la maquinaria como el personal se reúnen para formar una consolidación.

Asimismo, no representa una gran virtud aceptar este sistema de información en cada línea de producto, Independientemente del sitio en que este sistema se adapte, debe existir un segmento de análisis por productos por tal motivo se puede controlar esta actividad con mas eficacia por medio de un conjunto especializado que si forma parte integral de las diversas líneas de productos.

El grupo clásico de productos está integrado por, 1) un gerente de sección, 2) un coordinador de información, auxiliado por los gerentes de planeación de productos, 3) directores de proyectos (quienes encabezan y desempeñan investigaciones basadas en los problemas específicos), auxiliados por los analistas de la investigación y 4) los estimadores del mercado (quienes brindan las mediciones del mercado). Los gerentes de información de productos son responsables de cumplir con las necesidades de información en mercado - tecnia de la empresa en general, referente a sus respectivos productos. Sin embargo, la información se puede almacenar y analizar en puntos distintos. Por último, algunos de los gerentes del grupo de productos pueden solicitar los -- servicios de gerentes de información no orientados a productos.

3.- Aspectos que se deben considerar en la selección.- La - organización de mercadotecnia orientada en productos, suele ser una alternativa eficaz para las empresas que manejan - una gran variedad de productos, ya sea que cuenten con divisiones de productos o que formen una organización centralizada. Las empresas organizadas por divisiones de productos, o con empresas de numerosos productos tienden a emplear la orientación a productos. Cuando es muy fuerte la presión -- que ejercen los problemas de mercadotecnia relacionados con productos, el sistemas de orientación a productos es el más indicado,

C.- ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ORIENTADA A REGIONES

Las compañías que venden en áreas geográficas muy extensas por lo general tienden a contar con una especialización regional de sus ventas en el campo. Hay casos en que las organizaciones de mercadotecnia se basan en la líneas regionales.

Esto ocurre cuando predominan los problemas regionales y cuando los clientes y productos son relativamente, homogéneos. Por ejemplo, una cervecería muy popular adopta la orientación regional debido a que consideraba que sus principales competidores eran las cervecerías regionales.

Los departamentos de investigación de mercadotecnia orientados regionalmente.- Están orientados regionalmente, debido a que su interés fundamental radica en las actividades de información dentro de sus respectivas regiones. Sería extraño observar a una compañía cuyo sistema de información centralizado y orientado regionalmente fuera adecuado. Por el contrario, los departamentos por lo general se organizan por funciones, productos o clientes.

D.- ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA ORIENTADA A CLIENTES.

Este tipo de organización es recomendable particularmente para empresas que venden a diversos grupos de clientes y cuyo comportamiento de compra o necesidades de productos son por completo distintos. Por ejemplo, la Scott Paper Company, divide su mercadotecnia en dos grupos fundamentales de clientes: Minoristas e industriales, su grupo de clientes industriales está dividida en tres tipos de clientes industriales. Algunos de sus clientes pertenecen a categorías independientes, debido a la diferencia en sus necesidades de productos y para venderles se requiere información especializada acerca de tales productos. Otros clientes (gobierno) pertenecen a categorías independientes, mas no porque compren productos distintos, sino porque su comportamiento de compra es tal que requieren distintas actividades de mercadotecnia.

La organización de la Scott Paper Company, responsabiliza al director corporativo de servicios de mercadotecnia de todos los departamentos de investigación de mercadotecnia de la empresa, así como de otra serie de actividades en la mercadotecnia.

1.- Sistema de información orientada a clientes.- Su interés fundamental de este sistema radica en los diversos grupos de clientes y no en los funciones o productos.

Los tres grupos de clientes realizar actividades distintas. Por ejemplo, el grupo de clientes de gobierno es el único que cuenta con oficina en Washington. D.C., y el grupo de consumidores es el único que emprende estudios del comportamiento. Las unidades de ventas y del análisis de dis -

tribución de costos se agregaron individualmente a los grupos de clientes industriales y consumidores.

Esto ocurre cuando los problemas en ventas y en el análisis de costos son por completo distintos de un grupo de consumidores a otro. Por lo general a esta actividad se le consolida en un departamento especializado.

2.- Aspectos importantes en la selección .- El sistema de información orientado a clientes es una alternativa muy eficaz para empresas cuya orientación en sus actividades de mercadotecnia está enfocada principalmente hacia sus clientes.

