



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

"La información financiera como herramienta
de apoyo para la toma de decisiones
en el área de Mercadotecnia"

María Teresa Kientzle Sánchez
Ana Elisa Márquez Alegre

Tesis Profesional

para optar por el Título de
Licenciado en Administración y Finanzas

con el reconocimiento de Validez Oficial de Estudios

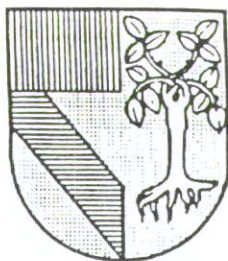
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

SENER, número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jalisco, Diciembre de 1981



50018



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

**"La información financiera como herramienta
de apoyo para la toma de decisiones
en el área de Mercadotecnia"**

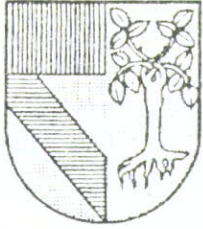
María Teresa Kientzle Sánchez
Ana Elisa Márquez Alegre

Tesis Profesional
para optar por el Título de
Licenciado en Administración y Finanzas
con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jalisco, Diciembre de 1990.

CLASIF: _____
ADQUIS: 50018
FECHA: 21/05/05
DONATIVO DE _____
\$ _____

125h.; 21cm.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

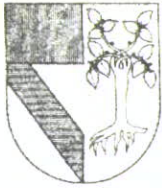
GUADALAJARA

La información financiera como herramienta de apoyo para
la toma de decisiones en el área de mercadotecnia.

María Teresa Kientzle Sánchez
Ana Elisa Márquez Allegre

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Diciembre de 1990.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCONVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 21-59-96 21-59-97 Y 22-53-35

Enero 8 de 1991

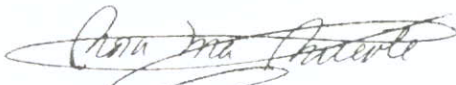
COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
PRESENTE

Muy señores nuestros:

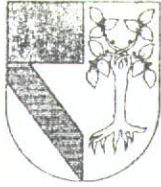
Les comunico que la Señorita Ana Elisa Márquez Alegre, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: La información financiera como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el área de mercadotecnia, programa para el cual fui asignada como asesor de Tesis.

La elaboración del proyecto de Tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente



Lic. Rosa Ma. Reverté Gaudier.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

UNIDAD GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA ZAPOPAN JAL

COD. POSTAL 45010

TELS. 21-59-96, 21-09-97 Y 22-53-35

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Srita. Ana Elisa Márquez Allegre

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación

titulado: La información financiera como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el área de mercadotecnia.

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente,

EL PRESIDENTE DE LA COMISION

Ing. Enrique Taracena Figueroa

Zapopan, Jal., a 17 de Diciembre de 1990

A Dios...

A mis padres, por su amor, dedicación y empeño en formarme íntegramente y su motivación constante para poder realizar el logro de esta meta tan importante para mí.

A mi abuelita, por ser un apoyo constante en mi vida, por ser mi amiga y consejera.

A mis hermanos, por su confianza, paciencia y cariño.

A mis maestros, amigos y compañeros, quienes me han brindado siempre su amistad.

María Teresa Kientzie Sánchez

A Dios...

A mis padres, por el ejemplo, amor, paciencia y dedicación con que me han formado y quienes han hecho posible la realización de una de mis principales metas.

A mis hermanos, por la ayuda y el cariño que siempre me han proporcionado y cuyo ejemplo me ha motivado a seguir siempre adelante.

A mis maestros, amigos y compañeros, que con sus enseñanzas, amistad y paciencia, me han alentado para no darme por vencida.

A Lula, Moi y Rosa...

A Pedro Pablo, por su amor, apoyo, paciencia y comprensión incondicionales...

Ana Elisa Márquez Allegre

TEMA

LA INFORMACION FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

INDICE

Introducción	1
CAPITULO 1	
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	1
1.1 ¿Qué es empresa?	2
1.2 Origen de la empresa	3
1.3 Objetivos de una empresa	3
1.4 Características de las empresas	4
1.5 La Pequeña y Mediana Empresa	6
1.6 Características de la Pequeña y Mediana Empresa	7
1.7 Aportación de la Pequeña y Mediana Empresa al Medio Ambiente	8
1.8 Función de la Pequeña y Mediana Empresa en el desarrollo	9
1.9 Problemas de la Pequeña y Mediana Empresa	9
Resumen	10
CAPITULO 2	
EL AREA DE FINANZAS	11
2.1 Qué son las Finanzas.	12
2.2. Evolución de las Finanzas.	12
2.3 Las Finanzas Modernas	13
2.4 Planeación Financiera	14
2.5 La Función Financiera	15
2.6 Relación de las Finanzas con otras áreas de la empresa	16
Resumen	18
CAPITULO 3	
PRINCIPALES HERRAMIENTAS QUE APOYAN LA TOMA DE DECISIONES	19
3.1 Tipos y Naturaleza de Estados Financieros	20
3.2 Análisis de los Estados Financieros	22
3.3 Pronósticos y Presupuestos	28
3.4 Simulación	42

Resumen	48
CAPITULO 4	
PROYECTOS DE INVERSION	51
4.1 Propuestas de Inversión	52
4.2 Estimación de los flujos de caja o efectivo	54
4.3 Métodos para la evaluación de proyectos	55
4.4 Evaluación continua de los proyectos aceptados	61
4.5 El riesgo y los proyectos de inversión	63
Resumen	64
CAPITULO 5	
LA MERCADOTECNIA Y SUS FUNCIONES EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS	66
5.1 Qué es la Mercadotecnia	67
5.2 Funciones del área de Mercadotecnia	68
5.3 La Mercadotecnia y su relación con otras áreas de la empresa	73
5.4 El concepto de decisión y la Mercadotecnia	75
5.5 Sistema de información en Mercadotecnia y su papel en la toma de decisiones	76
5.6 La Mercadotecnia en la Pequeña y Mediana Empresa	76
Resumen	78
CAPITULO 6	
MEZCLA DE MERCADOTECNIA	80
6.1 Variables de la Mezcla de Mercadotecnia	81
6.2 Producto	81
6.3 Precio	96
6.4 Plaza	103
6.5 Promoción	106
Resumen	109

CAPITULO 7	
DECISIONES FINANCIERAS EN	
MERCADOTECNIA	111
7.1 Necesidad de Información Financiera en	
Mercadotecnia	112
7.2 La Oportunidad y la Mercadotecnia	112
7.3 Decisiones que se toman en el área de	
Mercadotecnia	116
7.4 Decisiones de Productos y Marcas	116
7.5 Decisiones de Mercadotecnia durante el	
ciclo de vida de un producto	117
7.6 Decisiones sobre Precios	118
7.7 Decisiones sobre canales de distribución	119
7.8 Decisiones sobre promoción y publicidad	120
Resumen	121
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFIA	126

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Después de la Revolución Industrial, algunos países comenzaron a tener un notable desarrollo.

Hoy en día, los países tecnológicamente más avanzados disfrutan de un relativo alto nivel de vida y de una generalizada prosperidad. El medio elegido por los hombres para lograr tan impresionante crecimiento fue el de la libre empresa, permitiendo que la iniciativa, el ingenio y la tenacidad de los individuos se manifestara en el evidente progreso económico, y no fue sino hasta hace aproximadamente cincuenta años que comenzó el proceso de industrialización en México.

Durante los últimos diez años México ha sufrido un constante cambio económico lo que ha originado el surgimiento de empresas que luchan por lograr una economía estable. Algunas de estas empresas han logrado mantenerse fuertes gracias a su organización y a su constante labor. Otras, sin embargo, no han podido subsistir a la disminución de sus ingresos por las escasas ventas, debido a la debilidad de su organización, al inadecuado encauzamiento de sus recursos económicos y a la disminución del poder adquisitivo de los ciudadanos mexicanos.

Así pues, ante tal situación surgió en nosotros la idea de analizar los aspectos de la empresa que en esta época tienen una importancia mayor, centrandó nuestro interés en dos áreas principales: el área de Finanzas y el área de Mercadotecnia. La razón por la cual elegimos llevar a cabo esta investigación es que ante la dura economía por la que el país está pasando, los recursos de las empresas se encuentran muy limitados por lo que deben ser encauzados lo más razonablemente posible y para ello las Finanzas son la herramienta básica; por otra parte, se ha hecho necesario utilizar la publicidad, la promoción y todas las funciones de la Mercadotecnia para lograr que la gente conozca los beneficios de los productos que ofrece cada empresa y obtener de esta manera un crecimiento en los ingresos.

De manera que, considerando los aspectos mencionados, podemos decir que las decisiones y las acciones que se llevan a cabo en el área de Mercadotecnia en las compañías ayudan enormemente a lograr los ingresos que se requieren para operar y generar utilidades, pero tal área necesita de información financiera que le dé bases razonables para tomar decisiones acertadas y llevar a cabo estrategias más firmes. Al obtener esos ingresos, la firma tiene que administrarlos correctamente y para ello el área de Finanzas tiene una vital importancia.

Actualmente es notorio lo que la publicidad ha hecho por las empresas incrementando sus ventas, pero a su vez las Finanzas han hecho posible que las compañías subsistan cuando no tienen recursos propios suficientes. Así, podríamos afirmar que sin Mercadotecnia no hay ventas suficientes y sin ventas no hay Finanzas y sin Finanzas no hay Mercadotecnia, es un ciclo que se repite constantemente y que no ha sido analizado, pues estas áreas se han estudiado y definido por diversos autores en forma independiente.

De aquí que el punto central por el cual decidimos realizar este trabajo de investigación es el de encontrar y demostrar la estrecha relación que existe entre los departamentos de Mercadotecnia y Finanzas y las herramientas que Finanzas proporciona a Mercadotecnia para una toma de decisiones más acertada.

Este trabajo está basado en la información proporcionada por los diferentes autores en cada área. Debido a que este trabajo tiene una finalidad principalmente teórica de explicar la relación entre las dos áreas y a la complejidad de las empresas del país, decidimos que la investigación fuera documental en su totalidad.

La información aquí contenida se divide en siete capítulos, con la finalidad de dar las bases de cada área por separado y posteriormente explicar su relación.

El primer capítulo trata sobre el concepto general de lo que es empresa, sus funciones y características. Hacemos un énfasis en la pequeña y mediana empresa debido a que este tipo de empresas han proliferado grandemente en el país en los últimos años.

En el capítulo dos se habla del área de Finanzas en general, su concepto, desarrollo y funciones.

El capítulo tres presenta las principales herramientas financieras que apoyan la toma de decisiones.

El capítulo cuatro explica lo que son los proyectos de inversión.

En el capítulo cinco hacemos un cambio un tanto radical, nos olvidamos de las Finanzas, por el momento, y comenzamos a hablar de la Mercadotecnia, su concepto y sus funciones.

En el capítulo seis se dan a conocer los componentes de la Mezcla de Mercadotecnia, debido a su importancia para la empresa.

Finalmente, en el capítulo siete interrelacionamos las funciones de las dos áreas, objetivo principal de este trabajo de investigación.

Al final presentamos las conclusiones a las que llegamos después de haber analizado todos los aspectos mencionados. En esta parte incluimos una matriz que presenta las herramientas financieras y su interacción o apoyo con las decisiones que se toman en Mercadotecnia.

CAPITULO 1

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1 ¿Qué es empresa?

1.2 Origen de la empresa

1.3 Objetivos de una empresa

1.4 Características de las empresas

1.5 La Pequeña y Mediana Empresa

1.6 Características de la Pequeña y Mediana Empresa

1.7 Aportación de la Pequeña y Mediana Empresa al Medio Ambiente

1.8 Función de la Pequeña y Mediana Empresa en el desarrollo

1.9 Problemas de la Pequeña y Mediana Empresa

Resumen

CAPITULO 1

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En el presente capítulo se pretende dar a conocer el concepto de empresa, su evolución y características así como definir aquellas que delimitan a las empresas pequeñas de las grandes.

Se decidió dar a conocer el concepto general de empresa, y posteriormente el de empresas pequeñas y medianas. Es conveniente mencionar que en la actualidad la economía del país busca el apoyo y el crecimiento de las empresas del sector privado, es decir, sin participación estatal ni extranjera, dadas las características generales de las empresas de la Ciudad de Guadalajara se vió la necesidad de describir a las empresas pequeñas y medianas que se adecúan más a las características del ramo empresarial de la misma Ciudad.

1.1 ¿ Qué es empresa ?

Tomando en consideración la definición proporcionada por diferentes autores, se define empresa como:

"Una Organización. Organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr un propósito " (1), y esta organización se dá dentro de un medio ambiente.

"(...) Toda organización contiene:

- a) Tareas
- b) Personas
- c) Organización

Siempre que las personas se coordinan para lograr un objetivo se crea una organización" (2).

"Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma ordenada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia" (3).

"Es una institución que combina diferentes insumos para producir productos finales y venderlos a los consumidores (...). Las empresas actúan como un intermediario entre los consumidores y las materias primas" (4).

Una empresa toma decisiones y obtiene ganancias o pérdidas como consecuencia de esas decisiones.

"La empresa es el empresario que acepta el riesgo financiero inherente a la producción y ventas, esperando obtener beneficios" (5).

(1) Administración Contemporánea. David R. Hampton. Pág. 8

(2) Ibidem.

(3) Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Leonardo Rodríguez. Pág. 8

(4) Microeconomía. Call y Holahan. Pág. 239

(5) Ibidem

Resumiendo los conceptos anteriores, se puede concluir que la empresa es una reunión de personas con el fin de constituir una sociedad comercial e industrial, conjuntando esfuerzos y recursos materiales, humanos y económicos para producir bienes o servicios con la finalidad de obtener utilidades, contribuir al bien común y formar un Valor Económico Agregado* (VEA).

1.2 Origen de la empresa.

En los albores de la humanidad cada familia vivía en forma aislada e independiente y, por lo tanto, tenía que obtener sus alimentos, hacer su ropa y calzado, elaborar sus instrumentos de trabajo, construir su casa..., es decir, tenía que ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades. Ante esta situación, los individuos fueron dedicándose a diferentes actividades según sus habilidades y así, unos se dedicaban a la cacería, otros a la pesca, algunos a recolectar frutos o al cultivo de la tierra, fabricación de diversos objetos, etc., ofreciendo lo que les quedaba para adquirir todo aquello de lo que carecían. De esta manera, se inicia la división del trabajo y el comercio, es decir, la forma de negociar comprando y vendiendo bienes, servicios ó ideas; también surge el dinero entendiéndose por éste cualquier cosa utilizada de manera generalizada para la compra de bienes y servicios; y poco después se desarrollaron las primeras empresas en su forma más rudimentaria.

Con la Revolución Industrial, el esquema mundial cambió por completo al aparecer inventos de todos tipos, lo que lleva a la sistematización de la producción y al consumo en masa. Todo dentro del escenario de las grandes empresas industriales, comerciales y de servicio que caracterizan al mundo moderno.

Con el paso de los años, la tecnología fue evolucionando y las empresas fueron cambiando sus técnicas de producción. Así al surgir la fabricación en línea, las empresas aumentaron su volumen de producción y ventas, y fueron creciendo en actividades y estructura.

Con la Primera Guerra Mundial, surgió la Investigación de Operaciones, simplificando las actividades de las empresas facilitando la planeación de la producción y, con ello, la toma de decisiones. La Investigación de Operaciones "usa cualquier medio científico, matemático o lógico para tratar de resolver los problemas a que se enfrenta el ejecutivo cuando pretende lograr una racionalidad absoluta al ocuparse de sus problemas de decisión".⁽⁷⁾ Las empresas siguieron creciendo a partir de esta época en tamaño y en número, lo cual se ve impulsado con la invención de la computadora y su introducción en los negocios, esto favoreció el desarrollo de las empresas tal como las conocemos hoy en día. Así mismo comenzaron las empresas dedicadas a proporcionar servicios, llamándose así la "Era de los Servicios".

1.3. Objetivos de una empresa.

Toda empresa persigue lograr los siguientes objetivos:

1) Generar un Valor Económico Agregado, es decir, generar utilidades. Esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la empresa.

* Entiéndase por Valor Económico Agregado "combinar lo recibido de terceros, de tal manera que lo entregado a terceros tenga un mayor valor funcional o cualitativo y, por lo tanto, un valor económico mayor" (6).

(6) Llano Carlos. "Análisis de la Acción Directiva", Limusa, Pág. 140.

(7) Thierauf Robert y Richard Grosse. "Toma de Decisiones por medio de Investigación de Operaciones" Limusa, pag. 23

2) Permanencia en el tiempo.

3) Contribuir al Bien Común, generando un Valor Humano Agregado, enriqueciendo integralmente a las personas que trabajan en la empresa.

4) Proporcionar un servicio a la sociedad, a través de la satisfacción de necesidades, produciendo bienes o servicios.

1.4 Características de las empresas.

Las empresas, para poder operar funcionalmente y lograr sus objetivos, debe reunir ciertas características que pueden ser agrupadas como se presentan a continuación:

a) La primera característica de la empresa es que debe de reunir ciertos elementos indispensables, los cuales son:

1. Recursos Humanos: son esenciales para la empresa al ser quienes le dan sentido a la misma y hacen posible su existencia. Los hombres son el elemento eminentemente activo de la empresa, dentro de los trabajadores podemos mencionar:

+ Existen *obreros* cuyo trabajo es principalmente manual. Suelen ser clasificados como *calificados* y *no calificados* dependiendo de los conocimientos o pericias especiales que se requieren para ocupar determinado puesto. Los *empleados* realizan un trabajo que requiere un esfuerzo mental mayor que el de los obreros y tienen una categoría de *servicio*, es decir, de oficina. Estos empleados pueden ser también *calificados* o *no calificados*.

+ Se dan *supervisores* cuya tarea principal es vigilar que los planes y órdenes preestablecidos sean cumplidos; su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

+ Los *técnicos* son aquellas personas que, con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles.

+ *Altos ejecutivos* su característica fundamental es el predominio de la función administrativa sobre la técnica.

+ *Directores* cuya función básica y primordial es fijar los objetivos y políticas de la empresa, aprobar los planes generales de la misma y revisar resultados finales de todos y cada uno de los departamentos.

2. Bienes Materiales: son necesarios para la producción y operatividad de la empresa.

+ Ante todo, la empresa está integrada por sus *edificios* e *instalaciones* que en estos se llevan a cabo para adaptarlas a la labor productiva, la *maquinaria* cuyo objeto es multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los *equipos*, *instrumentos* o *herramientas*, que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

+ *Materias Primas*, *Materias auxiliares* y *Productos Terminados*: sin ello no es posible la elaboración de los productos que los clientes necesitan. Las *materias primas* son aquellas que son transformadas en productos, tales como la madera, el hierro; las *materias auxiliares* son aquellas que, sin formar parte del producto, son necesarias para laproducción tales como combustibles, lubricantes, abrasivos; los *productos terminados*

son los productos destinados finalmente a la venta y es necesario tener un stock con el objetivo de satisfacer pedidos o para mantenerse siempre en el mercado. Los productos terminados forman parte del capital y deben considerarse por lo tanto parte de la empresa.

3. Recursos Tecnológicos: hacen posible que la empresa pueda cumplir con sus compromisos de producción minimizando los costos y maximizando el tiempo y el beneficio.

4. Tareas: conjunto de actividades que se llevan a cabo para la elaboración de bienes o servicios.

5. Organización: permite el mejor desarrollo de las tareas en forma ordenada y secuencial para el logro de los objetivos.

6. Dirección: es el eje de la empresa, es en quien recae la responsabilidad del buen o mal funcionamiento de la misma.

7. Capital: indispensable para poner en funcionamiento a la empresa y son todos aquellos recursos con los que la empresa cuenta para trabajar. Toda empresa necesita cierto dinero en efectivo, indispensable para pagos diarios, urgentes; pero además, la empresa posee valores, acciones, obligaciones que representan el valor de los bienes de la empresa.

8. Sistemas: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las personas y las cosas. Son en sí los *bienes inmateriales* con que cuenta la empresa. *Sistemas de Producción* tales como fórmulas, patentes, métodos; *Sistemas de Ventas* como el autoservicio, la venta a domicilio, el crédito; *sistemas de Finanzas* entre los que se encuentran las distintas combinaciones de capital propio y de terceros.

b) La segunda característica consiste en que la empresa es una entidad económica con afán de lucro; su principal objetivo es proteger el interés de la empresa, acreedores y accionistas mediante la obtención de utilidades.

c) Toda empresa debe estar formada como una unidad integral, por un grupo de personas que conjuntan esfuerzos para lograr sus objetivos.

d) La cuarta característica es que la empresa tiene una estructura organizativa y administrativa.

e) Integrada por diversas áreas con funciones bien definidas.

f) Funciona como un todo, bajo ciertas normas adoptadas por la dirección.

g) Las decisiones finales se toman en la dirección, aunque participan en ellas representantes de todas las áreas.

h) Se delegan funciones y se comparten responsabilidades.

i) Existe comunicación y relación entre las diferentes áreas que la conforman.

j) Cada área actúa en forma independiente en sí, pero dependiendo de la empresa en conjunto, es decir, las funciones de cada área están delimitadas pero todas tienden hacia un objetivo común.

k) En todas y cada una de las áreas se lleva a cabo el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección e Integración, Ejecución y Control.

l) Es una persona jurídica, pues está reconocida por la ley y tiene derechos, obligaciones y personalidad propios, establecidos por la ley.

m) Ejerce una acción mercantil ya que compra para producir y produce para vender.

n) Asume la responsabilidad del riesgo de obtener pérdidas.

ñ) Entidad social ya que tiene como propósito servir a la sociedad en la que está inmersa.

En consecuencia de todo lo anterior, puede verse a la empresa:

A. En un *Aspecto Económico* bajo el cual, la empresa es considerada como "Una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado". Todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común que hace que se coordinen para producir bienes o servicios determinados.

B. En un *Aspecto Jurídico*: Cuando la empresa es propiedad de un solo individuo, los derechos y obligaciones de esa empresa se identifican con los de su propietario, aunque adquieran ciertas características peculiares. Cuando la propietaria es una persona moral los derechos y obligaciones de la empresa son distintos a los de sus accionistas o integrantes de esa sociedad.

C. *Aspecto Administrativo*: Desde este punto de vista, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales que coordina las distintas actividades para el logro de los objetivos de la empresa. El instrumento fundamental del aspecto administrativo de la empresa es el mando y son las disposiciones legales quienes permiten ejercerlo. Tales disposiciones se encuentran contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en lo particular en el Art. 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales. También son complementadas por la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social. Otro instrumento para la coordinación del mando es la estructura organizacional, es decir, las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual se expresa en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

D. *Unidad Sociológica*. Esta unidad es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa. Sería imposible que se diera el desarrollo de la empresa sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica una solidaridad entre los elementos que trabajan en la empresa. De ello nace la idea de que se le trate al trabajador respetando su dignidad de persona y con cierta intervención del mismo en la empresa, permitiéndole de esta manera que tome decisiones en lo que a la realización de su trabajo respecta, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa..

1.5 La Pequeña y Mediana Empresa.

La Pequeña y Mediana Empresa constituye, hoy en día, el centro de sistema económico del país. La gran influencia que estas empresas tienen en el país ha ido creciendo debido a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes

capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios y al alto nivel de perfección logrado por muchas normas de dirección.

¿ Qué es pequeña y mediana empresa?

Según diversos autores:

* *Pierre Yves Barreyre:*

"Constituyen estas empresas aquellas en donde la propiedad del capital se identifica y responde a criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico".

* *La SBA (Asociación de Empresas Pequeñas):*

"Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera".

* *La Secretaría de Hacienda y Crédito Público:*

"Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 1.5 millones de pesos" (Datos de 1985).

* *Fogain (Fondo de Garantía y Fomento para la Pequeña y Mediana Industria):*

"Es aquella que tiene un capital social de 30 ó 35 millones, si el 30% de su producción, cuando menos, se dedica a la exportación ó a la sustitución de importaciones".

1.6 Características de la Pequeña y Mediana Empresa.

Existen diferentes criterios que definen las características de las empresas pequeñas y medianas. En cuanto a su magnitud, se tiene:

Para *Pierre Yves Barreyre*, tres rasgos caracterizan a estas empresas:

- * Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- * Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- * Un nivel de desarrollo dimensional.

Según *A. Reyes Ponce*, la pequeña y mediana empresa se caracteriza por:

- * Contar con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores.
- * Contar con tres grupos fundamentales, cuando menos:
 - Destinado a la producción de bienes o servicios.
 - Encargado de la distribución, colocación o ventas.
 - Encargado de las funciones de finanzas y control.
- * Existen uno o dos niveles intermediarios de jefes y las órdenes pasan a través de altos niveles.
 - En la pequeña empresa el administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc.

- En consecuencia de lo anterior, no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, o bien, sus decisiones en la marcha son de efecto casi nulo, por lo que se limitan a vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.
- La mediana empresa suele ser una empresa en ritmo acelerado de crecimiento.
- Como consecuencia del crecimiento acelerado de la mediana empresa, surge la necesidad de realizar una mayor descentralización y delegar.
- La alta gerencia requiere poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos que antes no se habían necesitado.
- Paralelamente a este crecimiento, se comienza a desarrollar planes más amplios y detallados, requiriendo de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.
- La gerencia se va dando cuenta de que sus decisiones se van vinculando a problemas de planeación y control más que de realización inmediata.

En la Revista de "Ejecutivos en Finanzas", se dice:

- * Número de personal:
 - Pequeña empresa - menos de 25.
 - Mediana empresa - entre 50 y 250
 - Grande empresa - más de 250
- * Capital Social:
 - Pequeña empresa - menos de un millón.
 - Mediana empresa - entre uno y treinta millones.
 - Grande empresa - más de treinta millones.

Otras Características:

- * Poca o ninguna especialización en la administración. Generalmente se encuentra en manos de una sola persona que cuenta con pocos auxiliares.
- * El capital de la firma es suministrado por el propio dueño y hay falta de acceso a dicho capital. Esto se debe a la ignorancia por parte del pequeño empresario de las fuentes de financiamiento existentes y su operación y por la falta de conocimiento para exponer de la mejor manera sus necesidades ante las fuentes de financiamiento.
- * Área de operaciones relativamente pequeña y principalmente local.
- * Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.
- * Posición poco dominante en el mercado de consumo.
- * Íntima relación con la comunidad local.
- * Cuando se le compara con otra de la industria o giro es relativamente pequeña.

1.7 Aportación de la Pequeña y Mediana Empresa al Medio Ambiente.

La pequeña y mediana empresa anteceden a las grandes e importantes empresas.

- * Proporcionan ingresos a las personas que colaboran o son empleados de la empresa.
- * Aumentan el monto que recauda el estado por impuestos, derechos, seguros...
- * Benefician a otras empresas al comprarle insumos, materia prima, suministros, accesorios y productos terminados.
- * Aportan rendimiento de capital a instituciones financieras.
- * Generan fuentes de trabajo.

- * Sirven como "auxiliar de las grandes empresas" tales como proveedoras y maquiladoras.
- * Son "estimulante de la competencia", pues se obtienen productos de buena calidad a precios más bajos.
- * Brindan la oportunidad a cualquier persona para integrarse al ámbito empresarial.

1.8 Función de la Pequeña y Mediana Empresa en el desarrollo.

La pequeña y mediana empresa, contribuyen al desarrollo del país de la siguiente manera:

1. Llenando los huecos de la producción. Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala. En este caso, la pequeña empresa se integra con las grandes empresas, complementándolas.
2. Creando y fortaleciendo una clase empresarial. La pequeña empresa constituye una escuela para formar empresarios, administradores y técnicos. La pequeña escala de operaciones le permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos pues, además de su pequeño tamaño, tiene todas las funciones a la vista, el sentido común y la práctica para resolver problemas que se van presentando.
3. Proporcionando un mayor número de empleos pues es más fácil reemplazar el capital por mano de obra.

1.9 Problemas de la Pequeña y Mediana Empresa

Ante todas las características, apoyos y ventajas que ofrece la pequeña y mediana empresa, es necesario reconocer que tiene sus limitaciones:

- a) Falta de estudios de pre-inversión por escasez de tiempo y capital.
- b) Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil.
- c) Escasez de bienes de capital.
- d) Concentración industrial.
- e) Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda la productividad.
- f) Incapacidad en la Administración.
- g) Dependencia productiva.

RESUMEN

Este capítulo tiene el objetivo de dar a conocer el concepto de empresa, su evolución y características así como definir aquellas que delimitan a las empresas pequeñas de las grandes, dando así un concepto general de empresa y de empresas pequeñas y medianas.

Tomando en consideración la definición proporcionada por diferentes autores, se define empresa como: **Una Organización. Organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr un propósito, y esta organización se da dentro de un medio ambiente, que contiene tareas, personas y organización.**

Resumiendo se puede concluir que la empresa es una reunión de personas con el fin de constituir una sociedad comercial e industrial, conjuntando esfuerzos y recursos materiales, humanos y económicos para producir bienes o servicios con la finalidad de obtener utilidades, contribuir al bien común y formar un Valor Económico Agregado:

Toda empresa persigue lograr los siguientes objetivos:

- 1) Generar un Valor Económico Agregado, es decir, generar utilidades.
- 2) Permanencia en el tiempo.
- 3) Contribuir al Bien Común, generando un Valor Humano Agregado, enriqueciendo integralmente a las personas que trabajan en la empresa.
- 4) Proporcionar un servicio a la sociedad, a través de la satisfacción de necesidades, produciendo bienes o servicios.

Las principales características son:

Debe de reunir ciertos elementos indispensables, los cuales son:

1. Recursos Humanos: *Obreros, Supervisores, Técnicos, Altos ejecutivos, Directores*
2. Bienes Materiales: *edificios e instalaciones, maquinaria y los equipos, instrumentos o herramientas. Materias Primas, Materias auxiliares y Productos Terminados.*
3. Recursos Tecnológicos.
4. Tareas.
5. Organización.
6. Dirección.
7. Capital.
8. Sistemas.

Es una entidad económica con afán de lucro.

Toda empresa debe estar formada como una unidad integral, por un grupo de personas que conjuntan esfuerzos para lograr sus objetivos.

La cuarta característica es que la empresa tiene una estructura organizativa y administrativa.

Una definición de pequeña y mediana empresa es aquella en donde la propiedad del capital se identifica y responde a criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico y tiene sus características muy delimitadas.

La pequeña y mediana empresa, contribuyen al desarrollo del país de la siguiente manera: llenando los huecos de la producción, creando y fortaleciendo una clase empresarial, proporcionando un mayor número de empleos pues es más fácil reemplazar el capital por mano de obra.

CAPITULO 2

EL AREA DE FINANZAS

2.1 Qué son las Finanzas.

2.2. Evolución de las Finanzas.

2.3 Las Finanzas Modernas

2.4 Planeación Financiera

2.5 La Función Financiera

2.6 Relación de las Finanzas con otras áreas de la empresa

Resumen

CAPITULO 2 EL AREA DE FINANZAS

El presente capítulo está dedicado al conocimiento de las Finanzas, función fundamental para el establecimiento y desarrollo de la empresa.

En el complejo mundo de negocios en que se vive actualmente, consecuencia de las técnicas modernas, nuevas ideologías, notable incremento de la población y circunstancias diversas, el hombre de negocios se enfrenta a diversos problemas, uno de los cuales es la tendencia a la limitación de utilidades, que le obligan a superarse mediante el estudio y mejor conocimiento de la empresa para tratar de mejorar sus rendimientos. Para manejar la empresa, se necesita de información financiera cuantitativa, confiable y accesible para que le de bases firmes para tomar una decisión.

Para entender el sentido de tal información, se partirá de definir qué son las finanzas, sus funciones y su relación con otras áreas de la empresa.

2.1 Qué son las Finanzas

El área de Finanzas en la empresa ha cobrado mayor importancia en los últimos días, sin embargo, surge la pregunta ¿Qué son las Finanzas?

Una definición sencilla de Finanzas es la siguiente: "Finanzas es un cuerpo de hechos, principios y teorías que se encargan del incremento y uso del dinero hecho por individuos, negocios y el gobierno" (1).

Finanzas se relaciona con el cómo los individuos dividen sus ingresos entre el consumo y las inversiones, cómo eligen entre las oportunidades de inversión y cómo incrementan ese dinero por la ganancia del consumo o de la inversión.

Las compañías también enfrentan el problema de aplicar recursos y obtener dinero. La empresa debe determinar sus oportunidades de inversión y tener la capacidad de seleccionar la mejor utilizando cierto criterio de elección. Además, debe optar por la mejor o más adecuada forma de hacerse de recursos para financiar sus inversiones (como la emisión de nuevas acciones y obligaciones o por acreedores como los bancos).

2.2 Evolución de las Finanzas

Para comprender el papel cambiante del administrador financiero y la evolución de sus funciones, es importante conocer las características de las Finanzas, como disciplina, las cuales han ido cambiando con el transcurso del tiempo.

A principios de siglo, las Finanzas emergieron como un campo de estudios separada de la Economía; pero sólo se interesaba por aspectos legales como fusiones, consolidaciones, formación de nuevas empresas y los diversos tipos de valores que emitían las corporaciones.

Con la industrialización cada vez más avanzada y la creación de nuevas empresas, surgió la necesidad de obtener fondos o capital para ampliar las operaciones. Como resultado de esto, surgió un mayor énfasis en la liquidez y en el financiamiento de la empresa, mayor atención a los diversos métodos de financiamiento externo y poco interés en administrar internamente a la empresa.

(1) CFR Schall Lawrence y Charles Haley. "Financial Management". Mc Graw Hill, 1977 pág. 12

Los fracasos empresariales que ocurrieron como consecuencia de la "Gran Depresión" en los Estados Unidos en los años de 1929 y 1930, produjeron que las Finanzas se concentraran en la bancarrota, en la reorganización, en la liquidez corporativa y en la supervivencia. Además, surgió en cierta medida, el análisis de las empresas para poder compararlas con otras.

Durante las décadas de 1940 y 1950, se dedicaron algunos esfuerzos a la presupuestación y a otros procedimientos de control interno y, además, hubo un gran interés por el análisis de los activos.

Se desarrollaron algunos modelos matemáticos que se aplicaron a los inventarios, efectivo, cuentas por cobrar y activos fijos. Esto influyó en que la Administración cambiara su orientación del enfoque externo al interno, con lo que las decisiones financieras que se tomaban eran reconocidas como las más importantes. Además surgió un mayor interés en el valor presente como "Catalizador de los constantes cambios que ocurrían" (2).

2.3 Las Finanzas Modernas.

Existen algunos factores y hechos que han provocado el avance de las Finanzas y su enfoque en la toma de decisiones. Algunos de los cuales se mencionan a continuación:

a) Mayor interés en la evaluación de la estructura de capital y la política de dividendos relacionándola con la valuación de la empresa como un todo.

b) La teoría del "portafolio" que dice que "el riesgo de un activo en particular no debe ser juzgado sobre la base de sus desviaciones de la ganancia esperada pero sí en relación a su contribución marginal al riesgo conjunto o total del portafolio de activos de la empresa" (3).

c) La escasez del capital ha hecho renacer las diferentes formas de obtención de fondos que traigan mayores beneficios a la empresa. Esto ha hecho a su vez que la opción de emitir y comprar acciones esté muy de moda entre las empresas en la actualidad.

d) El uso de computadoras y su gran desarrollo han hecho que las Finanzas se desarrollen rápidamente. Se han creado sistemas complejos de información que han proveído a la Administración Financiera de los datos necesarios para tomar decisiones más acertadas y oportunas.

e) La inflación ha influido decisivamente en las Finanzas. La inversión de capital y las decisiones de financiamiento están marcadas por un riesgo más elevado en economías con alta inflación que en aquellas con baja inflación. Gran parte del tiempo el administrador financiero se encarga de resolver problemas resultantes de sueldos muy elevados, de cambios en los precios, de las fluctuaciones de las tasas de interés y de los precios de las acciones.

f) El progreso de los países en cuanto al transporte y comunicación han hecho posible que se acerquen los países entre sí y que se estimule el interés por una rama de las Finanzas que es relativamente nueva: Las Finanzas Internacionales.