Así mismo, aquellas empresas cuya presión radica en la orientación a clientes pero que no pueden emplearla en las ventas en el campo o en otro tipo de actividades, se pueden basar en esta orientación para recabar la información pertinente. Los clientes pueden pertenecer también a ciertas categorías de clientes y no desear que vendedores distintos les visiten constantemente. En este caso la organización de información orientada a clientes suele ser la más recomendable.

Por último, las empresas orientadas a clientes dividen su sistema de información entre el nivel corporativo y los grupos de clientes.

CAPITULO V

ORGANIZACION : CONCEPTOS Y PROPOSITOS DE LA MERCADOTECNIA

A) Definición de Organización;

Los teóricos organizacionales tienen formas diferentes de considerar las organizaciones, y estas perspectivas contribuyen a conocimientos útiles. Algunos teóricos enfatizan el control y la naturaleza de la cadena de mando en las organizaciones; otros hacen hincapié en las relaciones que existen entre el modelo de organización y las metas u objetivos; otros más se interesan de manera primordial en las organizaciones como sistemas sociales; y otros consideran la organización como un método de definir tareas. Para nuestros propósitos, la definición más simple posiblemente sea la mejor; así que definiremos la Organización como "un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar metas comunes".

El problema de determinar el mejor modelo de organización para llevar a cabo el trabajo y alcanzar las metas es al menos tan antiguo como lo registra la historia.

1. Estructura: En una compañía o en casi cualquier empresa que involucre a un número de personas, la gente trabaja bajo cierto tipo de estructura de organización. La cual se representa convenientemente mediante un diagrama de organización a menudo complementado por un manual que especifica los objetivos, responsabilidades y relaciones con mayor detalle.

2. Especialización: Un importante concepto en el que se

basa la teoría organizacional y uno de los principales propósitos que busca obtener el acto de organizar, es la especialización. Las tareas deben dividirse de manera que se logre su ejecución efectiva.

El principio involucrado en la especialización es el de agrupar actividades similares en varios aspectos, incluyendo la naturaleza del trabajo a efectuarse, la habilidad o experiencia requerida para hacerlo y el tiempo y el lugar en el cual se va a efectuar. En mercadotecnia, por ejemplo, se acepta por lo general que las tareas involucradas para vender -- los diferentes productos son más similares que las tareas de vender un producto y preparar copias publicitarias para él -- mismo. También, el trabajo de ventas y el de publicidad típicamente se realizan en diferentes lugares, y los requisitos de habilidades para los dos tipos de actividad por lo general se consideran bastantes diferentes. Así pues, es común -- encontrar vendedores que venden dos o más productos; pero es más raro encontrar a un solo empleado que haga visitas de -- venta y prepare copias publicitarias. El principio de especialización, entonces, se aplica tanto a los empleados individuales como a las unidades de organización.

3. Coordinación: Los especialistas en la teoría de organización algunas veces se refieren al "acertijo de organización". Con esto quieren significar que el mismo proceso de -- especialización (o de diferenciación) de tareas, que se diseña para promover la eficiencia y la actividad, crea a su vez un nuevo problema.

Si un vendedor dice una cosa acerca de un producto y el departamento de publicidad dice otra, es fácil que pueda crearse confusión. Si el departamento de mercadotecnia promete entregar la siguiente semana, pero el departamento de producción no pone a su disposición los artículos, se perderá la voluntad del cliente y quizá el cliente mismo. En resumen, -- las tareas que han sido divididas por especialización deben coordinarse. Esto significa que una organización debe estar estructurada y sus procesos desarrollados de tal manera que faciliten tanto la consistencia como el tiempo apropiado para las diferentes tareas que deben ser ejecutadas.

4. Autoridad y Responsabilidad: Un tercer propósito general de la organización es proveer la asignación especificada de autoridad y responsabilidad. Conforme las tareas se dividen entre las unidades organizacionales y entre los individuos, es necesario determinar qué unidades o individuos tienen la autoridad para tomar decisiones y asumen la responsabilidad de los resultados.