(2) CFR. Van Horne, James. "Financial Management and Policy". Prentice-Hall, 1980. Pág. 5

(3) CFR. Van Horne, James. "Financial Management and Policy". Prentice-Hall, 1980. Pág. 6

g) Por último, los problemas sociales también han influenciado a las Finanzas puesto que en la actualidad las empresas deben tomar decisiones financieras para solucionar problemas sociales como la contaminación del aire y del agua.

"La evolución de las Finanzas, como ha sido descrita, ha impactado el papel y la importancia de la Administración Financiera. Las Finanzas han dejado de ser un estudio descriptivo para ser uno que hace énfasis riguroso en el análisis y en la teoría normativa. De ser su campo sólo el obtener fondos a aquel que incluye la administración de los activos, la aplicación del capital y su estructura y la evaluación de la empresa en el mercado, y del campo que enfatizaba análisis externos de la empresa a aquel que hace énfasis en las decisiones dentro de la empresa" (4).

2.4 Planeación Financiera

Toda empresa debe realizar una planeación financiera que obligue a fijar objetivos concretos y a definir políticas, programas y procedimientos apropiados para alcanzar dichos objetivos. La planeación financiera está "encaminada a asegurar que los recursos económicos sean utilizados en forma adecuada. En particular esta planeación debe responder a las cuestiones siguientes"(5):

* ¿En qué forma hay que administrar los activos de una empresa? ¿En qué activos conviene invertir?

* ¿Cuál es el tamaño ideal de una empresa?, ¿Qué cantidad de recursos debe invertir una empresa en su expansión en un año determinado?

* ¿Cuál es la composición idónea del pasivo de una empresa?, ¿Cómo debería financiarse una empresa?

Todas las empresas de alguna forma deben de contestar a estas cuestiones. Es función de la planeación financiera definir las bases y dar un esquema de actuación para la canalización de los recursos utilizados por la empresa para que sean alcanzados los objetivos financieros fijados. "La principal función de los administradores financieros es planear, adquirir y utilizar los fondos en tal forma que se incrementen al máximo la eficacia de operación de la organización" (6). Por lo tanto, todo proceso de planeación financiera debe contener cuatro componentes estratégicos que son:

- 1) Fijación de objetivos financieros
- 2) Planeación de la explotación
- 3) Presupuesto de inversión
- 4) Estructura financiera óptima

1) Fijación de objetivos financieros: el proceso de la planeación financiera debe comenzar con la definición de metas así como los estadios intermedios necesarios para alcanzar dichas metas. Esta planeación financiera debe estar dirigida siempre a lograr los objetivos generales de la empresa.

(4) CFR Van Horne, James "Financial Management and Policy", Prentice-Hall. Pag. 7

(5) Maynard. "Administración de Empresas", Reverté. pag. 9-9

(6) Weston Fred y Brigham Eugene "Finanzas en administración", Interamericana. pag. 7

2) Planeación de la explotación: este paso incluye diversos aspectos:

+ Preveer las entradas y salidas de efectivo en periodos próximos para asegurar que la empresa tenga los recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones.

+ Explotación de los activos, y se puede comprobar por medio de un análisis financiero para asegurar la mejor utilización de los recursos disponibles.

3) Presupuestos de inversión: este punto se refiere "a la valoración de nuevos desembolsos en activos y al problema de medir la rentabilidad de diversas posibilidades alternativas de utilización de los recursos de una empresa" (7). El proceso del presupuesto de inversión trata aspectos como: medición del rendimiento de cada alternativa, definir el costo de capital y además valorar los obstáculos que se puedan oponer a los proyectos de inversión.

4) Estructura financiera óptima: este punto trata de cómo la empresa va a financiar sus activos. El propósito de la planeación financiera está en asegurar que la empresa obtenga recursos de capital al menor costo.

2.5 La Función Financiera

La asignación de funciones financieras a individuos o departamentos va a depender del tamaño de la empresa. Entre más grande sea la empresa, generalmente, tendría la necesidad de un mayor grado de especialización de tareas y de un departamento bien organizado. Una empresa más pequeña va a consolidar muchas tareas en un número menor de departamentos. Las funciones que se van a describir a continuación son las del área de Finanzas, independientemente que exista o no un departamento bien organizado.

Una empresa puede visualizarse en un determinado tiempo como una agrupación de fondos, provenientes de inversionistas, acreedores que le otorguen crédito o bien de las utilidades obtenidas durante el o los ejercicios fiscales anteriores. Estos fondos pueden tener usos muy variados: en activos circulantes como inventarios para garantizar la producción y las ventas; en cuentas por cobrar, en caja o en valores negociables; o bien en activos fijos para la producción de bienes y servicios. Por lo que la Administración Financiera juega un papel muy importante en cualquier empresa; El administrador financiero debe tomar decisiones en cuanto a la selección y evaluación de proyectos de inversión, obtención de fondos y su adecuada aplicación así como la planeación de las estrategias de Mercadotecnia.

Según Schall y Haley (8), las funciones financieras de una empresa son:

1) Financiamiento e inversión: supervisando el efectivo de la empresa y otros conceptos líquidos, obtener fondos adicionales cuando se necesiten e invertir fondos en proyectos.

2) Contabilizar y controlar: mantener los estados financieros, controlar las actividades financieras, identificar desviaciones entre lo planeado y lo real y además todo lo relacionado con impuestos, pagos, inventarios, activos fijos y operaciones de la computadora.

(7) Maynard. "Administración de Empresas", Reverté, pag. 9-10

(8) CNF. Schall Lawrence y Charles Haley. "Financial Management". Mc Graw Hill, 1977. Pág. 10

3) Pronósticos y Presupuestos: pronosticar costos, cambios tecnológicos, condiciones del mercado de capitales, fondos necesarios para invertir, retorno esperado en proyectos propuestos, demanda del producto de la empresa así como usar estos pronósticos junto con los datos históricos para planear las operaciones futuras, planear servicios y uso de efectivo.

4) Precios: determinar el impacto de la política de precios y utilidades.

5) Otras funciones: crédito y cobranza, seguros e incentivos, etc.

Así pues, la función financiera "procura y vela por el capital o recursos financieros y suministra un sistema de control y medida financiera, aptos para la buena gestión de la empresa" (9).

2.6 Relación de las Finanzas con otras áreas de la empresa

Aunque las funciones del área de Finanzas son generalmente realizadas por personal especializado y asignado a dichas tareas, el personal de otras áreas participa directamente en el proceso de toma de decisiones financieras.

Las Finanzas están estrechamente ligadas con todas las áreas y departamentos de una empresa. Así, por ejemplo, existe una íntima relación de las Finanzas con la Contabilidad y la Economía y además interactúan en áreas tales como: Mercadotecnia, Administración de Recursos Humanos, Fabricación (Producción) y Métodos Cuantitativos.

+ Finanzas y Contabilidad:

"La Contabilidad Financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica" (10).

Partiendo de esta definición se deduce que el proceso contable de la empresa produce los datos o información que es la materia prima para la toma de decisiones financieras. Estos datos son obtenidos principalmente de los estados financieros realizados por la contabilidad, tales como: El Balance o Estado de Posición Financiera, el Estado de Resultados y el de Movimiento de Fondos.

+ Las Finanzas y la Economía:

Economía y Finanzas están también estrechamente relacionadas. "El economista y autor Campbell Mc Connell define a la economía como el estudio de la conducta humana al producir, intercambiar y consumir los bienes materiales y servicios que desea" (11). Esta definición se asemeja a la definición de Finanzas dada por Richard Stevenson: "Medio para obtener fondos y los medios para administrar y asignar esos fondos" (12).

(9) Maynard. "Administración de Empresas", Reverté. pag. 9-3

(10) Moreno Fernández Joaquín. "Las Finanzas en la Empresa. INFORMACIÓN, análisis, recursos y planeación". Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1986 pág. 14

(11) Stevenson Richard. "Fundamentos de Finanzas" Mc Graw Hill, 1983. Pág. 9

(12) ---- opcit "Fundamentos de Finanzas". pag 5

Las Finanzas son una aplicación de la economía ya que se pueden visualizar éstas como "el estudio de sucesos económicos en los que es posible colocar un signo de pesos en las transacciones"⁽¹³⁾.

+ *Finanzas y Mercadotecnia:*

Se puede entender como Mercadotecnia cierta clase de trabajo que se realiza en la empresa y que sirve para designar los esfuerzos sistemáticos de la empresa ordenadamente y siguiendo ciertos lineamientos con el fin de buscar, promover y servir mercados para los bienes o servicios que la empresa produce.

Así pues, es función del departamento de Mercadotecnia el estimar el nivel de ventas por medio de las políticas y precios, después esta información es utilizada en la planeación financiera para estimar el nivel de utilidades y además la política de precios es determinada conjuntamente por el departamento de mercadotecnia y el personal de planeación financiera.

+ *Finanzas y Administración de Recursos Humanos:*

La Administración de Recursos Humanos se encarga de la administración de sueldos y salarios, planeación y desarrollo de la organización (capacitación y adiestramiento) y de los servicios de los empleados tales como servicios médicos, actividades recreativas, etc. entre otras; y para llevar a cabo estas actividades, requiere de recursos por lo que Finanzas debe decidir si será redituable, por ejemplo, financiar una capacitación para sus empleados.

+ *Finanzas y Fabricación (Producción):*

La finalidad de la fabricación es hacer un producto que cumpla las normas necesarias de calidad, con los bienes y recursos materiales y humanos, herramientas e instrumentos con que se cuenta. Es función, por lo tanto, de Fabricación el determinar la necesidad de una nueva máquina y el aprobar o rechazar dicha inversión.

+ *Finanzas y Métodos Cuantitativos:*

En la actualidad, el gran desarrollo de las computadoras con los sistemas integrados y de las calculadoras numéricas, han hecho posible una mayor integración entre las áreas de la empresa, especialmente con la de Finanzas que requiere de información oportuna de todas las áreas para la toma de decisiones, así como una mayor rapidez y confiabilidad en el procesamiento de la información.

(13) CFR --- Stevenson Richard. "Fundamentos de Finanzas" pág. 9

RESUMEN

El presente capítulo está dedicado al conocimiento de las Finanzas, función fundamental para el establecimiento y desarrollo de la empresa.

En el complejo mundo de negocios en que se vive actualmente, consecuencia de las técnicas modernas, nuevas ideologías, notable incremento de la población y circunstancias diversas, el hombre de negocios se enfrenta a diversos problemas, uno de los cuales es la tendencia a la limitación de utilidades, que le obligan a superarse mediante el estudio y mejor conocimiento de la empresa para tratar de mejorar sus rendimientos. Para manejar la empresa, se necesita de información financiera cuantitativa, confiable y accesible para que le de bases firmes para tomar una decisión.

Para entender el sentido de tal información, se partirá de definir qué son las finanzas, sus funciones y su relación con otras áreas de la empresa.

Una definición sencilla de Finanzas es un cuerpo de hechos, principios y teorías que se encargan del incremento y uso del dinero hecho por individuos, negocios y el gobierno.

Existen algunos factores y hechos que han provocado el avance de las Finanzas y su enfoque en la toma de decisiones, como lo son el mayor interés en la evaluación de la estructura de capital y la política de dividendos relacionándola con la valuación de la empresa como un todo, la teoría del "portafolio" que dice que "el riesgo de un activo en particular no debe ser juzgado sobre la base de sus desviaciones de la ganancia esperada pero si en relación a su contribución marginal al riesgo conjunto o total del portafolio de activos de la empresa, la escasez del capital ha hecho renacer las diferentes formas de obtención de fondos que traigan mayores beneficios a la empresa, el uso de computadoras y su gran desarrollo han hecho que las Finanzas se desarrollen rápidamente, la inflación ha influido decisivamente en las Finanzas. La inversión de capital y las decisiones de financiamiento están marcadas por un riesgo más elevado en economías con alta inflación que en aquellas con baja inflación, el progreso de los países en cuanto al transporte y comunicación han hecho posible que se acerquen los países entre sí y que se estimule el interés por una rama de las Finanzas que es relativamente nueva: Las Finanzas Internacionales, por último, los problemas sociales también han influenciado a las Finanzas puesto que en la actualidad las empresas deben tomar decisiones financieras para solucionar problemas sociales como la contaminación del aire y del agua.

Toda empresa debe realizar una planeación financiera que obligue a fijar objetivos concretos y a definir políticas, programas y procedimientos apropiados para alcanzar dichos objetivos. Todo proceso de planeación financiera debe contener cuatro componentes estratégicos que son: fijación de objetivos financieros, planeación de la explotación, presupuesto de inversión, estructura financiera óptima

Las funciones financieras de una empresa son: financiamiento e inversión; contabilizar y controlar; pronósticos y presupuestos; determinar el impacto de la política de precios y utilidades; otras funciones: crédito y cobranza, seguros e incentivos, etc.

Las Finanzas están estrechamente ligadas con todas las áreas y departamentos de una empresa. Así, por ejemplo, existe una íntima relación de las Finanzas con la Contabilidad y la Economía y además interactúan en áreas tales como: Mercadotecnia, Administración de Recursos Humanos, Fabricación (Producción) y Métodos Cuantitativos.

CAPITULO 3
PRINCIPALES HERRAMIENTAS QUE APOYAN LA TOMA DE
DECISIONES

3.1 Tipos y Naturaleza de Estados Financieros

3.2 Análisis de los Estados Financieros

3.3 Pronósticos y Presupuestos

3.4 Simulación

Resumen

CAPITULO 3

PRINCIPALES HERRAMIENTAS FINANCIERAS QUE APOYAN LA TOMA DE DECISIONES

En el capítulo anterior, se dió a conocer la importancia de las Finanzas para la toma de decisiones. En este capítulo se analizarán cuales son los estados financieros que se elaboran en una empresa para presentar la información sobre la situación de la misma. Se presentará cómo se lleva a cabo ese análisis de estados financieros, cuales son los principales pronósticos y presupuestos y cómo se puede utilizar la simulación por computación para ayudar a una mejor toma de decisiones.

3.1 Tipos y Naturaleza de Estados Financieros

Las operaciones que se llevan a cabo en una empresa son traducidas en datos a través de su contabilización; es decir, a través de su registro en partidas contables (cargos y abonos). Quienes toman decisiones financieras analizan los datos generados por los contadores. Las personas que realizan este análisis, deben comprender la naturaleza del proceso contable y el uso de datos contables para tomar decisiones financieras.

Uno de los objetivos principales del registro contable es producir un registro histórico, en formato numérico de sucesos pasados. Este registro es útil y esencial para que los administradores financieros e inversionistas prevean el futuro, ya que de esta manera también pueden detectarse tendencias.

Además, al recopilar y registrar datos contables, los contadores intentan hacer coincidir los ingresos de la organización con los costos o gastos en que se incurrió para generar este ingreso durante cierto periodo contable.

La información contable, entonces, da retroalimentación al personal de finanzas acerca de la pertinencia de decisiones previas. La administración puede controlar el desempeño de las ventas, la producción y las utilidades en proyectos previamente aprobados, con objeto de verificar si las expectativas para los proyectos se han logrado.

Con todo lo mencionado anteriormente, es evidente la importancia de obtener una información financiera cierta y segura reflejada en estados financieros.

Existen, principalmente, cuatro tipos de estados financieros:

- 1) *Balance General ó Estado de Posición Financiera*
- 2) *Estado de Pérdidas y Ganancias ó Resultados*
- 3) *Estado de Utilidades Retenidas*
- 4) *Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos*

1. Balance General

El Balance General muestra la condición financiera de una compañía en un punto dado del tiempo. Muestra los activos que la empresa posee, sus deudas (pasivos) y la inversión de los propietarios en la misma.

Ecuación contable del Balance:

$$\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

El Balance General tiene subgrupos en cada una de las partes que lo integran:

* *Activo Circulante y Pasivo Circulante o Pasivo Corto:* se refieren a pertenencias y deudas que la empresa tiene por lo general a menos de un año. Usualmente los activos circulantes se convierten en efectivo en el lapso de un año. Se consideran Activos Circulantes: Efectivo, Cuentas por cobrar, Inversiones en Valores Negociables e Inventarios. Son considerados Pasivo Circulante: Cuentas por Pagar y Gastos por Pagar, así como el ISR y deudas a largo plazo que vencen durante ese periodo.

* *Los Activos Fijos:* Tienen una vida esperada de un año o más. Son Activos Fijos: Edificio y Equipo y tienen una provisión por depreciación. (con excepción de los terrenos). Pueden incluir propiedades en otra compañía.

* *Los Activos Intangibles:* se registran al costo pagado por la empresa para obtenerlos el cual se amortiza durante el tiempo en que producen ingresos. Son Activos intangibles los créditos mercantiles.

* *Pasivos No Circulantes:* Son aquellas deudas que tiene la empresa y que vencen a un plazo mayor de un año y también aquellas deudas provenientes de pagos a clientes o deudores diversos hechos por anticipado; en resumen, son pasivos no circulantes los pagos diferidos y deudas a largo plazo.

* *Capital:* es la cantidad total de dinero que tiene la empresa. El Capital Común consta de:

- * Acciones Comunes.
- * Capital adicional pagado.
- * Utilidades invertidas en el negocio.

La estructura de capital, considerada en el Análisis Financiero, se refiere a la deuda a largo plazo, capital preferente y al total de cuentas de capital común y a otras fuentes "permanentes" de capital.

2. Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Estado de Pérdidas y Ganancias hace coincidir los ingresos (por ventas y otros) con los gastos de operación que tiene la empresa, en un periodo específico.

Las utilidades antes de intereses e impuestos, pueden denominarse utilidades o ingresos de operación. El tamaño y la estabilidad del ingreso de operación puede medir la eficiencia en la administración para manejar la empresa.

3. Estado de Utilidades Retenidas.

El Estado de Utilidades Retenidas proporciona la cantidad total de utilidades que se han reinvertido en la empresa desde su inicio. Con el tiempo, la retención de utilidades y su reinversión pueden incrementar las utilidades del negocio.

4. Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Las fuentes de recursos incluyen utilidades de operación actuales, cobros por la venta de activos no circulantes, aumento del crédito a largo plazo y emisión de acciones adicionales de capital. Las aplicaciones incluyen el pago de dividendos en capital, la compra de activos no circulantes, el pago de deudas a largo plazo, retiro de capital en circulación.

Para la elaboración de este estado financiero se lleva a cabo una comparación entre dos balances. El aumento o disminución de las partidas del balance, de un año a otro, indica los recursos generados u obtenidos por la empresa y las aplicaciones que se les ha dado a tales recursos.

La diferencia entre los recursos proporcionados y los aplicados representa el cambio en el capital de trabajo neto (activo circulante menos pasivo a corto plazo).

La información que proporciona el Estado de Origen y Aplicación de Recursos sirve para determinar si los aumentos y disminuciones en los diversos componentes del capital de trabajo revelan una imagen sana de la empresa. Por ejemplo, si se pudieran conocer las ventas del año anterior, se podría comparar el incremento en inventarios y cuentas por cobrar con el aumento de las ventas.

Este tipo de investigación es la esencia del análisis de estados financieros.

Se consideran orígenes o fuentes de recursos:

1. Reducción de un activo.
2. Aumento de un pasivo.
3. Ganancias Netas después de impuestos.
4. Depreciación y otros gastos de no efectivo.
5. Ventas de acciones.

Se consideran aplicaciones de recursos:

1. Aumento en el activo.
2. Reducción del pasivo.
3. Pérdida Neta.
4. Pago de dividendos en efectivo.
5. Recompensa o retiro de acciones.

3.2 Analisis de los Estados Financieros

Los estados financieros pueden otorgar una gran cantidad de información si se lleva a cabo un análisis detallado, ya que puede mostrar los cambios financieros que ha tenido la empresa periodo por periodo a través de índices o razones financieras.

"Las Razones Financieras son números que expresan la relación entre dos conceptos de los estados financieros" (1).

El análisis de razones de los estados financieros es de interés para los accionistas de la empresa, acreedores y administración de la misma.

(1) Richard A. Stevenson. "Fundamentos de Finanzas". Pág. 163

El accionista se interesa principalmente en el nivel de riesgo actual y futuro (liquidez, actividad y deuda) y en el nivel de los rendimientos (rentabilidad).

Los acreedores de la empresa hacen hincapié en la liquidez a corto plazo de la empresa y su capacidad para enfrentar las deudas a largo plazo. Los acreedores actuales desean asegurarse de la liquidez de la empresa y su capacidad para atender el pago de intereses y amortizaciones de capital a su vencimiento. Mientras que los acreedores potenciales se interesan en determinar las probabilidades de que la empresa responda a deudas adicionales resultantes de la extensión de un crédito.

Los administradores deben mantenerse al tanto, al igual que los accionistas de todos los aspectos de la situación financiera de la empresa. Los primeros se esfuerzan para operar de tal forma que se obtengan razones favorables, el análisis financiero les proporciona los instrumentos necesarios para verificar el funcionamiento de la empresa y crear así programas correctivos ante la visión de problemas futuros; los segundos se interesan por obtener mayores ganancias, por lo que el análisis del estado de resultados es esencial para ellos.

Existen dos procedimientos básicos para la utilización de razones financieras:

- 1) Análisis seccional momentáneo (o transversal).
- 2) Análisis en periodos o series de tiempo (o longitudinal).

El primero, consiste en la comparación de diferentes razones financieras de la empresa en un momento dado.

El segundo, se lleva a cabo cuando un analista analiza el funcionamiento de la empresa según diferentes periodos, esto permite determinar si el desarrollo de la misma corresponde con lo planeado.

Para analizar la situación financiera de una firma en base a las razones es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1) Sólo cuando se utilizan varias razones puede formarse un juicio adecuado en cuanto a la situación financiera total de la empresa.

2) Las fechas de estados financieros deben ser correspondientes al mismo periodo que se pretende analizar.

3) Emplear, de preferencia, estados financieros previamente revisados para que exista la confianza de que constituyen un reflejo exacto de la verdadera condición financiera de la empresa.

4) Que los estados financieros comparados se hayan elaborado empleando el mismo método contable, es decir, que haya consistencia en su elaboración.

Las razones financieras pueden dividirse, principalmente, en cuatro grupos:

- 1) Razones de liquidez.
- 2) Razones de actividad.
- 3) Razones de endeudamiento.
- 4) Razones de rentabilidad.

• *Razones de liquidez:*

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera total. Las 3 medidas básicas de liquidez son:

- 1) Capital neto de trabajo.
- 2) Índice de solvencia.
- 3) Razón de prueba del ácido.

1) Capital neto de trabajo: se calcula restando de los activos circulantes los pasivos a corto plazo.

Esta razón sirve para el control interno puesto que la empresa debe mantener un nivel mínimo de capital neto de trabajo.

Fórmula:

Capital de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante

2) Índice de solvencia: mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas circulantes con su efectivo y con otros activos circulantes. Algunas empresas requieren tener mayor liquidez que otras, dependiendo del ramo industrial al que pertenezcan y por ello el índice de solvencia estándar varía según las características específicas de cada tipo de industria. Se recomienda una razón de 2 a 1.

Fórmula:

Índice de Solvencia = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$

3) Prueba del ácido: se considera que el inventario es generalmente el activo circulante con menor liquidez y, por ello, no debe tomarse en cuenta. Esta razón proporciona una medida más exacta de la liquidez total sólo cuando el inventario de la empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo. Se recomienda una razón de 1 ó más.

Fórmula:

Prueba del ácido = $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$

* Razones de Actividad

Se emplean para medir la rapidez con que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo y son:

- 1) Rotación de Inventarios
- 2) Plazo de cobranza promedio
- 3) Plazo de pago promedio
- 4) Análisis de Antigüedad
- 5) Rotación de Activos totales.

1) Rotación de Inventarios

La actividad o liquidez del inventario de una empresa se mide normalmente por su rotación. El resultado de la rotación es significativo sólo si se le compara con el de otras empresas del mismo ramo o con la rotación del inventario anterior de la empresa. Las diferencias en estos índices resultan de las características propias de cada industria. La rotación de inventario puede convertirse en un plazo de inventario promedio dividiéndola entre 360.

Fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario}}$$

2) Plazo de cobranza promedio.

Se le llama también duración media de cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza.

Fórmula:

$$\text{Plazo de Cobranza Promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Promedio Diarias}} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas anuales}/360}$$

3) Plazo de Pago Promedio

Es llamado también duración media de las cuentas por pagar. La dificultad en este cálculo surge de encontrar las compras anuales al ser un valor del que no se dispone en los estados financieros publicados. Normalmente, esta información se estima como un porcentaje dado de costo de los productos vendidos. Tanto los proveedores como los prestamistas se interesan por esta razón, ya que les permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Plazo de Pago Promedio} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras promedio diarias}} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras anuales}/360}$$

4) Análisis de Antigüedad

Es una técnica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar o por pagar. Le proporciona información al analista referente a la proporción de cada tipo de cuenta que haya estado pendiente por un periodo específico y le permite encontrar problemas en cobros o pagos.

5) Rotación de Activos Totales

Indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear sus activos para generar pesos de ventas. Cuanto mayor sea esta rotación más eficientemente se habrán empleado los activos. La administración de la empresa puede saber si sus operaciones han sido financieramente eficaces.

Fórmula:

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

• Razones de Endeudamiento

La situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades. El analista financiero se interesa en especial en las deudas a largo plazo pues las comprometen a pagar intereses a largo plazo y a devolver la suma prestada.

• Medición del grado de endeudamiento

El grado de endeudamiento se mide normalmente por medio de los datos proporcionados por el Balance General. Medidas de uso más común:

- 1) Razón de Endeudamiento
- 2) Razón de Pasivo-Capital

1) Razón de endeudamiento

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuanto mayor sea el índice, mayor será la cantidad de dinero de otras personas el que se esté utilizando para generar utilidades.

Fórmula:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

2) Razón Pasivo-Capital

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran acreedores y los que aportan los propietarios de la empresa. Generalmente se utiliza para estimar el grado de apalancamiento financiero de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Razón Pasivo-Capital} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Social}}$$

• Medidas de la capacidad de servicio a deudas

Se refiere a la agilidad con que una empresa puede hacer frente a pagos fijos contratados que han sido estipulados sobre una base programada respecto a la duración de la deuda. El riesgo involucra la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones fijas. Estas razones o medidas son:

- 1) Número de veces en que se ha ganado intereses
- 2) Razón de cobertura de pago fijo.

1) *Número de veces en que se ha ganado intereses*

Mide la capacidad para cubrir los pagos de intereses contratados. Entre más alto sea el valor de esta razón, mayor capacidad tendrá la empresa de cumplir con sus obligaciones de intereses.

Fórmula:

$$N. \text{ de } V. \text{ que se gana } I. = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{intereses}}$$

2) *Razón de Cobertura de pago fijo*

Comprende todas las obligaciones de pago fijo y da la capacidad financiera para cubrir todos los gastos financieros fijos de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Razón de cobertura de pago fijo} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{interés} + (\text{pago de capital} + \text{dividendos de acciones preferentes}) \times (1(1-t))}$$

Donde t es la tasa impositiva aplicable a las utilidades de la empresa y el $1(1-t)$ se utiliza para ajustar el capital después de los impuestos y pagos de dividendos.

*** Medidas de Rentabilidad**

Permiten evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, de activos o de la inversión de los accionistas. Las principales son:

- 1) Margen Bruto de Utilidades
- 2) Margen de Utilidades de Operación
- 3) Margen neto de utilidades
- 4) Rendimiento de la inversión RI y la fórmula de Dupont.
- 5) Rendimiento de capital social (RCS) y la fórmula de Dupont modificada.
- 6) Utilidades por acción.

1) *Margen Bruto de utilidad*

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias.

Fórmula:

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2) *Margen de utilidades de operación*

Representa las utilidades puras que gana la empresa por cada dólar de ventas.

Fórmula:

$$\text{Margen de utilidades de operación} = \frac{\text{Utilidades de operación}}{\text{Ventas}}$$

3) *Margen neto de utilidades*

Determina el porcentaje que queda de cada dólar por venta después de deducir todos los gastos, incluyendo impuestos.

Fórmula:

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

4) Rendimiento de la inversión RI y la Fórmula de Dupont

Es el conocido como rendimiento de activos totales y mide la efectividad de la administración al generar ganancias con los activos disponibles.

Fórmula:

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Fórmula de Dupont:

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento de la inversión} &= \text{Margen neto de utilidades} \times \text{rotación total de} \\ &\quad \text{activos} \\ &= \frac{\text{Utilidades Netas después de Impuestos}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \end{aligned}$$

Esta fórmula permite que la empresa descomponga su rendimiento de la inversión en un elemento de utilidades sobre las ventas y en uno de eficiencia del activo.

5) Rendimiento del Capital Social (RCS) y la Fórmula de Dupont modificada

Mide el rendimiento obtenido de la inversión de los accionistas en una empresa.

Fórmula:

$$\text{RCS} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

Fórmula de Dupont:

$$\text{RCS} = \frac{\text{Rendimiento de la inversión}}{(1 - \text{razón de endeudamiento})}$$

Con la fórmula de Dupont, se refleja el efecto del apalancamiento sobre el rendimiento de los propietarios.

6) Utilidades por acción (UPA)

Representan un número en pesos a favor de cada acción en circulación de tipo común.

Fórmula:

$$\text{UPA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para accionistas comunes}}{\text{Número de acciones en circulación de tipo común}}$$

3.3 Pronósticos y Presupuestos

Los pronósticos y presupuestos financieros proporcionan caminos a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa, así como condicionar sus diversas actividades y son los instrumentos esenciales para la planeación financiera.

La planeación financiera es "una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas financieras para alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos" (2).

(2) Moreno Fernández, Joaquín. "Las finanzas en la empresa" Pág. 305

Por lo tanto, se entiende por pronóstico todas aquellas predicciones del futuro con el objeto de alcanzar las metas deseadas por parte de la empresa, mientras que el presupuesto incluye todos aquellos medios que tiene la empresa como base para realizar los pronósticos o bien la estimación de los ingresos y gastos que para un periodo determinado de tiempo realizan las empresas. Debido a la estrecha relación que existe entre estos dos conceptos, para efectos de la presente investigación se utilizará la palabra "presupuestos" para hablar tanto de pronósticos como de presupuestos.

Es pues el presupuesto "la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado" (3). Es, simplemente un plan financiero que detalla cuántos fondos se asignarán para los egresos que realice la empresa. No es un arma para limitar los gastos, es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa.

Objetivos del Presupuesto

El concepto mismo de los presupuestos aclara cuales son los objetivos de éstos: Es una herramienta de la planeación para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por la administración de la misma, además, son elementos que permiten al gerente anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos. Los objetivos, por lo tanto, son:

- + De planeación
- + De organización e integración
- + De coordinación
- + De dirección
- + De control

+ De planeación:

La planeación consiste en "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización" (4).

El presupuesto es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; el resultado correcto de estos planes va a depender de la información proporcionada en el momento de hacer la estimación, datos tales como información estadística y datos históricos, son necesarios para enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecta de algún modo lo que se planea, de tal forma que en base a la experiencia anterior se pueda proyectar los posibles resultados a futuro.

+ De organización:

Organización es "la estructuración teórica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (5).

(3) Del Rio González, Cristóbal. "Técnica presupuestal". pág. 1-7

(4) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas, teoría y práctica". Pág. 165.

(5) -- Opcit. pág. 212

Una vez establecidos los objetivos generales de la estructura de la organización, pueden precisarse los departamentales, que son los que indicarán las características de unidades de ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. "El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan" (6). Mediante el empleo del presupuesto y utilizando además la dirección, se puede lograr una completa coordinación y engranaje de sus funciones totales para lograr una interdependencia departamental que debe existir dentro de la organización.

+ De coordinación e integración:

Integración "es la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarias para el adecuado funcionamiento de un organismo social" (7) y la coordinación es "el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones y desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización" (8). La influencia coordinadora del presupuesto constituye una ayuda para lograr el equilibrio y el adecuado funcionamiento en la organización, puesto que para su elaboración dentro de un departamento es necesario basarse o auxiliarse en los otros, logrando una interdependencia entre ellos y engranando así todas las funciones de la empresa.

+ De dirección:

Dirección es "la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado" (9), es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad de una persona (el administrador) ejercida a base de decisiones. Es, por lo tanto, el presupuesto una herramineta de gran utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc. El presupuesto, entonces, da lugar a una buena dirección.

+ De control:

Control "es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes"(10). La acción controladora del presupuesto se logra al realizar la comparación entre éste y los resultados reales obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas analizando el porque de éstas para tomar medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

De los objetivos que acabamos de mencionar, se pueden desprender los siguientes:

a) Apoya las políticas a seguir y a la toma de decisiones.

(6) Del Río González, Cristóbal. "Técnica Presupuestal". Pág. 1-8

(7) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas" pág. 256

(8) Del Río González, Cristóbal. "Técnica presupuestal" pág. 1-8

(9) Del Río González, Cristóbal. "Técnica Presupuestal" Pág. 1-9

(10) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas". Pág. 355.

- b) Lograr una adecuada, precisa y funcional organización de la entidad.
- c) Obtener una compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones o departamentos, obligando a que se desarrollen las actividades integralmente, sobre el mismo objetivo.
- d) Lograr un auxiliar para conducir o guiar a los subordinados.
- e) Proporciona bases para la comparación entre lo estimado y los resultados habidos, lo cual dará lugar a la variación que son llamadas de atención que deberán analizarse y estudiarse.

Requisitos del Presupuesto

Para que el presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en las siguientes condiciones:

- 1) Conocimiento de la empresa.
- 2) Exposición del plan o política.
- 3) Coordinación para la ejecución del plan o política.
- 4) Fijación del período presupuestal.
- 5) Dirección y vigilancia.
- 6) Apoyo directivo.

1) Conocimiento de la Empresa:

Es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se haya de aplicar el presupuesto, puesto que va siempre ligado al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades. El contenido y forma del mismo varían de una entidad a otra principalmente en el grado de análisis requerido.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí, por lo que es indispensable el conocimiento amplio de la empresa.

2) Exposición del plan o política:

El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta utilizando manuales o instructivos para así poder uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

3) Coordinación para la ejecución del plan o política:

Debe existir un director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria. Con el objeto de que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones será

necesario que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al director del presupuesto y la responsabilidad de la preparación del mismo recae sobre él, sin embargo los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración.

4) Fijación de periodo presupuestal:

Es importante fijar el lapso que comprende las estimaciones. La determinación de este periodo opera en función de diversos factores: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc., así como las características propias del renglón, tales como los activos fijos, los financiamientos, etc.

5) Dirección y vigilancia:

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan; el siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, si es necesario, modificarlas. Un buen sistema de presupuestos requiere, por lo tanto, de un trabajo continuo y minucioso de las circunstancias que pudieran modificarlo y se requiere que la persona que haya de encargarse de él posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar el cumplimiento como posibles cambios, para entonces lograr un instrumento de control para la administración..

6) Apoyo directivo:

La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo es indispensable para su buena realización y desarrollo, y así se convierte en un plan de acción operativo y de patrón de medida con lo ejecutado y no sólo como instrumento informativo.

Principales tipos de Presupuestos

Son varios los tipos de presupuestos que se pueden generar e implementar en una empresa y esto dependerá del tamaño de la misma y de las necesidades de la administración. Los tipos de presupuestos más importantes se contemplan en el siguiente cuadro: (11)

Presupuestos	De Operación
	De Inversiones Permanentes
	Presupuestos Financieros
	Base Cero
	Variables ó Flexibles

(11) CFR Haimé Levy, Luis "Planeación Financiera en la Empresa Moderna". EFISA. Pág. 108.

1) Presupuestos de Operación:

Es el presupuesto de utilización más frecuente y debe ser preparado tomando como base la estructura de la organización involucrando y responsabilizando a cada gerente o encargado de área en la consecución de los objetivos planeados en el presupuesto. Comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero. Así, se presupuestan las ventas, que es el primer concepto del presupuesto de operación que determinará las necesidades de efectivo; también las cuentas por cobrar, inventarios, gastos, activos fijos, etc.

Los tipos de presupuestos que en conjunto forman el presupuesto de operación son:

- + Presupuesto de Ventas
- + Presupuesto de costos directos de venta y gastos de fabricación
- + Presupuesto de gastos generales de venta y administración
- + Otros presupuestos de gastos de operación
- + Presupuesto del Impuesto Sobre la Renta y Participación de las Utilidades a los Trabajadores
- + Presupuesto de Utilidad Neta

+ El presupuesto de Ventas

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa empero debe empezarse por conocer la tendencia de las ventas en años anteriores y su comparación con la tendencia de la industria.