5. Control y Evaluación: El gerente de mercadotecnia debe también tratar de alcanzar una relación lógica entre la selección de la estructura de organización y los procesos de información mediante los cuales controla y evalúa las operaciones de las que él y sus subordinados son responsables. Para ser efectivos, los sistemas de información usados con el propósito de controlar y evaluar deben ser consistentes con la forma de organización. Por ejemplo, si el gerente de mercadotecnia ha decidido definir sus divisionales de ventas como --

centros de utilidades, esto es, hacerlas responsables de la producción de utilidades relacionadas con los productos que venden, entonces deben diseñarse los sistemas de información para controlar y evaluar estas divisionales de manera que proporcionen el tipo de información necesaria. Deberá contarse con datos sobre precios, márgenes, volúmenes unitarios e inventarios que permitan el cálculo de las utilidades brutas y de las ventas de las divisiones. En lo que respecta a costos, -- deberán acumularse datos que reflejen todos los costos directos de las divisionales y cualesquiera costos administrativos que se haya decidido asignar a ellas. Sólo si existen estos datos de costos e ingresos podrá la administración evaluar en forma adecuada la actuación de las oficinas divisionales.

B) Organización formal e Informal:

Las relaciones establecidas en un diagrama de organización reflejan lo que se ha llamado estructura de organización formal para un grupo; existe también un sistema de relaciones informales que casi nunca se conoce en su totalidad y está -- menos definido.

Los puntos generales más importantes para un gerente, -- con respecto a la organización informal, son reconocer que -- ésta siempre está presente, que su existencia impone límites al funcionamiento de su estructura formal, y que debe tomar decisiones que extraigan ventajas del sistema informal en lugar de intentar contrarrestarlo, puesto que esto último rara-

vez posible . No importa cuánto cuidado se ponga al diseñar - una estructura formal, no puede resultar una descripción completa de las actividades del grupo. "El hecho de que una organización se haya establecido en un modo formal... no significa que todas las actividades e interacciones de sus miembros se conformen con exactitud a lo escrito oficialmente".

C) Coordinación de los Programas de Mercadotecnia: un -- problema especial.

Como establecimos antes, un propósito importante de cualquier sistema de organización es coordinar las diferentes tareas que se llevan a cabo. La coordinación es de importancia particular y especialmente difícil en la mercadotecnia. La necesidad de coordinación se presenta debido a que los clientes perciben el programa de mercadotecnia de una compañía en su totalidad, no como un grupo de operaciones separadas y diferentes.

Los objetivos al coordinar el programa de mercadotecnia son asegurar que sus elementos sean consistentes, que se refuercen entre sí en lugar de debilitarse uno a otro, y que -- las diferentes tareas se ejecuten en la secuencia apropiada. -- ¿Por qué esto resulta tan difícil? Una razón es que las personas responsables de las tareas de mercadotecnia a menudo se encuentran separadas físicamente. Los vendedores están en el campo de la acción, los representantes y/o distribuidores se encuentran dispersos a través del área del mercado, la publi-

cidad es preparada por una agencia y los ejecutivos responsables de la planeación de productos, políticas sobre canales de mercadotecnia y determinación de precios, se encuentran en oficinas regionales y centrales. El número total de personas involucradas en las decisiones de mercadotecnia puede -- ser considerable aun en una compañía pequeña. Por lo tanto, -- existe un problema inherente de comunicación entre quienes -- toman las decisiones, y este problema a menudo se acentúa -- por la necesidad de emprender acciones rápidas. Aun cuando -- no exista una separación física, se presenta una separación de puntos de vista originada por las diferencias en los objetivos y tareas dentro de un programa de mercadotecnia. Un especialista tiende a observar la ejecución de su especialidad como un fin en sí mismo, y es fácil que pierda de vista su -- relación con las metas totales.

Hablando en términos generales, los cambios en las condiciones del mercado ocurren en forma gradual, son difíciles de identificar y, dado que el cambio siempre resulta difícil y por lo tanto poco bienvenido, tiende a ser "despreciado" -- por los ejecutivos de mercadotecnia.