La tendencia de las ventas se encuentra influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa basadas en políticas y acciones propias, y condiciones del ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por lo tanto, afectan a toda la empresa.

No es problema fácil predecir las ventas futuras; pero el conocimiento de la tendencia de las ventas en años anteriores y las interrelaciones que puedan hacerse de las ventas con ciertos factores conocidos y determinados ayudará a estimar las probables ventas futuras. El presupuesto de ventas debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración. (12)

a) Factores específicos de venta:

Los factores específicos de venta están compuestos por factores de ajuste, factores de cambio y factores corrientes de crecimiento que influyen las ventas futuras.

(12) CFR --- Moreno Fernández, Joaquín "Las Finanzas en la Empresa, Información, Recursos y Planeación". Instituto Nacional de Ejecutivos de Finanzas. Pág. 311-312.

- Los factores de ajuste son aquellos que tuvieron efecto perjudicial durante años anteriores y que han sido superados, así como aquellos que tuvieron un efecto saludable en años anteriores y que se estiman no se repetirán en el año que se está presupuestando.

- Factores de cambio, estos a su vez pueden ser:

+ Factores de cambio en el producto: en su diseño para mejorar su funcionamiento, su apariencia, etc., que puedan tener influencia en el volumen de ventas y en la ganancia que produzcan.

+ Factores de cambio en el volumen de producción: el mejoramiento en las instalaciones, métodos, planeación de la producción, etc., permitirá efectuar ventas adicionales a las realizadas.

+ Factores de cambio en el mercado: en el mercado se producen alteraciones por muy variadas circunstancias que deben ser determinadas para poder efectuar estimaciones basadas en la moda y los gustos, estructura de la población, actividad económica, etc.

+ Factores de cambio en los métodos de venta, tales como: cambios de precios y como afectan estos el volumen de ventas, utilidades y participación en el mercado; garantías y servicios que se ofrezcan a los consumidores; modificaciones al plan de promoción y publicidad del producto; cambios en los canales de distribución, estructura de descuentos y bonificaciones; etc.

b) Fuerzas económicas generales:

El segundo aspecto importante a considerar en el presupuesto de ventas son las fuerzas económicas generales, es decir, el entorno económico en el que vive la empresa. Son muchas las fuerzas económicas que directa o indirectamente tienen influencia en mayor o menor grado en el volumen de ventas de un producto dado; como por ejemplo: el poder adquisitivo de la moneda, el crédito disponible, la ocupación de trabajo, el aumento de población, la distribución del ingreso, la inflación, etc. Para medir su efecto, los gobiernos y algunas organizaciones privadas publican estadísticas e informes económicos que contienen indicadores de las condiciones económicas generales; por ejemplo el Banco de México publica "los indicadores Económicos" mensualmente.

c) La influencia de la administración:

La tercera consideración en el presupuesto de ventas es la influencia de la administración. Este factor está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que se preparen, debiéndose tomar en cuenta:

+ Posibles cambios en el tipo de los productos, principalmente originados por el adelanto de la técnica.

+ Necesidades de rediseño de los productos para adaptarlos a distintos segmentos del mercado con el fin de que sean comercializados en una zona, ya sea de precios superiores o inferiores.

+ Reestablecimiento de la calidad que requiere el producto, tomando en cuenta la competencia y la política establecida en la empresa.

+ Evaluación del costo de los canales de distribución, política de ventas y la forma de distribución.

+ La amplitud de los medios publicitarios y promocionales para el apoyo de las ventas.

+ Política de precios y la política en cuanto a los márgenes de utilidad bruta que deben mantenerse.

La razón para que se tome en cuenta todo lo anterior es que ayuda a determinar qué productos se van a vender; bajo qué organización de ventas y canales de distribución, en qué cantidad y a qué precio.

La selección de productos puede tener efectos a corto y a largo plazo. Para aquellos productos que se seleccionen a largo plazo habrá que prever su desarrollo y procurar las instalaciones e inversiones necesarias para su producción. Los seleccionados a corto plazo deben ser analizados y calculados hasta comprobar si pueden ser producidos con la capacidad instalada y fuentes de recursos que actualmente existan. La selección de los productos debe establecerse sobre los que generen más utilidades o los que estratégicamente tengan más futuro para lanzarse o para estar en proceso de desarrollo del mercado y que garanticen la maximización de las utilidades a largo plazo.

La organización de ventas comprende la estructura de la fuerza de ventas, incluyendo la responsabilidad y autoridad delegada, la compensación, etc. La selección de los canales de distribución incluye la forma en que se va a surtir el mercado.

La cantidad está muy relacionada con el precio, sin embargo debemos determinar qué cantidad vamos a vender y a qué precio. Para poder determinar el precio y la cantidad se necesita saber cuánto se ha vendido y cuánto más se puede vender.

No existe una fórmula general para presupuestar las ventas que pueda ser aplicable a todos los negocios o a todas las empresas que realicen el mismo tipo de actividades. Hay quienes se apoyan en la opinión de los directores, otros en la opinión y experiencia obtenidas por la fuerza de ventas y otros en métodos estadísticos, pero lo cierto es que no debe esperarse que en los primeros intentos se pueda lograr un alto grado de exactitud.

+ El presupuesto de costos directos de venta y gastos de fabricación.

El presupuesto de costos directos de venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que se generan por la producción o ventas. Para poder calcular el presupuesto de costo de ventas es imprescindible determinar primeramente el de producción que se elabora en base al volumen de ventas esperado para ese año.

Los gastos de fabricación o gastos indirectos de fabricación son gastos no identificables directamente con los productos, y son gastos importantes que provienen de departamentos de servicios como mantenimiento, talleres, calderas, etc., en forma de gastos de la gerencia y supervisión de la producción. El presupuesto debe calcularse tomando en consideración los resultados obtenidos en años anteriores reestableciendo la información por los efectos de la inflación o devaluación.

+ Presupuesto de gastos generales de venta y administración.

Se incluyen todos los gastos relacionados con sueldos y prestaciones del personal del área de ventas y administración, depreciaciones, amortizaciones, etc.

+ Otros presupuestos de gastos de operación.

Existen empresas que separan las actividades de ventas de la actividad de mercadeo, segregando de los gastos de venta, los gastos promocionales y de publicidad e incluyéndolos en los gastos llamados de comercialización. En este caso el presupuesto debe estimarse y prepararse en base a las necesidades de cada empresa.

Algunas empresas realizan gastos de investigación y desarrollo importantes para mantener e incrementar la posición de la empresa en el mercado: mejorando los productos, el método de producción y el desarrollo de nuevos productos. Se debe presentar los proyectos mediante los métodos señalados en el capítulo de proyectos de inversión para determinar su viabilidad (Capítulo 4)

+ Presupuesto de impuesto sobre la renta y participación en las utilidades de los trabajadores.

Basándose en los presupuestos individuales para cada uno de los conceptos que forman el Estado de Resultados se obtendrá la utilidad antes de impuestos sobre la renta y participación en las utilidades de los trabajadores, lo cual será la base para calcular dichos conceptos. Para esto se requiere conocer cuáles son las partidas que hayan de considerarse para llegar a la conciliación entre la utilidad neta y la utilidad fiscal.

+ Presupuesto de utilidad neta.

Esta cifra es la más importante del presupuesto pues debe satisfacer la inversión de los accionistas, cumplir con los objetivos de la empresa y lograr la función social que la empresa tiene. Esta cifra es empleada en el presupuesto financiero para la elaboración del presupuesto de caja y el incremento que sufrirá el capital contable de la empresa.

2) Presupuestos de Inversiones Permanentes.

También se les conoce como presupuesto de capital (proyectos de inversión) y está relacionado con la adquisición, venta y reposición de activos fijos (generalmente). Para elaborar este presupuesto, se debe justificar la inversión, a través del análisis y evaluación de proyectos de inversiones explicado ampliamente en el Capítulo 4. Los resultados obtenidos en el presupuesto de inversiones permanentes deben incorporarse al presupuesto financiero.

3) Presupuesto Financiero.

Es la planeación de la estructura financiera de la empresa, entendiéndose por esto la mezcla óptima de activos, de créditos de terceros (pasivos) y de capital propio bajo la que debe funcionar la empresa. En este presupuesto se pronostican las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto

de caja y las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo, o bien, la amortización parcial o total de los créditos bancarios así como las nuevas aportaciones de capital que se puedan requerir.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero existen grandes grupos que tienen importancia en la composición de la estructura financiera y son los siguientes:

- + Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales
- + Cuentas por cobrar a clientes
- + Inventarios
- + Inversiones permanentes
- + Deudas a corto y largo plazo
- + Cuentas por pagar a proveedores
- + Gastos e impuestos acumulados por pagar
- + Capital social y utilidades retenidas.

+ Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.

El presupuesto de esta partida es de suma importancia. Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Fondos suficientes para afrontar a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que esto no ocurre en el mismo tiempo y en ocasiones se requiere crear fondos durante un lapso para hacer frente a pagos no constantes como pueden ser los pagos de dividendos, impuesto sobre la renta, etc.

Algunas empresas fijan políticas de mantener un nivel superior al normal como previsión para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad; así como para poder hacer frente a una situación de liquidez repentina que pueda producirse por una baja importante de ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes, etc.

Es recomendable que todos los excesos de efectivo superiores a lo necesario para hacer frente a las operaciones diarias, se inviertan en valores de inmediata realización que produzcan un rendimiento.

El nivel adecuado que ha de fijarse debe atender a los objetivos de liquidez y rentabilidad de la empresa, tomando en consideración un adecuado balance entre los beneficios y los riesgos que en los diferentes niveles de inversión en activos líquidos comprenda.

El presupuesto de activos líquidos se establece en términos generales, por un periodo de doce meses, el cual normalmente se distribuye por mes y en el que se hace un calendario de los ingresos y egresos que integran el presupuesto. De esta manera, se puede determinar las necesidades o excedentes de efectivo en concordancia con los ciclos financieros y económicos particulares de cada empresa. De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesita para lograr sus objetivos.

Este presupuesto es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; es un intento de predecir por periodo, los flujos de fondos tanto de entradas como de salidas, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

+ Cuentas por cobrar a clientes.

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica un dilema entre la liquidez y la productividad. Si se otorgan muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y las utilidades pero, por otra parte, se disminuye la liquidez comprometiendo fondos en inversiones de cuentas por cobrar.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinarán el monto de esta inversión en relación con las ventas. Es importante conocer el comportamiento del cliente en cuanto a la liquidación de sus facturas; así como las políticas de la empresa respecto a las estrategias de venta a través de promociones, días extras de crédito, etc. Además, un factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar es la experiencia que se tiene de la antigüedad de los saldos: conocer cantidades que están al corriente y cantidades vencidas y los días de venta que representan la cartera.

+ Inventarios.

Para estimar el nivel de inversión óptima en inventarios se deben de conjugar una serie de factores como son: volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para falta de suministros, la reducción en precios en las compras por volúmenes o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en el que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, etc.

Entre más reducido sea el inventario mayor será la rentabilidad de la inversión; pero si el nivel se establece muy reducido, acarrea problemas por falta de existencias y provocará problemas de producción y de ventas, y por lo tanto pérdida de rentabilidad, debido a esto es importante mantener el nivel adecuado en función a las ventas futuras.

El presupuesto del inventario, el presupuesto de producción, el presupuesto de ventas y el presupuesto de costo de ventas son eslabones de la misma cadena que deben ser considerados en conjunto y armónicamente determinados.

+ Deudas a corto y largo plazo.

Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación debido a que, una vez que se ha adquirido el compromiso, su monto es estable y en particular estudiado, analizado y planeado tomando en cuenta la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante el transcurso del año

Este presupuesto es la partida niveladora entre los activos, pasivos y capital requeridos; debe ensamblarse con el presupuesto de efectivo, además debe estar ligado al presupuesto de otros gastos que forman parte del presupuesto de operación y el de gastos acumulados que se tratará más adelante.

+ Cuentas por pagar a proveedores.

Este concepto presenta una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas. Su comportamiento está ligado a las compras que la compañía efectúa y a las estrategias y políticas que haya fijado la misma compañía.

Por lo general las empresas no contraen obligaciones a favor de unos cuantos proveedores sino que el pasivo está distribuido entre muchos complicando su cálculo. Si se cuenta con una política de compras se puede observar que su monto responde al costo de las ventas futuras. Es conveniente conocer históricamente lo que representa el saldo a favor de los proveedores para poder determinar el índice de días proveedor.

+ Gastos e impuestos acumulados por pagar.

Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente por las empresas, por lo que para su estimación se cuenta, generalmente, con información detallada e histórica. Estos pasivos están ligados con conceptos tales como provisión del impuesto sobre la renta, intereses acumulados, etc.

+ Capital social y utilidades retenidas.

Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planteados tomando en cuenta la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecidos.

El presupuesto financiero se juzga por separado en cada una de las partes que lo forman, pero una vez que éste ha sido ensamblado en su totalidad debe juzgarse si cumple con los objetivos establecidos de liquidez y rentabilidad, y es probable que tengan que cambiarse ciertos planes o políticas establecidas por la empresa. Y además es importante analizar los estados financieros e información financiera que arrojen estos presupuestos (Estados Financieros Proyectados).

4) Presupuesto Base Cero.

Es el proceso por medio del cual se reevalúan cada año todos los programas y gastos, partiendo siempre de cero; es decir, se elaboran como si fuera la primera operación de la compañía, evaluando y justificando cada renglón del mismo tanto en monto como la necesidad de considerarlo. Se diferencia del tradicional presupuesto de operación en que este toma como base lo sucedido en el pasado, proyectándolo hacia el futuro, y el presupuesto base cero se olvida del pasado para planear el futuro con justificación plena de cada una de las partidas presupuestales ⁽¹³⁾. Es el futuro planeado con plena conciencia de que cada partida es indispensable y su monto es el adecuado y está íntegramente soportado.

(13) CFR Jaime Levy, Luis. "Planeación Financiera en la Empresa Moderna". EFISA. Pág. 109

Es pues el presupuesto base cero "una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional" (14).

Este método no viene a desplazar el sistema presupuestal que se tenga implantado, sino más bien se postula como un complemento mediante un enfoque adicional. Proporciona a la gerencia grandes oportunidades ya que, al contar con esta herramienta, tiene la opción de comprender mejor lo que es la entidad en su conjunto, de utilizar más información para evaluar, para tomar decisiones, para asignar recursos de manera más efectiva y para reducir los costos en forma integral, ya que está partiendo de la idea de distribuir los recursos como si se hiciese por primera vez, permitiéndole hacer comparaciones entre el presupuesto base cero y el que se tenga implantado.

5) Presupuestos variables ó flexibles.

La base en la preparación de un presupuesto se encuentra en un volumen de ventas y un nivel de actividad productora. Cuando existen desviaciones importantes en el volumen de ventas y se requieren grandes cambios en la producción, con alteraciones significativas en los requerimientos de materiales y otros costos, es necesario revisar el presupuesto en orden de reestablecerlo coordinadamente al nuevo nivel de actividad.

Es necesario conocer el comportamiento de los costos y de los gastos referentes, puesto que pueden ser fijos, semifijos o variables. Los costos y gastos no cambian en la misma proporción que las ventas debido a la influencia de los costos fijos y semivariables.

El propósito de los presupuestos variables ó flexibles consiste en determinar apropiadamente los resultados basados en diferentes volúmenes de actividad.

"El presupuesto de operación puede incorporar la técnica de los presupuestos variables o flexibles, la cual consiste en determinar apropiadamente los resultados basados en diferentes volúmenes y niveles de actividad, previa definición de las bases de variación de dichos volúmenes y analizar las operaciones reales de la empresa con base al rango pronosticado en el presupuesto" (15).

Ventajas principales de la técnica presupuestal.

Cristóbal del Río González enumera las siguientes ventajas:

* De planeación:

+ Se obtienen visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimientos de mercados y productos, métodos de fabricación y de las operaciones de una entidad, con proyección hacia una buena dirección y eficiencia.

+ Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

+ Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir.

+ Influye para utilizar al máximo el capital propio y preveer necesidades oportunamente.

(14) Del Río González Cristóbal. "Técnica Presupuestal". UNAM. Pág. V-2

(15) Jaime Levy, Luis. "Planeación Financiera de la Empresa Moderna". EFISA. Pág. 110

- * De organización:
 - + Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la técnica presupuestal al implantarse y desarrollarse.
 - + Obliga a establecer en la entidad divisiones funcionales por departamentos y quizá modificar su estructura.

- * De coordinación:
 - + Se establecen flujos de operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la entidad.
 - + Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colaboren juntos hacia objetivos comunes.

- * De dirección:
 - + Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones que surjan sean estudiadas, valuadas y evaluadas para tomar decisiones.

- * De control:
 - + Es un medio para pesar y comprobar los resultados. Es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.
 - + Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los límites presupuestados.
 - + Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.
 - + Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.
 - + Delimita responsabilidades en todos los niveles.

- * De personal:
 - + Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
 - + Simplifica la función de dirección y de autoridad.
 - + Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.
 - + El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

Limitaciones de la técnica presupuestal

- 1) Está basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, los cuales como toda la actividad humana, son susceptibles de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

- 2) Cuando el costo de hacerlo es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa y a los beneficios que aporta.

- 3) Cuando se ha tenido por algún tiempo en el ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios, sustituyen parte de la administración o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

- 4) Cuando no van más allá de su campo de acción.

3.4 Simulación

Con el advenimiento de la computadora, la simulación se ha convertido en una de las más importantes herramientas para analizar el diseño y operación de sistemas o procesos complejos. Con la utilización de la computadora en los experimentos de simulación surgieron incontables aplicaciones tales como las aplicadas a las áreas de Economía, Administración de negocios, Finanzas e Investigación de Operaciones.

En un sentido general la simulación es "el proceso de diseñar y desarrollar un modelo computarizado de un sistema o proceso y conducir experimentos con este modelo con el propósito de entender el comportamiento del sistema o evaluar varias estrategias con las cuales se puede operar el sistema". (16)

Existe una gran cantidad de áreas donde la técnica de simulación puede ser aplicada. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

A) Simulación de un sistema de colas: Por medio de la técnica de simulación es posible estudiar y analizar sistemas de colas cuya representación matemática sería demasiado complicada de analizar.

B) Simulación de un sistema de inventarios: a través de la simulación se pueden analizar más fácilmente sistemas de inventarios.

C) Simulación de sistemas económicos: la técnica de simulación puede ser utilizada para evaluar el efecto de decisiones: como la devaluación de la moneda, el impuesto al valor agregado, etc., en las demás variables macroeconómicas como: producto nacional bruto, balanza comercial, inflación, oferta monetaria, etc.

D) Simulación de estados financieros: la expansión y diversificación de una organización a través de la adquisición y establecimiento de nuevas empresas; repercuten significativamente en su posición y estructura financiera. El uso de la técnica de simulación permite analizar cuál de las estrategias de crecimiento son las que llevarán a la organización al logro de sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

E) Simulación de un proyecto de inversión: Existen una gran cantidad de proyectos de inversión donde la incertidumbre con respecto a los flujos de efectivo que el proyecto genera a las tasas de interés, tasas de inflación, etc., hacen difícil manejar este tipo de problemas.

"La Simulación es un método complicado basado en la estadística, sirve para enfrentar el riesgo. Aplicarlo a la presupuestación de capital, requiere de la generación de flujos de efectivo mediante distribuciones de probabilidad predeterminadas y números aleatorios. Al vincular los diferentes modelos de capital, es un modelo matemático y al repetir el proceso varias veces, es posible desarrollar una distribución de probabilidad de rendimientos del proyecto" (17). A través de la simulación de diversos flujos de efectivo asociados a un proyecto y mediante el cálculo del VPN o de la TIR, se puede desarrollar una distribución de probabilidad de los rendimientos de cada proyecto.

(16) Coss Bu Raúl. "Simulación, un enfoque práctico", Limusa. pag. 12

(17) Gitman, Lawrence. "Fundamentos de Administración Financiera", Haria. pag. 423

Dabid B. Hertz propuso el uso de un modelo de simulación para obtener el retorno esperado y la dispersión alrededor de ese retorno para una propuesta de inversión. Hertz considera los siguientes factores para evaluar propuestas de inversión:

• **Análisis de mercado**

- 1) Tamaño de mercado
- 2) Precio de venta
- 3) Tasa de crecimiento del mercado.
- 4) Participación en el mercado (que resulta en volumen físico de ventas)

• **Análisis de costos de inversión**

- 5) Inversión requerida
- 6) Valor residual de la inversión

• **Costos fijos y de operación**

- 7) Costos de operación
- 8) Costos fijos
- 9) Vida útil de las facilidades

Se hacen ensayos de simulación para cada factor. Los 4 primeros factores dan las ventas anuales mientras que los factores 7 y 8 dan los costos fijos y los costos de operación por año. Estos 6 factores en conjunto permiten calcular las utilidades por año.

Cuando los valores de los ensayos para los 6 factores se combinan con los resultados de los ensayos para la inversión requerida, la vida útil y el valor residual del proyecto, se obtiene información suficiente para calcular el retorno de la inversión para cada ensayo.

Con ayuda de la computadora se realiza la simulación de valores para cada factor. Al repetirse los ensayos se van obteniendo tasas de retorno con las que se puede dibujar una distribución de frecuencia.

Etapas para desarrollar un estudio de simulación.

Para desarrollar un estudio de simulación es necesario seguir varias etapas. Aunque éstos pueden variar para cada experimento, los pasos necesarios generales para llevar a cabo un experimento de simulación son:

- 1) Definición del problema,
- 2) Formulación del modelo,
- 3) Colección de datos,
- 4) Implementación del modelo en la computadora,
- 5) Validación,
- 6) Experimentación,
- 7) Interpretación y
- 8) Documentación.

1) Definición del sistema: es necesario realizar un análisis preliminar del sistema que se desea simular, con el fin de determinar la interacción del mismo con otros sistemas; sus restricciones; las variables que interactúan dentro del mismo y sus interrelaciones, las medidas de efectividad que se van a utilizar para definir y estudiar el sistema y los resultados que se esperan obtener del estudio.

2) Formulación del modelo: cuando ya se ha definido con exactitud los resultados que se esperan obtener del estudio, se pasa a definir y construir el modelo con el cual se obtendrán los resultados deseados. Es aquí donde se deben definir todas las variables que forman parte del modelo, sus relaciones lógicas y los diagramas de flujo que describen en forma completa el modelo.

3) Colección de datos: es importante que se definan con claridad y exactitud los datos que el modelo va a requerir para producir los resultados deseados. Esta información normalmente se obtiene de registros contables, de órdenes de trabajo, de órdenes de compra, de opiniones de expertos, por experimentación o por medio de una investigación.

4) Implementación del modelo en la computadora: ya definido el modelo se pasa a determinar si se utilizará algún lenguaje de computación como Pascal, Fortran, Cobol, Basic, Algol, etc.; o si se utilizará algún paquete como Simula, Simgen, IFPS, etc., para procesarlo en la computadora y obtener los resultados deseados.

5) Validación: Esta es una de las principales etapas del estudio de simulación. A través de esta etapa es posible detallar deficiencias en la formulación del modelo o en los datos alimentados al mismo. Las formas más comunes de validar un modelo son:

- + La opinión de expertos sobre los resultados de la simulación.
- + La exactitud con que se predicen datos históricos.
- + La exactitud en la predicción del futuro.
- + La comprobación de falla del modelo de simulación al utilizar datos que hacen fallar al sistema real.

6) Experimentación: este paso consiste en generar los datos deseados y en realizar análisis de sensibilidad.

7) Interpretación: en esta etapa del estudio se interpretan los resultados que arroja la simulación y en base a esto se toma una decisión, la computadora no es en sí quien la toma, sino que la información que proporciona ayuda a tomar mejores decisiones y a obtener mejores resultados.

8) Documentación: dos tipos de documentación son requeridos para hacer un mejor uso del modelo de simulación. La primera se refiere a la documentación de tipo técnico, es decir, la que el departamento de procesamiento de datos debe tener del modelo. La segunda se refiere al manual del usuario, con el cual se facilita la interacción y el uso del modelo desarrollado a través de una terminal de computadora.

Ventajas y desventajas en el uso de simulación:

Un estudio de simulación es muy recomendable porque presenta las siguientes ventajas:

+ A través de un estudio de simulación, se puede estudiar el efecto de cambios internos y externos del sistema al hacer alteraciones en el modelo y observando los efectos de esas alteraciones en el comportamiento del todo.

+ Una observación del sistema puede conducir a un mejor entendimiento del mismo y por consiguiente a sugerir estrategias que mejoren su operación y eficiencia.

+ La simulación de sistemas puede ayudar en la comprensión de la operación del sistema, a detectar las variables más importantes que interactúan en el sistema y a entender mejor sus interrelaciones.

+ La técnica de simulación puede ser usada para experimentar con nuevas situaciones, sobre las cuales se tiene poca o ninguna información. A través de esta experimentación se puede anticipar mejor posibles resultados no previstos.

+ La técnica de simulación se puede utilizar también para entrenamiento de personal.

Desventajas del uso de la simulación:

+ La técnica de simulación presenta el problema de requerir equipo computarizado y recursos humanos costosos.

+ Se requiere tiempo para que un modelo de simulación sea desarrollado y perfeccionado.

+ Es posible, además, que la alta administración de una organización no entienda esta técnica y esto crea dificultad en vender la idea.

La simulación y la empresa:

La simulación se ha aplicado a muchas áreas de la empresa tales como: la mercadotecnia, la distribución física, manufactura, inventarios y finanzas. Se dará, a continuación, ejemplos de los modelos de simulación que se han utilizado en estas áreas de la empresa:

1) La simulación y la mercadotecnia:

La simulación ha logrado grandes adelantos en el área de la mercadotecnia. Esta se ha utilizado para pronosticar la reacción de los consumidores a los nuevos productos; se han diseñado modelos de flujo de consumidores para predecir las participaciones de mercado que se esperan para los productos. Estos modelos, llamados de lealtad de marca o cambio de marca, presentan deficiencias porque requieren de suposiciones que son irreales. Muchas veces excluyen factores tales como promoción de ventas, publicidad y competencia.

Muchas compañías están demostrando un creciente interés en desarrollar modelos totales de decisiones de mercadotecnia, en vez de modelos separados para cada área. Un nombre apropiado para esos modelos totales es el de simulación de mercado. La administración de mercadotecnia debe definir el nivel, mezcla, asignación y oportunidad más apropiados de los diversos esfuerzos de mercadotecnia para sus productos, para lograrlo, las empresas están construyendo modelos de computadora de sus mercados, que sirvan como una base para probar y pronosticar las relaciones a los programas alternativos de mercadotecnia sin necesidad de hacer grandes desembolsos por concepto de costos de pruebas. Con la simulación se pueden valorar las estrategias alternativas con respuestas y acontecimientos esperados para producir la mejor estrategia de mercadotecnia en el transcurso del tiempo, para así aumentar al máximo las ventas de la empresa y reducir al mínimo sus costos.

Las empresas que trabajan sin simuladores de mercado están corriendo un grave peligro. Pueden tener un enfoque muy sincero y decidido, basado en la intuición y en las corazonadas, pero a la larga no podrán competir eficazmente con otras empresas que tienen un mayor conocimiento del mercado mediante la simulación.

2) Distribución física:

La simulación se ha aplicado con éxito al sistema de distribución de una empresa y ha permitido obtener un programa de distribución física al costo más bajo posible y que esté de acuerdo con un servicio satisfactorio para los clientes. Se ha obtenido así el número apropiado de bodegas que debe usar la empresa, la localización y tamaños más adecuados, los mercados a los que debe dar servicio, los productos que se deben de manufacturar en cada fábrica y la cantidad adecuada, si se debe construir una fábrica más, los niveles deseables de servicio a los clientes y a qué costo, etc.

3) Manufactura:

Algunas empresas están empleando la simulación para poner a prueba ciertas ideas de programación de producto. En un modelo de control de producción, se simulan las operaciones de las fábricas para probar las reglas de decisión que constituyen el sistema de programación. Las políticas y procedimientos relacionados con la carga de máquinas, programación y despacho, se prueban en términos de costo de inventarios, máquinas ociosas, flexibilidad y costo de la programación misma. De ese modo, se evita el método de tanteo para buscar el mejor enfoque.

La simulación se ha utilizado para solucionar problemas del taller de tareas, que consiste en la llegada de tareas, que requieren que el trabajo se haga en cierta secuencia en una serie de instalaciones de manufactura.

Además la simulación se ha utilizado en problemas de la línea de producción, introducción de nuevos procesos de manufactura, tamaño de un grupo de mantenimiento, número de operadores necesario, etc.

4) Inventarios:

La simulación se ha utilizado mucho en relación al costo de inventarios, para conocer qué pasaría con la carencia de existencias, establecer puntos de renovación de pedidos, determinación del consumo durante el período de renovación de pedidos, modelos de control de inventarios, sistemas combinados de producción e inventarios, etc.

5) Finanzas:

Las decisiones relacionadas con la inversión de grandes sumas de capital, la reducción de los costos de producción o el incremento de la capacidad de las fábricas constituye uno de los problemas más difíciles al que tiene que enfrentarse la administración financiera. El riesgo asociado con una gran inversión puede reducirse al mínimo si se tienen mayores conocimientos de los efectos del número de factores, mediante la evaluación de diversas alternativas. Cuando estas alternativas de acción abarcan muchos parámetros y necesitan de grandes cantidades de datos, entonces la mente humana no podrá analizar todos esos hechos. En esas condiciones, la simulación constituye una ayuda para disminuir las complejidades de esos casos.

Tanto las malas inversiones como las muy provechosas se verán con más claridad cuando se utiliza la simulación, así también, permite que la empresa calcule con más precisión sus utilidades en cada inversión o la recuperación del valor de cada programa.

La simulación se ha utilizado favorablemente en el área de los presupuestos, así como en el área de simulación financiera para toda la empresa. "Un modelo de simulación financiera puede definirse como una expresión formal de las relaciones que hay entre los elementos de la estructura financiera de una empresa. El modelo total se compone de una serie de submodelos, uno para cada una de las unidades de la administración de la compañía" (18). El modelo de simulación debe estar de acuerdo con las prácticas financieras de la empresa, para que refleje los planes, políticas y procedimientos de la administración.

El principal estímulo para el empleo de la simulación consiste en su capacidad para ocuparse de fenómenos complicados, dinámicos y que interactúan. La simulación, como se ha visto, se ha utilizado en una gran variedad de enfoques de estudio así como en todas las áreas de la empresa. Se ha manejado como una herramienta financiera, puesto que todos los modelos de simulación de la empresa repercuten en alguna forma con las decisiones del área de finanzas.

(18) Thierauf Robert y Richard Grosse. "Toma de decisiones por medio de Investigación de Operaciones", Limusa. pag 480.

RESUMEN

En este capítulo se analizaron cuales son los estados financieros que se elaboran en una empresa para presentar la información sobre la situación de la misma. Se presentó cómo se lleva a cabo ese análisis de estados financieros, cuales son los principales pronósticos y presupuestos y cómo se puede utilizar la simulación por computación para ayudar a una mejor toma de decisiones.

Las operaciones que se llevan a cabo en una empresa son traducidas en datos a través de su contabilización. Las personas que realizan este análisis, deben comprender la naturaleza del proceso contable y el uso de datos contables para tomar decisiones financieras. Existen, principalmente, cuatro tipos de estados financieros: Balance General ó Estado de Posición Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias ó Resultados, Estado de Utilidades Retenidas, Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. Los estados financieros pueden otorgar una gran cantidad de información si se lleva a cabo un análisis detallado, ya que puede mostrar los cambios financieros que ha tenido la empresa periodo por periodo a través de índices o razones financieras. Existen dos procedimientos básicos para la utilización de razones financieras:

- 1) Análisis seccional momentáneo (o transversal).
- 2) Análisis en periodos o series de tiempo (o longitudinal).

Las razones financieras pueden dividirse, principalmente, en cuatro grupos: razones de liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad. La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera total. Las 3 medidas básicas de liquidez son: capital neto de trabajo, índice de solvencia, razón de prueba del ácido. Las razones de Actividad se emplean para medir la rapidez con que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo y son: rotación de inventarios, plazo de cobranza promedio, plazo de pago promedio, análisis de antigüedad, rotación de activos totales. La situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades. El analista financiero se interesa en especial en las deudas a largo plazo pues la comprometen a pagar intereses a largo plazo y a devolver la suma prestada. El grado de endeudamiento se mide normalmente por medio de los datos proporcionados por el Balance General. Las medidas de uso más común son la razón de Endeudamiento y la razón de Pasivo-Capital. La agilidad con que una empresa puede hacer frente a pagos fijos contratados que han sido estipulados sobre una base programada respecto a la duración de la deuda mide la capacidad de servicio de deudas. Estas razones son el número de veces en que se ha ganado intereses y la razón de cobertura de pago fijo. Las medidas de rentabilidad permiten evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, de activos o de la inversión de los accionistas. Las principales son: margen bruto de utilidades, margen de utilidades de operación, margen neto de utilidades, rendimiento de la inversión RI y la fórmula de Dupont, rendimiento de capital social (RCS) y la fórmula de Dupont modificada, y utilidades por acción.

Los pronósticos y presupuestos financieros proporcionan caminos a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa, así como condicionar sus diversas actividades y son los instrumentos esenciales para la planeación financiera. Se entiende por pronóstico todas aquellas predicciones del futuro con el objeto de alcanzar las metas deseadas por parte de la empresa; el presupuesto incluye todos aquellos medios que tiene la empresa como base para realizar los pronósticos o bien la estimación de los ingresos y gastos que para un periodo determinado de tiempo realizan las empresas. El presupuesto es una herramienta de la planeación para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por

la administración de la misma, además, son elementos que permiten al gerente anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos. Los objetivos, por lo tanto, son: de planeación, organización e integración, coordinación, dirección y de control.

Para que el presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en las siguientes condiciones: conocimiento de la empresa, exposición del plan o política, coordinación para la ejecución del plan o política, fijación del período presupuestal, dirección y vigilancia, y apoyo directivo. Existen varios tipos de presupuesto, los más importantes son de operación, de inversiones permanentes, financieros, base cero y variables ó flexibles. Los tipos de presupuestos que en conjunto forman el presupuesto de operación son: presupuesto de ventas, presupuesto de costos directos de venta y gastos de fabricación, presupuesto de gastos generales de venta y administración, otros presupuestos de gastos de operación, presupuesto del Impuesto Sobre la Renta y Participación de las Utilidades a los Trabajadores, y presupuesto de utilidad neta. La técnica presupuestal tiene sus ventajas y limitaciones.

Simulación es el proceso de diseñar y desarrollar un modelo computarizado de un sistema o proceso y conducir experimentos con este modelo con el propósito de entender el comportamiento del sistema o evaluar varias estrategias con las cuales se puede operar el sistema. Simulación es un método complicado basado en la estadística, sirve para enfrentar el riesgo. Aplicarlo a la presupuestación de capital, requiere de la generación de flujos de efectivo mediante distribuciones de probabilidad predeterminadas y números aleatorios. Al vincular los diferentes modelos de capital, es un modelo matemático y al repetir el proceso varias veces, es posible desarrollar una distribución de probabilidad de rendimientos del proyecto. A través de la simulación de diversos flujos de efectivo asociados a un proyecto y mediante el cálculo del VPN o de la TIR, se puede desarrollar una distribución de probabilidad de los rendimientos de cada proyecto. Para desarrollar un estudio de simulación es necesario seguir varias etapas. Aunque éstos pueden variar para cada experimento, los pasos necesarios generales para llevar a cabo un experimento de simulación son: definición del problema, formulación del modelo, colección de datos, implementación del modelo en la computadora, validación, experimentación, interpretación y documentación.

Un estudio de simulación es muy recomendable porque presenta las siguientes ventajas:

- + A través de un estudio de simulación, se puede estudiar el efecto de cambios internos y externos del sistema al hacer alteraciones en el modelo y observando los efectos de esas alteraciones en el comportamiento del todo.

- + Una observación del sistema puede conducir a un mejor entendimiento del mismo y por consiguiente a sugerir estrategias que mejoren su operación y eficiencia.

- + La simulación de sistemas puede ayudar en la comprensión de la operación del sistema, a detectar las variables más importantes que interactúan en él sistema y a entender mejor sus interrelaciones.