D) Atributos de una buena Organización de mercadotecnia:

A la luz de los propósitos generales de organización y de los problemas especiales para alcanzar la coordinación de un programa de mercadotecnia debe formularse la siguiente -- pregunta: "¿Cuáles son las características generales de una --

buena organización de mercadotecnia?". Existen varias, incluyendo flexibilidad, potencial de desarrollo, una filosofía o tradición central y la comprensión del concepto de mercado--
tecnia:

I. Flexibilidad: Es evidente que la flexibilidad resulta necesaria para enfrentarse a los cambios en las condiciones de mercado que puedan esperarse. Debe existir la voluntad de aceptar nuevas asignaciones y de reorganizar tareas en una forma más o menos continua. La actitud de que una asignación de trabajo en particular "Siempre deberá existir", es peligroso dondequiera, y en especial en mercadotecnia.

II. Potencial de Desarrollo: El potencial de desarrollo-- esta relacionado con la flexibilidad. La necesidad de él se presenta, en gran medida, por las mismas causas. Debido a -- los cambios de condiciones, puede esperarse que nuevos productos y mercados substituyan a los existentes. Esto a su vez, implica la necesidad de tomar medidas que permitan crecer en tamaño y estatura a los nuevos segmentos de una organización. Lo que sucede en lugar de esto, demasiado frecuente, es que las nuevas actividades carecen de prestigio y su desarrollo encuentra resistencia y resentimientos. Las personas dentro de una organización tienden a identificarse personalmente con sus productos y clientes, y a considerar como -- una ofensa personal el hecho de que otros productos o clientes adquieran mayor importancia. Estas actitudes pueden ser verdaderos obstáculos para las políticas de desarrollo de -- mercados y para organizaciones adecuadas a nuevas situacio--

nes.

III. Filosofía: En la mayoría de las organizaciones existe cierta filosofía o tradición central en las que se basan las políticas específicas y los procedimientos utilizados. -- Una filosofía organizacional sólida es muy deseable y puede proporcionar una base continua de desarrollo inclusive en--- frentándose al cambio.

En general, parece que cualquier organización necesita -- cierta filosofía o tradición común. La razón es que las políticas y los programas casi siempre son diseñados a la luz de las condiciones del mercado en un tiempo y lugar específicos. Cuando cambian estas condiciones, cambian también las políticas y los programas. Una tradición o filosofía proporciona -- una guía más durable de acción que una política. Si la filosofía se selecciona bien, puede ser una base permanente para una organización .

IV. El Concepto de mercadotecnia: El concepto de mercadotecnia se caracterizó como un estado de mente empresarial que sintetiza todas las funciones de mercadotecnia y las relaciona con todas las demás funciones del negocio en la consecución de los objetivos de la compañía. Si el concepto de mercadotecnia no es comprendido completamente dentro de la -- organización de mercadotecnia, es claro que no será entendido del todo en ningún otro lugar de la compañía.

A pesar de que el concepto de mercadotecnia puede implicar que la mayoría de las empresas la mercadotecnia es la --

función central de la compañía, debido a su papel central de determinar las necesidades y deseos de los clientes, esto no implica que otras funciones del negocio no sean de mayor importancia. Lo que nos interesa directamente aquí, en términos de implicaciones organizacionales, es el hecho de que el concepto de mercadotecnia requiere que:

- La mercadotecnia desempeñe un importante papel en la organización total de la compañía.
- Sus componentes internos sean coordinados con gran cuidado, y
- La organización de mercadotecnia se relacione de manera completa y efectiva con los otros componentes de la organización.

E) Organización de Mercadotecnia en la industria manufacturera:

Hasta ahora, nuestra discusión general sobre conceptos y propósitos organizacionales ha sido aplicable a todos los tipos de compañías que se encargan de actividades de mercadotecnia, ya sean fabricantes, mayoristas, detallistas o firmas publicitarias. Existen, sin embargo, importantes diferencias en el contexto y en los detalles de aplicación de los conceptos entre los diferentes tipos de negocios.

Trataremos primero sobre la organización de mercadotecnia en las compañías manufactureras. Por supuesto, la mercadotecnia es reconocida en forma general como una de las tres

actividades básicas funcionales en casi todas las empresas manufactureras, siendo las otras dos, producción y finanzas. Discutiremos tres asuntos importantes en relación a la organización de las actividades de mercadotecnia de las compañías fabricantes :

1. Posición de la Mercadotecnia en la Organización: Debido a que la mercadotecnia está relacionada en forma tan directa, y a menudo sobresaliente, con los objetivos totales de la empresa y con su éxito o fracaso a largo plazo, con frecuencia la dirección general asume la responsabilidad de los aspectos importantes de la decisión o de aprobación final del presidente y del comité directivo. A excepción de las compañías muy pequeñas, la dirección general no se puede asumir la responsabilidad de todos o inclusive de la mayoría de las decisiones de mercadotecnia. Es usual por lo tanto, que exista un ejecutivo en feje de mercadotecnia, el cual reporta ya sea presidente o al vicepresidente ejecutivo.