- + La técnica de simulación puede ser usada para experimentar con nuevas situaciones, sobre las cuales se tiene poca o ninguna información. A través de esta experimentación se puede anticipar mejor posibles resultados no previstos.

- + La técnica de simulación se puede utilizar también para entrenamiento de personal.

Desventajas del uso de la simulación:

- + La técnica de simulación presenta el problema de requerir equipo computarizado y recursos humanos costosos.

- + Se requiere tiempo para que un modelo de simulación sea desarrollado y perfeccionado.

- + Es posible, además, que la alta administración de una organización no entienda esta técnica y esto crea dificultad en vender la idea.

La simulación se ha aplicado a muchas áreas de la empresa tales como: la mercadotecnia, la distribución física, manufactura, inventarios y finanzas.

CAPITULO 4

PROYECTOS DE INVERSION

- 4.1 Propuestas de Inversion**
 - 4.2 Estimación de los flujos de caja o efectivo**
 - 4.3 Métodos para la evaluación de proyectos**
 - 4.4 Evaluación , continúa de los proyectos aceptados**
 - 4.5 El riesgo y los proyectos de inversión**
- Resumen**

CAPITULO 4: PROYECTOS DE INVERSION.

La planeación es el elemento fundamental para la supervivencia y para el crecimiento; es decir, una empresa sin planeación tiene menos posibilidades de sobrevivir en el presente, y menos aún, de sobresalir en el medio económico en el futuro.

Los activos fijos son utilizados por una compañía en el proceso físico de producir bienes y servicios y son utilizados generalmente por varios años. Dado que las cantidades de dinero involucradas son generalmente elevadas, se debe cuidadosamente evaluar y planear las inversiones en activos fijos. Estos planes que indican cuanto gastar en inversiones y cuales proyectos adquirir, se les denomina planeación de presupuestos de capital o proyectos de inversión.

En el presente capítulo se analizará la planeación de presupuestos de capital referida a posibles inversiones futuras a realizar por la empresa. Se analizarán las distintas técnicas más usuales para el análisis de proyectos de inversión, con el objeto de tener una base de partida en la utilización de esta herramienta de planeación a largo plazo en beneficio de la acertada toma de decisiones de inversión de la empresa. Además, se analizará el factor del dinero a través del tiempo, así como la evaluación continua de los proyectos aceptados. También se analizará el riesgo y como influye éste en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión.

Los elementos de análisis que se aportan a lo largo de este capítulo, son parte de los aspectos que se deben considerar en la toma de decisión. A éstos se deberá incorporar el criterio del analista, así como factores subjetivos colaterales al proyecto en particular que lo puedan afectar. La conjugación de factores cuantitativos ayudará a tomar una decisión más acertada y de mejor calidad que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales.

4.1 Propuestas de inversión.

Inversión, en el lenguaje financiero, es cualquier aplicación de recursos que se haya decidido hacer, con el objetivo primordial de obtener utilidades a un plazo previamente definido como razonable o adecuado. A pesar de lo anterior, la utilidad no siempre es monetaria cuando se habla de proyectos de inversión ya que existen proyectos que no se realizarán para la obtención de utilidades inmediatas o mediatas. Los proyectos de inversión, por lo tanto, se pueden clasificar de la siguiente manera⁽¹⁾:

- * Proyectos no rentables
- * Proyectos no medibles
- * Proyectos de reemplazo de equipo
- * Proyectos de expansión
- * Proyectos complementarios o mutuamente excluyentes.

* *Proyectos no rentables*: son aquellos que tienen salidas de fondos definidos, pero que no están encaminados a la obtención de una utilidad monetaria. En este tipo de proyectos no es posible determinar criterios cuantitativos para aprobarlos o rechazarlos, pues esto se determina dependiendo del tipo de necesidad a satisfacer y a los recursos disponibles para dicho proyecto.

(1) CFR Hyme Levy, Luis. "Planeación Financiera en la Empresa Moderna". Pág. 178 y 179

* *Proyectos no medibles*: estos pueden tener cuantificadas las salidas de efectivo, pero difícilmente se podrá determinar una utilidad definida con cierto grado de seguridad. Los criterios de aceptación de este tipo de proyectos no son fáciles de cuantificar y, en realidad, será el juicio personal de los ejecutivos responsables y de los especialistas involucrados en el proyecto el que prevalezca para aceptar la inversión.

* *Proyectos de reemplazo*: es el análisis del tiempo de la vida útil de un bien, prorrogada por nuevos gastos de mantenimiento y reparaciones a los bienes existentes, pero en un momento dado, su costo de operación y mantenimiento pueden ser mayor que el costo de adquirir un sustituto nuevo, en este caso, el equipo actual pasa a ser obsoleto. La forma de evaluar este tipo de proyectos es cuando los ahorros de costo entre un equipo y otro presentan una rentabilidad en relación a la nueva inversión que el reemplazo genere.

* *Proyectos de expansión*: este tipo de proyectos son los que aumentan la capacidad instalada actual de producción o venta. Este es el caso clásico de análisis de proyectos de inversión ya que es indispensable estimar los ingresos, gastos y costos futuros relativos al proyecto en particular, con el costo de los recursos a asignar para dicho proyecto. El criterio de aceptación en estos proyectos es generalmente la rentabilidad del mismo, pero no hay que perder de vista en todos los proyectos el factor de incertidumbre y de riesgo que cada proyecto presenta.

* *Proyectos complementarios y proyectos mutuamente excluyentes*: en las empresas los recursos son finitos y escasos por lo que en muchas ocasiones no se pueden implementar todos los proyectos que se desean llevar a cabo, lo que obliga a jerarquizar los proyectos según el índice de rentabilidad, según su necesidad de implementación, si el proyecto es compatible con otros (complementarios) ó excluyente. Teniendo estos puntos de partida, habrá que empezar a asignar los fondos escasos a los proyectos escogidos hasta agotar los fondos disponibles. El resto de los proyectos tendrán que ser rechazados o postergados para cuando exista disponibilidad de fondos.

Ya que se han identificado los distintos tipos de proyectos, se pasará a analizar la información que se requiere para la elaboración de un proyecto de inversión, la cual incluye las labores relacionadas con:

- 1) La generación de presupuestos de inversión o propuestas de inversión.
- 2) Estimación de los flujos de caja.
- 3) Selección final de los mejores proyectos.
- 4) Evaluación continua de los proyectos aceptados.

Los presupuestos de inversión pueden tener su origen en una gran variedad de fuentes, dependiendo de las características de la empresa. Los proyectos pueden clasificarse en cinco categorías diferentes que son:

- 1) Desarrollo de nuevos productos o expansión de los existentes. Esta propuesta, generalmente, surge en el departamento de Mercadotecnia.
- 2) Reemplazo de equipo o de edificaciones. Esta propuesta se origina en el departamento de Producción.
- 3) Investigación y desarrollo.

4) Exploración de nuevos mercados para generar nuevas oportunidades para la compañía. Esta propuesta se origina también en el departamento de Mercadotecnia en compañía de la dirección.

5) Otros: inversiones para conceptos de salubridad, control de la contaminación ambiental o el mantenimiento del equilibrio ecológico.

4.2 Estimación de los flujos de caja o de efectivo.

Estimar los futuros flujos de caja generados por un proyecto es una de las tareas más importantes en la elaboración de un presupuesto de inversión de capital. Los resultados que se obtengan son finalmente una función exclusiva de la precisión de esos estimativos.

La razón para que los beneficios que se esperan de un proyecto se expresen en términos de flujos de efectivo y no en función de ingresos es que la posición del efectivo es el punto central para todas las decisiones de la firma. La empresa invierte dinero ahora con la esperanza de recibir un retorno mayor en el futuro. "Única y exclusivamente los ingresos de caja pueden invertirse en la firma o ser pagados a los accionistas como dividendos; entonces saldos en caja y no ingresos constituyen el factor fundamental en la elaboración de un presupuesto de capital". (2)

Todo proyecto de inversión involucra dos flujos de caja o de efectivo:

- a) Flujo neto de salida de efectivo relacionado con la inversión.
- b) Flujo neto de entradas de efectivo derivado de la nueva inversión.

La validez de cualquier procedimiento que se siga para evaluar los proyectos dependerá de la exactitud de los pronósticos de estos flujos.

a) Inversión inicial requerida:

Para evaluar la conveniencia de cualquier proyecto de inversión es indispensable, como primer paso, determinar el desembolso neto de efectivo necesarios. Se deben considerar todas las entradas y salidas de efectivo relacionadas con dicho proyecto; se debe incluir en la inversión inicial cualquier incremento necesario, ya sea efectivo, cuentas por pagar o inventarios, como consecuencia de dicha inversión. Forman parte de la inversión inicial conceptos tales como: precio del activo, gastos de instalación, ganancia o pérdida en la venta del activo que va a ser reemplazado, costo de oportunidad (entendiéndose la utilización de bienes ya adquiridos con anterioridad por la firma), etc.

b) Flujos de efectivo diferenciales:

Además es necesario calcular los cambios netos futuros en los flujos de efectivo que resulten del proyecto de inversión. Al llevar a cabo dichos cálculos es fundamental considerar tan solo los cambios que habrá en las entradas y salidas de efectivo. Un proyecto nuevo causará algunos cambios en los futuros flujos de efectivo y son estos cambios los que interesan, por ejemplo, el proyecto podría hacer que se reduzcan los costos de mano de obra, o que permita el empleo de materia prima más barata, que ahorre en gastos de mantenimiento o bien aumentar el volumen de producción o el de ventas, etc., cualquier cosa que aumente los flujos de entradas de efectivo.

(2) Van Horne, James. "Fundamentos de Administración Financiera". Prentice Hall. Pág. 241

4.3 Métodos para la evaluación de proyectos.

Una vez que se ha recogido la información necesaria se pasa a evaluar que tan atractivos son las diferentes propuestas que se están considerando.

Las compañías invierten en una gran cantidad de activos; ya sean activos tangibles como la planta y la maquinaria, o activos intangibles como las patentes. El objetivo de las decisiones de inversión o evaluación de propuestas de capital es encontrar los verdaderos activos que proporcionarán mayores ingresos que sus costos. Es imprescindible, por lo tanto, para toda empresa el evaluar que tan atractivas son las diferentes propuestas que se están considerando. La decisión de invertir consistirá simplemente en aceptar o rechazar la propuesta. En todo análisis de proyectos de inversión hay que tomar en cuenta distintos elementos que afectan directamente a la decisión. Estos elementos son (3):

a) **Análisis costo-beneficio:** es el frío análisis numérico de inversión; solo los costos y los beneficios del mismo son relevantes. La información histórica es útil en la medida en que se utilice como punto de partida para las proyecciones del proyecto; por lo tanto, el análisis se fundamentará en la comparación de los costos y los ingresos adicionales que genera el proyecto. El resultado de esta comparación, si es positivo, representará la rentabilidad monetaria del proyecto.

b) **Costo de oportunidad:** representa el beneficio que se pudo haber obtenido en caso de haber tomado una decisión distinta a la tomada realmente. Es lo que se deja de obtener de un camino determinado, por haber seguido un curso de acción distinto.

c) **Costo por intereses:** la rentabilidad de un proyecto o de una inversión está compuesta por los intereses y las utilidades. Los intereses representan el costo del dinero; las utilidades son el beneficio por haber corrido un riesgo al invertir. La combinación de ambos debe dar, por regla, que el costo de obtención del dinero, así como el de su uso, deben ser el criterio mínimo para aceptar un proyecto de inversión, medible en cuanto a la rentabilidad que arroje.

d) **Impuestos:** los impuestos y demás cantidades que por ley se deben separar de las utilidades (impuesto sobre la renta y participación a los trabajadores en las utilidades) son elementos muy valiosos en la toma de decisiones de inversión, ya que dichas separaciones de utilidades afectan directamente los flujos de fondos del proyecto y estos flujos tienen una repercusión directa en los niveles de utilidades del proyecto.

Antes de analizar los diferentes métodos que existen para la evaluación de proyectos, es importante conocer el concepto de valor del dinero a través del tiempo.

Valor del dinero a través del tiempo:

Para evaluar el rendimiento obtenido de una determinada inversión o bien evaluar proyectos de inversión, es importante conocer que el valor del dinero cambia a través del tiempo. Puesto que el dinero puede generar cierto interés, entendiendo interés como "la renta que se gana al invertir nuestro dinero" (4), cuando se invierte por un periodo de tiempo, es importante reconocer que un peso que se reciba en el futuro valdrá menos que un peso que se tenga actualmente. Esta relación entre el interés y el tiempo es lo que conduce al concepto del valor del dinero en el tiempo.

(3) CFR Hayme Levy, Luis. "Planeación Financiera en la Empresa Moderna". Pág. 182 y 183.

(4) Coss Bu, Raul. "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión". Limusa. Pág. 19

Un peso que se tenga actualmente puede acumular intereses durante un año, mientras que un peso que se reciba dentro de un año no producirá ningún rendimiento. El valor del dinero a través del tiempo significa, por lo tanto, que cantidades iguales de dinero no tienen el mismo valor si se encuentran en puntos diferentes en el tiempo y si la tasa de interés es mayor que cero (5).

Desde el punto de vista del administrador financiero, es preferible recibir el peso hoy que recibir el peso a un tiempo futuro no por la satisfacción inmediata que éste proporciona, sino porque podrá invertir dicho peso dentro de la compañía obteniendo un beneficio sobre él. Si recibiera el peso dentro de un año sacrificaría el beneficio que generaría este peso durante el año.

Existen dos clases generales de decisiones que requieren del conocimiento del dinero a través del tiempo. Una clase de decisión involucra la inversión de dinero para recibir en el futuro beneficios. La otra clase de decisión involucra préstamos.

Hay dos clases de intereses que son generalmente utilizados. Una clase es el interés simple donde no se capitalizan los intereses. La otra clase es el interés compuesto que es utilizado para resolver problemas cuando el dinero debe ser pagado o recibido en diferentes puntos en el tiempo. En el interés compuesto los intereses a su vez generan interés. Los factores que se relacionan con el interés compuesto proveen soluciones numéricas a problemas financieros. Los factores de interés más importantes son:

Para todas las fórmulas que se tratan a continuación las letras significan:

- F= Valor futuro
- P= Valor presente
- n= Número de periodos
- i= Tasa de interés
- A= Flujo neto al final del periodo

1) Valor futuro: Es el valor n periodos a partir de hoy de un peso invertido hoy a un interés del i por ciento por periodo. La fórmula es:

$$F = P(1 + i)^n \quad \text{ó} \quad F = P(F/P, i, n)$$

2) Valor presente: Determina la cantidad presente que se tiene que invertir durante n periodos a una tasa de interés del i por ciento, para acumular una cantidad F al final de n periodos. La fórmula es:

$$P = F \frac{1}{(1 + i)^n} \quad \text{ó} \quad P = F(P/F, i, n)$$

3) Valor futuro de una serie uniforme de flujos: Este factor proporciona el valor al final de n periodos resultante de invertir un peso por periodo durante n periodos a un interés del i por ciento. La fórmula es:

$$F = A \frac{((1 + i)^n - 1)}{i} \quad \text{ó} \quad F = A(F/A, i, n)$$

(5) CFR Coss Bu, Raul "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión". Limusa. Pág. 19

4) **Valor presente de una serie uniforme de flujos de efectivo:** este factor representa el valor actual de una anualidad de 1 peso dada al final de cada periodo comenzando un periodo de hoy y terminando n periodos de hoy dado un interes de i por ciento. La fórmula es:

$$P = \frac{((1+i)^n - 1)}{(1+i)^n} \quad \text{ó} \quad P = A(P/A, i, n)$$

5) **Valor de una anualidad para obtener un valor futuro de F:** este factor proporciona el valor que debe ser invertido cada periodo durante n periodos a una tasa de i por ciento para acumular al final del periodo n una cantidad F. La fórmula es:

$$A = F \left(\frac{1}{(1+i)^n - 1} \right) \quad \text{ó} \quad A = F(A/F, i, n)$$

6) **Valor de una anualidad cuando se invierte una cantidad hoy:** este factor proporciona la cantidad de dinero que debe ser pagada cada periodo durante n periodos para pagar un préstamo de 1 peso dado a un interes del i por ciento. También proporciona la cantidad de dinero que debe ser recibido en cada periodo durante n periodos para proveer a un interes del i por ciento sobre un peso invertido hoy. Para encontrar la anualidad que equivalga la cantidad P invertida o prestada se utiliza la siguiente fórmula:

$$A = P \left(\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right) \quad \text{ó} \quad A = P(A/P, i, n)$$

Existen métodos o enfoques para la evaluación de proyectos que van desde apreciaciones de caracter subjetivo a apreciaciones cuantificadas totalmente objetivas. "Toda valoración del futuro está basada en un juicio subjetivo e incluso en una medida intuitiva. Solo que en el primer caso las impresiones necesarias son traducidas directamente a decisiones; en el segundo, se hace un intento de desarrollarlas en estimaciones explícitas de medidas de rentabilidad previsibles que a su vez constituyen la base para la toma de decisiones"⁽⁶⁾.

Los métodos de caracter objetivo para evaluar una inversión futura más utilizados, es decir para valorar los proyectos de inversión son:

- 1) Método de la tasa promedio de retorno.
- 2) Método del periodo de recuperación.
- 3) Método de la tasa interna de retorno.
- 4) Método del valor presente.

1) *Método de la tasa promedio de retorno:*

Llamado también método de rentabilidad según la contabilidad. Es una técnica para determinar la aceptación o rechazo de las alternativas de gastos de capital. Además ayuda a jerarquizar las alternativas que se están evaluando.

(6) Maynard. "Administración de Empresas", Reverté. Pág. 9-14

Este método es muy generalizado para evaluar los gastos de capital propuestos puesto que la tasa se calcula a partir de datos contables y dicha tasa representa la relación entre el promedio anual de utilidades después de impuestos y depreciación y el promedio de la inversión. La fórmula es la siguiente:

$$TPR = \frac{Ut.P}{IM}$$

TPR = Tasa Promedio de Rendimiento

Ut.P = Utilidad promedio después de impuestos y depreciación

IM = Inversión media.

Esta tasa es posteriormente comparada con la tasa promedio de retorno de toda la compañía o de la tasa promedio de retorno obtenida por otras empresas del mismo ramo.