2. Deberes del ejecutivo en jefe de mercadotecnia: En el campo de acción preciso del ejecutivo superior de mercadotecnia varía entre las distintas compañías. En algunas es responsable de casi todos los tipos de decisiones, mientras que en otras pueden existir limitaciones en su autoridad del campo de mercadotecnia. Las dos descripciones de puestos reproducidas a continuación describen el campo de acción del puesto del ejecutivo principal de mercadotecnia en dos compañías, cada una con una amplia concepción del tra

bajo de mercadotecnia.

Estas descripciones de puestos son razonablemente típicas en términos de las funciones y responsabilidades que involucran, al menos en lo que se refiere a actividades tales como propaganda, ventas, promoción de ventas, planeación, investigación y muchas otras funciones de mercadotecnia. Sin embargo, su generalidad en tres áreas ofrece ciertas dudas. En la mayoría de las compañías la función de relaciones públicas posiblemente no se encuentra dentro del campo de acción del ejecutivo de mercadotecnia. En la mayoría de las compañías la distribución física no es responsabilidad del gerente de mercadotecnia, por el contrario, lo típico es que las decisiones relativas a la política de distribución y logística sean tomadas por los ejecutivos de producción o por los gerentes de distribución física a niveles de organización equivalentes, los cuales pueden consultar a la organización de mercadotecnia cuando sea necesario.

Las otras áreas con respecto a las cuales estas descripciones no pueden considerarse como típicas son la planeación de productos y de precios. A pesar de que muchas compañías asignan estas responsabilidades a mercadotecnia, otras no lo hacen. La planeación de productos puede ser un problema organizacional particularmente difícil. Con frecuencia la responsabilidad en esta área puede ser compartida por mercadotecnia, producción e investigación y desarrollo, formándose un comité con representantes de estas organizaciones para

coordinar la actividad.

3 .Agrupación de las tareas de mercadotecnia:

Las principales tareas de mercadotecnia pueden agruparse sobre la base de una combinación de los siguientes cuatro componentes principales : a) funciones: La agrupación funcional típica de las tareas en una empresa manufacturera prevé la separación organizacional de responsabilidades para ventas, publicidad y promoción de ventas, desarrollo de productos y servicios de mercadotecnia, tales como investigación, control de costos y planeación.

b) Organización por productos: La responsabilidad para tomar decisiones de mercadotecnia acerca de los distintos productos o líneas de productos se asignan a diferentes personas.

c) Areas geográficas: una división geográfica de los deberes implica la asignación a personas específicas de la responsabilidad de áreas determinadas y de los clientes en estas áreas.

d) Clase de clientes: (algunas veces difundida como "mercados"). Una organización por clase de clientes o mercados se basa en la idea de grupos separados responsables por los programas de mercadotecnia para diferentes clases de clientes, tales como farmacias y tiendas de productos alimenticios .

El factor más difundido en la organización de mercadotecnia es el de especialización funcional. Dentro de las funciones importantes de ventas, deben tomarse decisiones acerca de cómo deberán subdividirse adicionalmente las tareas.

- Organización de la fuerza de ventas. Esta bajo la dirección de un gerente de ventas responsable de seleccionar, controlar, entrenar, supervisar y controlar las actividades de los vendedores .

Una gran compañía puede establecer una jerarquía elaborada de sucursales de ventas, divisiones y regiones bajo el mando del gerente general de ventas.

• Publicidad y promoción de ventas. La organización de un fabricante con respecto a actividades de publicidad y promoción de ventas dependerá en parte del grado hasta el cual requiera de agencias publicitarias y en otras organizaciones externas . En un extremo, una compañía podría contar sólo con un pequeño grupo para "pastorear" a las agencias publicitarias y/o a otras organizaciones externas que le presten servicio. En el otro extremo ciertas empresas industriales requieren de las agencias sólo ligeramente o no se sirven de ellas en absoluto, en especial cuando el programa publicitario es llevado a cabo en su mayor parte a través de catálogos, ordenes directas u otros medios "no comisionables".

- Planeación del producto. Más que ninguna actividad, la planeación de productos requiere de coordinación efectiva entre los grupos de mercadotecnia, de productos y otros. Las ideas sobre nuevos productos a menudo se originan en los laboratorios o se presentan debido a cambios tecnológicos. Sin embargo, las necesidades de nuevos productos dependen sobre todo de las condiciones de mercado y el hecho de que sea posi-

ble bajo el punto de vista tecnológico la fabricación de cierto producto, no significa que su manufactura sea lucrativa tanto en términos de ventas potenciales como en términos de costos de producción. Se sigue de aquí que las decisiones sobre productos deben tomarse con referencia al punto de vista total de la compañía. Un arreglo organizacional común es -- nombrar un comité de productos que actúe en todas las adiciones, modificaciones o eliminaciones propuestas a la línea.

- Servicios de mercadotecnia. Al organizar los servicios de mercadotecnia en una empresa manufacturera incluye actividades como la investigación de mercado, planeación, presupuestación y control. Dependiendo del campo de acción de las tareas, éstas pueden ser asignadas a unidades organizacionales separadas o pueden ser combinadas en una unidad. En cualquier caso, el personal responsable de los servicios de mercadotecnia deberá reportar al ejecutivo de mercadotecnia de mayor nivel. Sólo en las grandes compañías se requiere una subdivisión formal dentro de los servicios de mercadotecnia. La subdivisión adicional, si existe, puede estar hecha sobre la base de funciones, productos, o de ambos.

F) Problemas Especiales en las firmas con productos múltiples:

Las compañías que fabrican una variedad de productos se enfrentan a ciertos problemas especiales de organización. Los programas de mercadotecnia deben ser desarrollados por separado hasta cierto grado, para cada producto, debido a --

las diferencias en los mercados y en las condiciones de competencia. Aun sí existen ciertas ventajas en coordinar el -- programa completo para la línea total. Los arreglos organizacionales usados para enfrentarse a estos problemas incluyen divisiones descentralizadas de productos y asignaciones de gerentes de producto a los diferentes tipos.

1.-Divisiones descentralizadas de productos. En muchas -- grandes compañías, tales como la General Motors Corporation, la E.I. du Pont de Nemours and Co., INC., y la General Electric, cada una de las diferentes líneas de productos se fá--brica y vende en una escala bastante grande para justificar una administración completamente descentralizada. Cada división de productos en tales empresas es, de hecho, una compañía separada, con su propio gerente general, sus instalaciones de producción y sus operaciones de mercadotecnia.

A menudo la conexión real entre las divisiones se derivan de la propiedad, la formulación de políticas centrales -- y las finanzas , a pesar de que también puede existir un grupo centralizado para actividades de servicio. Bajo estas circunstancias, cada división de productos tiene su propio ejecutivo en jefe de mercadotecnia y los ejecutivos de las oficinas generales, si existen, actuar en forma considerable -- con capacidad de staff para proporcionar la coordinación --- global.

2.- Gerentes de productos. En las compañías menos grandes que las empresas gigantescas y dentro de las divisiones de--

estas últimas, un acuerdo cada vez más generalizado es asignar gerentes de productos o de marca para manejar aspectos - específicos de los programas de mercadotecnia para un producto o para una línea de productos.

El gerente de producto por lo general tiene las siguientes responsabilidades: - Proporcionar un centro de inteligencia en todos los aspectos de una línea de productos o marca (excepto en los detalles de manufactura); que incluya información técnica, situación de mercado, etc.

- Crear ideas para mejorar el producto, para desarrollar otros nuevos y para promociones; u obtener tales ideas de fuentes internas y externas.

- aconsejar a la administración general sobre aspectos de mercadotecnia para las líneas de nuevos productos o nuevas marcas durante su implantación a través de las fases de investigación y desarrollo.

- Preparar los conceptos de publicidad y de mercadotecnia para la administración funcional y representar un enlace en las agencias publicitarias y comerciales en el desarrollo práctico de tales programas.

- Estimular el interés y el apoyo para una línea de productos o marcas, de los vendedores y distribuidores(y en el caso de artículos industriales, y también de los compradores clave).

- Preparar predicciones de ventas; -- también proporcionar la guía logística para promoción y dis-

tribución .

Diseñar planes y estrategias y proponer metas y presup estos para el producto a los ejecutivos correspondientes .

Asumir la responsabilidad de la estrategia, las campanas y las utilidades para el producto.

Los gerentes de productos industriales están menos inte resados en la publicidad y se concentran más en trabajar con los vendedores y hacer visitas de ventas a las cuantas clave.

3. Gerentes de mercado. Un arreglo similar al de gerentes de producto es asignar gerentes de mercado (clases de clien tes) para planear y ejecutar los programas de mercadotecnia dirigidos a grupos específicos de clientes . Este tipo de -- arreglo organizacional es usado en particular en las grandes compañías de productos industriales que venden volúmenes --- considerables de productos individuales o de grupos de pro ductos a varias industrias.

Un problema organizacional de particular interés es --- afrontado con frecuencia por los grandes fabricantes de pro ductos industriales que venden distintos productos en gran des cantidades a diferentes industrias, cada una de las cua les adquiere grandes volúmenes. El problema organizacional - es aparente. Deben decidir entre utilizar gerentes de produc to o gerentes de mercado, o bien una combinación de ambos.

4) Organización detallista y mayorista:

A pesar de que los problemas de organización de las em -

presas detallistas y mayoristas son similares en muchos aspectos a los de los fabricantes, existen algunas diferencias claves. Primero, los mayoristas y detallistas por lo general son más pequeños que los fabricantes a pesar de que existen muchas excepciones. En segundo lugar, lo más común es que los negocios comerciales atiendan áreas geográficas más pequeñas y razonablemente bien definidas. En tercer lugar, por definición, los negocios detallistas y mayoristas no están relacionados con la manufactura y por tanto tienen una diferente combinación básica de actividades. Estas diferencias se reflejan en un modelo organizacional básico diferente y en ciertos asuntos organizacionales distintivos.

1. Modelos básicos de organización. Las funciones básicas de un negocio comercial, que corresponden a producción, mercadotecnia y finanzas para un fabricante, son: Comercialización, operaciones y control. Comercialización incluye la selección de mercancías, la compra, el establecimiento de precios y la venta. Las Operaciones incluyen la distribución física, el almacenaje de bienes y el mantenimiento de facilidades de instalación de almacén. El Control implica finanzas, contabilidad y control presupuestal de las actividades. Lo típico es que la estructura de organización de una firma detallista o mayorista se diseña alrededor de estas tres funciones básicas. Con respecto a la comercialización, la organización se basa sobre todo en el producto. Así pues, las grandes tiendas de departamentos tienen com--

pradores y/o gerentes de departamento a cargo de la comercialización de los artículos de un departamento; en una gran -- tienda pueden existir 100 unidades de este tipo. Los grupos de departamentos pueden ser asignados a gerentes de división por mercancía, los cuales, a su vez, reportan a un gerente general.

2 . Organización de cadenas y sucursales. Los problemas de organización en los negocios mayoristas o en las -- tiendas detallistas múltiples -- sistemas de cadenas y tiendas sucursales -- son similares en esencia a los de los fabricantes multidivisionales . Los problemas clave tienen que ver -- con la manera como se divide la autoridad entre los gerentes de las tiendas individuales y los ejecutivos de la matriz o tienda principal. En las grandes cadenas de productos alimenticios existen oficinas divisionales sirviendo a grupos de -- tiendas y la mayoría de las decisiones se toman a nivel divisional o en la matriz.

Las tiendas de departamentos sucursales difieren de las unidades en las cadenas, por el hecho de que, en forma típica, son "satélites" de una gran tienda cercana. Los compradores de la tienda principal por lo general seleccionan mercancías por las sucursales; pero no supervisan directamente al personal de ventas. Conforme las grandes tiendas urbanas han instalado más sucursales en las áreas suburbanas, se ha presentado la tendencia a divorciar la función de administración de ventas de la de compras, con objeto de obtener un control más efectivo de las actividades de ventas.

CONCLUSIONES.

Como hemos analizado, la Mercadotecnia se desprende de la Administración General, como una área funcional, la cual ha sufrido una evolución en la búsqueda de nuevos mercados productos, precios y promociones.

Los objetivos son incrementar las ventas y satisfacer las necesidades de la población en general. Por ello se debe contar con una administración bien definida para un buen funcionamiento.

Su desarrollo ha evolucionado de una manera tecnológica y comercial ya que se han podido incrementar las ventas por medio de la publicidad utilizada en los diferentes medios masivos de comunicación (la radio, la t.v., la prensa).

Debe contar además, con personal realmente adecuado en cada departamento para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las ventas a todos los segmentos del mercado, ya que las ventas pueden ser directas o indirectas.

Todos los departamentos deben tener un gerente adecuado al departamento del cual forman parte, los cuales a su vez satisfarán ciertos requisitos:

- Tener buen carácter,
- Poseer especial atracción y personalidad para desarrollar su trabajo como debe ser,
- Poseer Don de mando para que los subordinados desarrollen sus propias reglas de trabajo.

Estas características son de vital importancia para-

cualquier tipo de gerente, además del liderazgo, dirección y confianza.

Por ello se requiere que el organigrama de cualquier empresa este bien delineado para que se de un funcionamiento adecuado a las necesidades.

Las funciones se deben delegar de mayor a menor grado de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa: La gerencia General o Dirección General, en su caso, Gerencias o Subgerencias o Dirección o Subdirección y estos a su vez delegan funciones a sus subordinados.

Para lograr que los objetivos se cumplan, los subordinados deben colaborar como una persona digna de confianza.

Podemos concluir que la Mercadotecnia es el área importante para cualquier empresa ya que canaliza y busca nuevos mercados para la distribución de los productos, además que de ella dependen las actividades de los productores y vendedores hacia el consumidor. Como área funcional se interrelaciona con los departamentos:

Producción.- Es el encargado de producir los bienes o servicios,

Finanzas.- Es el encargado de las actividades económicas,

Recursos Humanos.- Es el encargado de seleccionar a la gente apta, capaz y dinámica para el puesto adecuado,

Informática.- Es una nueva modalidad que utilizan las Empresas.

Estas áreas se deben especificar para el buen funcionamiento de cualquier tipo de empresa.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Aguilar Alvarez de Alba, Alonso. Elementos de Mercadotecnia
Ed, CECSA, México, 1983, 112 pp.
- Bell, Martin L. Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, tr.
Henry Davis Signoret, Ed. CECSA, México, 1971, 858 pp.
- Bell, Martin L. Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, tr.
Alfonso Garza Rusca, 2da. ed. 1985, 858 pp.
- Buzzel, Robert D., Robert E.M. Nourse, et. al. Mercadotecnia
un análisis contemporáneo, tr. Jesús Soto Olivares, ed. -
CECSA, México, D.F., 914 pp.
- Charles D. Schewe y Reuben M. Smith. Mercadotecnia,
- Field, George, John Douglas, Lawrence K. Tarney. Administra
ción de mercadotecnia, tr. Mario Bracamonte, Ed. Diana, -
México, 1971, 706 pp.
- Gist, Ronal R. Mercadotecnia, introducción y principios, tr
Vicente Agut Armer, Ed. Interamericana, México, D.F., - -
490 pp.
- Howard, John A. Administración de Mercadotecnia, operativa,
estratégica y administrativa, tr. R. Gujano, Ed. Diana,
México, 1979.
- Koontz Harol y Cyryl O'donell. Elementos de Administración
moderna, tr. Dr. Jorge Cárdenas V., Ed. Mc. Grw Hill, - -
México, 1982, 456 pp.

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, análisis, planeación y control, tr. Andrés Mateo, Ed. Diana, ed. 2a., 11a. reimpr., México, 1982.

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, análisis, planeación y control, Ed. Diana, ed. 3a., 2a. reimpr. en español, México, 624, pp.

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, tr. Lic. Ramón-Palazón Bertrand, Ed. Diana, México, 1973.

Mc. Daniel, Jr. Carl. Mercadotecnia, tr. Francisco C. Noriega, Ed. Harla, ed. 2a., México, 1986, 920 pp.

Schoner, Bertrand y Kenneth. Investigación en Mercadotecnia, tr. Amanda Vidal Lorandi, Ed. Limusa, 2a. ed., México, -- 1979, 628 pp.