El método presenta algunas deficiencias:

+ Ya que es considerada sólo la utilidad promedio después de intereses y depreciación, no da lugar al hecho de que los primeros flujos tienen más valor que los flujos más distantes, debido al valor del dinero a través del tiempo.

+ Otra desventaja es que el método se basa en ingresos contables y no en los flujos de efectivo del proyecto. Los ingresos contables y los flujos de efectivo del proyecto son diferentes por lo comentado en la sección 4.2 del presente capítulo.

2) Método del periodo de recuperación:

Las empresas frecuentemente requieren que el desembolso inicial de cualquier proyecto sea recuperado dentro de un periodo específico. El periodo de recuperación de un proyecto de inversión indica el número de años requerido para recuperar la inversión inicial.

El periodo de recuperación se obtiene de la relación entre el valor inicial de la inversión y los ingresos anuales durante el periodo de recuperación (flujos de efectivo diferenciales). La fórmula para obtener el periodo de recuperación es la siguiente:

$$\text{Número de años} = \frac{\text{volumen inicial de la inversión}}{\text{flujo de efectivo diferenciales}}$$

Es decir, se obtiene contando los números de años que se lleva en acumular los flujos de efectivo pronosticados para que igualen el valor inicial de la inversión del proyecto. El periodo de recuperación de cada propuesta de inversión es comparado después con algún periodo máximo aceptable propuesto o determinado por la empresa. Así, si el periodo de recuperación calculado es menor que algún periodo máximo aceptable, la propuesta es aceptada; de lo contrario es rechazada.

El método del periodo de recuperación presenta varias desventajas, que son:

+ El mayor inconveniente del método del periodo de recuperación es que no tiene en cuenta los flujos de caja que se generan después del periodo de recuperación y, en consecuencia, no puede considerarse como una medida de rentabilidad. El método proporciona el mismo peso a todos los flujos de caja antes de la fecha de la recuperación y no le da ningún valor a todos los flujos subsecuentes.

+ Otro inconveniente del método es que no tiene en cuenta el momento en el tiempo en el cual se producen los flujos durante el periodo de recuperación; considera todo el periodo.

La utilidad del método no está basada en su capacidad de medir la rentabilidad, sino mas bien, en permitir la rápida discriminación de los proyectos rentables de aquellos otros que puedan ser eliminados sin llevar a cabo un análisis profundo. Además, es un buen método cuando se parte de un criterio de liquidez y no de rentabilidad.

3) Método de la tasa interna de retorno.

En todos los criterios de decisión, se utiliza alguna clase de índice, medida de equivalencia o base de comparación capaz de resumir las diferencias de importancia que existan entre las alternativas de inversión. La tasa interna de retorno o de rendimiento es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. La tasa interna de retorno está definida como la tasa de interés que hace cero el valor presente de una serie de ingresos y egresos⁽⁷⁾, es decir, "es la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión, de tal modo que el saldo al final de la vida de la propuesta es cero" ⁽⁸⁾.

La tasa interna de rendimiento (TIR) de una inversión que genera un solo flujo de efectivo después de un solo periodo. Se determina utilizando la siguiente fórmula:

$$TIR = \frac{\text{flujo} - I}{\text{inversión}}$$

Para encontrar la tasa de rendimiento para un proyecto de t años, se necesita resolver la siguiente ecuación:

$$NPV = -CO + \frac{Ct(1+iTIR)^t - 1}{i(1+TIR)^t}$$

donde:

NPV = Valor presente neto

CO = Inversión inicial

Ct = Flujos del periodo t

t = Número de periodos de la inversión

TIR = Tasa interna de retorno

Para determinar el valor de la Tasa Interna de Rendimiento que hace que el valor presente neto de un proyecto sea igual a cero, se debe resolver la ecuación anterior sustituyendo la TIR con varias tasas. Cuando al sustituir la TIR por un valor, la ecuación da una cantidad positiva, entonces es necesario que se utilice una tasa con un valor mayor. Cuando la ecuación da una cantidad negativa, entonces se debe utilizar un valor menor para encontrar la tasa interna de rendimiento del proyecto.

(7) CFR Brealey Richard y Steward Myers. "Principles of Corporate Finance". Mc Graw Hill. Pág. 71

(8) Coss Bu, Raul. "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión". Limusa. Pág. 75

Cuando se ha determinado la tasa interna de rendimiento, es entonces comparada con un porcentaje determinado por la compañía denominado TREMA: tasa de recuperación mínima aceptada. Cuando la tasa interna de retorno es mayor que TREMA conviene que el proyecto sea emprendido, y cuando es menor que TREMA el proyecto debe ser rechazado.

El método de la tasa interna de rendimiento puede ser utilizada para comparar dos o mas alternativas de inversión. Cuando sólo una alternativa debe ser elegida, es importante aclarar que no debe ser elegida la opción con mayor valor de la tasa interna de rendimiento puesto que tendría un valor menor en relación al valor presente neto, esto se ve claramente en la gráfica anterior.

Pueden existir proyectos que tengan una sola tasa interna de rendimiento, múltiples tasas o sin tasa de rendimiento. Las condiciones para que una propuesta de inversión tenga solo una tasa interna de rendimiento, por norma general, tienen desembolsos en los primeros periodos de su vida y los ingresos en los periodos posteriores y, además, se cumple que la suma absoluta de los ingresos sea mayor que la suma absoluta de los egresos. Existen algunas propuestas cuyos desembolsos no estan restringidos a los primeros periodos de vida de la inversión, es posible, por lo tanto, que en los flujos de efectivo neto existan varios cambios de signo ocasionando el fenómeno de tasas múltiples de rendimiento. Se debe reconocer que existen algunos proyectos para los cuales no existe la tasa interna de rendimiento. Esto se presenta en los casos en que el flujo de efectivo está formado en su totalidad, ya sea por ingresos o por egresos (9).

4) Método del Valor Presente Neto:

El método del valor presente es uno de los criterios económicos más utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. El método del valor presente "consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial" (10); es decir, todos los flujos de efectivo, ingresos y salidas, son actualizados utilizando un factor de actualización.

A continuación se muestra la fórmula utilizada para evaluar el valor presente de los flujos generados por un proyecto de inversión:

$$VPN = -S_0 + \frac{St(1+i)^n - I}{i(1+i)^n}$$

dónde:

- VPN = Valor presente neto
- S_0 = Inversión inicial
- St = Flujo de efectivo neto del periodo t
- n = Número de periodos de vida del proyecto
- i = Tasa de recuperación mínima atractiva

(9) CFR Coss Bu, Raul. "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión". Limusa. Pág. 80 y 81

(10) Coss Bu, Raul. "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión". Limusa. Pág. 61

Algunas veces una decisión de inversión requiere el aceptar o rechazar oportunidades y no el comparar varios proyectos. en este caso, el método del valor presente neto especifica que una inversión debe ser aceptada si su valor presente neto es mayor que cero; si su valor presente neto resulta negativo el proyecto debe ser rechazado. La mayoría de las decisiones de inversión requieren el aceptar una propuesta de una serie de proyectos de inversión; en estos casos, el método del valor presente neto especifica que debe ser aceptado el proyecto con un valor presente neto mayor siempre y cuando ese valor sea positivo (11).

No es recomendable utilizar como valor de i el costo de capital (ponderado de las diferentes tasas de financiamiento que utiliza la empresa) en lugar de TREMA (tasa de recuperación mínima aceptada) por las siguientes causas:

- + Es difícil evaluar y actualizar
- + Puede conducir a tomar malas decisiones puesto que al utilizar el costo de capital, proyectos con valores presentes positivos cercanos a cero serían aceptados.

Al utilizar el valor de TREMA tiene la ventaja de ser establecida adecuadamente y es fácil considerar factores de riesgo, disponibilidad de dinero de la empresa y la tasa de inflación de la economía nacional.

La fórmula del valor presente neto tiene una serie de características que la hacen apropiada como base de comparación capaz de resumir las diferencias más importantes que se derivan de las distintas alternativas de inversión. estas características son:

1) La fórmula del valor presente neto considera el valor del dinero a través del tiempo al seleccionar un valor adecuado de i (TREMA).

2) El método del valor presente neto tiene la ventaja de ser siempre unico, independientemente del comportamiento que sigan los flujos de efectivo que genera el proyecto de inversión (con el método de la tasa interna de rendimiento esta situación ocasionaria el fenómeno de tasas múltiples de rendimiento) (12).

4.4) Evaluación continúa de los proyectos aceptados.

Los planes financieros cuando pretenden hacer máximo el valor actual neto de la empresa han de considerar:

a) Que los nuevos compromisos de utilización de recursos estén basados en proyectos de inversión rentables y esto se determina utilizando los métodos de evaluación de proyectos ya mencionados anteriormente.

b) Que los activos de la empresa sean utilizados de la mejor manera posible. Debe incluirse en el plan de actualización de los recursos la revisión continua de las inversiones ya en explotación para detectar si los resultados responden a las previsiones y decidir si las inversiones existentes son suficientemente rentables para justificar su mantenimiento, o bien si conviene canalizar los recursos hacia usos alternativos que ofrezcan mejores perspectivas.

(11) CFR Shall Lawrence y Charles Haley. "Introduction to Financial Management". Mc Graw Hill. Pág. 211 y 212
(12) CFR Coss Bu, Raul. "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión". Limusa. Pág. 62

Rentabilidad es "la capacidad de una iniciativa o de una entidad económica, para crear nueva riqueza. Aparece cuando existe la posibilidad de cambiar los recursos de manera que originen nuevos recursos, superiores a los utilizados"⁽¹³⁾; el valor económico de una empresa se hace máximo cuando el volumen de recursos y su combinación son óptimos.

La rentabilidad del capital invertido es una de las medidas más utilizadas para evaluar la eficiencia de las inversiones en explotación, expresado en tanto por ciento y se obtiene dividiendo los beneficios que da la contabilidad por el activo según libros.

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{CIFRAS VENTAS}}{\text{INVERSION TOTAL}} \times \frac{\text{BENEFICIOS}}{\text{CIFRA VENTAS}}$$

donde:

Cifra de ventas = en cuanto se vende el activo

Inversión total = suma de capital circulante y de activo fijo de la empresa

Beneficios = diferencia entre las ventas y los costos de exportación

Aunque la rentabilidad según libros es el mejor índice de la eficiencia con que se administra un grupo de activos, presenta varias limitaciones. La tasa de rentabilidad para una empresa o industria puede estar condicionada por factores que son independientes de la rentabilidad de medida. Algunos de los factores que pueden afectar son⁽¹⁴⁾:

1) *Movimiento de efectivo*: los proyectos de inversión que arrojen flujos de recursos crecientes, dan tasas de rentabilidad superiores a las obtenidas por los proyectos cuyos flujos tienden a decrecer y esto debido al valor del dinero a través del tiempo.

2) *Edad de la inversión*: las empresas con inversiones más antiguas originan tasas de rentabilidad superiores a las firmas con proyectos relativamente nuevos puesto que los proyectos presentan una rentabilidad inferior en los primeros años de su vida ya que se ha amortizado poco del desembolso inmovilizado.

3) *Política de amortización*: se obtiene una tasa de rentabilidad mayor cuando se utilizan amortizaciones aceleradas al reducir el valor de la inversión.

4) *Política de contabilización*: cuando los desembolsos iniciales se cargan como gastos en lugar de llevarlos a los activos, se obtienen inversiones de menor valor.

5) *Vida del proyecto*: los proyectos de inversión con vidas más largas originan tasas de rentabilidad más altas debido a que los recursos entrados en un futuro lejano tienen menor valor que las entradas en los últimos años y, por tanto, el valor total de recursos generados por el proyecto es mayor a medida que se alarga la vida del proyecto.

6) *Componente de fondo de maniobra*: los proyectos que presentan valores residuales pequeños y pocas necesidades de fondo de maniobra originan tasas de rentabilidad más altas que los proyectos con alto valor residual y elevadas necesidades de fondo de maniobra.

(13) Maynard. "Administración de Empresas". Reverté. Pág. 9-11

(14) CFR --- opcit "Administración de Empresas". Pág. 9-12

4.5) El riesgo y los proyectos de inversión.

Ninguna empresa trabaja bajo circunstancias estables, sin riesgo y con plena certeza de que todo lo planeado sucederá. Por el contrario, la totalidad de las organizaciones tienen incertidumbre respecto del futuro y siempre corren riesgos al tomar sus decisiones, sin importar que tipo de decisión sea.

"El riesgo se refiere a una situación en la que los rendimientos futuros de un proyecto son variados, pero con distinto índice de probabilidad de ocurrencia, el cual se conoce con anticipación. Al suceder esto, se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones" (15).

La incertidumbre se refiere a la dificultad de definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de un beneficio o de un acontecimiento.

Cuando se está evaluando un proyecto de inversión, se tienen ciertos objetivos por parte de la gerencia. Por ejemplo, si se está evaluando un proyecto en el cual la gerencia tiene como objetivo obtener ciertos rendimientos y el proyecto al evaluarlo, con los flujos estimados, da un rendimiento más bajo que el que se tenía fijado, se considera un proyecto riesgoso sobre el cual habría que analizar otras circunstancias para ver si conviene lanzarlo o no.

(15) Hayme Levy, Luis. "Planeación Financiera en la Empresa Moderna". Pág. 187

RESUMEN

En el presente capítulo se analizó la planeación de presupuestos de capital referida a posibles inversiones futuras a realizar por la empresa, así como las técnicas más usuales para el análisis de proyectos de inversión, el valor del dinero a través del tiempo, la evaluación continua de los proyectos aceptados y el riesgo y su influencia en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión.

Inversión es cualquier aplicación de recursos que se haya decidido hacer, con el objetivo primordial de obtener utilidades a un plazo razonable. Existen diferentes tipos de proyectos de inversión: proyectos no rentables, proyectos no medibles, proyectos de reemplazo de equipo, proyectos de expansión y proyectos complementarios o mutuamente excluyentes. Los proyectos pueden clasificarse en cinco categorías diferentes: desarrollo de nuevos productos o expansión de los existentes; reemplazo de equipo o de edificaciones; investigación y desarrollo; exploración de nuevos mercados para generar nuevas oportunidades para la compañía; y otros.

Todo proyecto de inversión involucra dos flujos de caja o de efectivo:

a) Flujo neto de salida de efectivo relacionado con la inversión.

b) Flujo neto de entradas de efectivo derivado de la nueva inversión.

Una vez que se ha recogido la información necesaria se pasa a evaluar que tan atractivos son las diferentes propuestas que se están considerando. El objetivo de las decisiones de inversión o evaluación de propuestas de capital es encontrar los verdaderos activos que proporcionarán mayores ingresos que sus costos. En todo análisis de proyectos de inversión hay que tomar en cuenta distintos elementos que afectan directamente a la decisión: Análisis costo-beneficio: es el frío análisis numérico de inversión; solo los costos y los beneficios del mismo son relevantes. Costo de oportunidad: representa el beneficio que se pudo haber obtenido en caso de haber tomado una decisión distinta a la tomada realmente. Costo por intereses: la rentabilidad de un proyecto o de una inversión está compuesta por los intereses y las utilidades. Impuestos: los impuestos y demás cantidades que por ley se deben separar de las utilidades (impuesto sobre la renta y participación a los trabajadores en las utilidades) son elementos muy valiosos en la toma de decisiones de inversión, ya que dichas separaciones de utilidades afectan directamente los flujos de fondos del proyecto y estos flujos tienen una repercusión directa en los niveles de utilidades del proyecto. Para evaluar el rendimiento obtenido de una determinada inversión o bien evaluar proyectos de inversión, es importante conocer que el valor del dinero cambia a través del tiempo. Puesto que el dinero puede generar cierto interés, entendiendo interés como la renta que se gana al invertir nuestro dinero, cuando se invierte por un periodo de tiempo, es importante reconocer que un peso que se reciba en el futuro valdrá menos que un peso que se tenga actualmente. Esta relación entre el interés y el tiempo es lo que conduce al concepto del valor del dinero en el tiempo. Existen dos clases generales de decisiones que requieren del conocimiento del dinero a través del tiempo. Una clase de decisión involucra la inversión de dinero para recibir en el futuro beneficios. La otra clase de decisión involucra préstamos. Hay dos clases de intereses: el interés simple donde no se capitalizan los intereses y el interés compuesto que es utilizado para resolver problemas cuando el dinero debe ser pagado o recibido en diferentes puntos en el tiempo. En el interés compuesto los intereses a su vez generan interés. Los factores de interés más importantes: Valor futuro, Valor presente, Valor futuro de una serie uniforme de flujos, Valor presente de una serie uniforme de flujos de efectivo, Valor de una anualidad para obtener un valor futuro de F , Valor de una anualidad cuando se invierte una cantidad hoy.

Existen métodos o enfoques para la evaluación de proyectos: Método de la tasa promedio de retorno, Método del periodo de recuperación, Método de la tasa interna de retorno, Método del valor presente.

Rentabilidad es la capacidad de una iniciativa o de una entidad económica, para crear nueva riqueza. Aparece cuando existe la posibilidad de cambiar los recursos de manera que originen nuevos recursos, superiores a los utilizados; el valor económico de una empresa se hace máximo cuando el volumen de recursos y su combinación son óptimos. La rentabilidad del capital invertido es una de las medidas más utilizadas para evaluar la eficiencia de las inversiones en explotación, expresado en tanto por ciento y se obtiene dividiendo los beneficios que da la contabilidad por el activo según libros.

El riesgo se refiere a una situación en la que los rendimientos futuros de un proyecto son variados, pero con distinto índice de probabilidad de ocurrencia, el cual se conoce con anticipación. Al suceder esto, se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones. La incertidumbre se refiere a la dificultad de definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de un beneficio o de un acontecimiento.

CAPITULO 5

LA MERCADOTECNIA Y SUS FUNCIONES EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

5.1 Qué es la Mercadotecnia

5.2 Funciones del área de Mercadotecnia

5.3 La Mercadotecnia y su relación con otras áreas de la empresa

5.4 El concepto de decisión y la Mercadotecnia

5.5 Sistema de información en Mercadotecnia y su papel en la toma de decisiones

5.6 La Mercadotecnia en la Pequeña y Mediana Empresa

Resumen

CAPITULO 5

LA MERCADOTECNIA Y SUS FUNCIONES EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Para sobrevivir y mantenerse fuertes, las empresas tienen que vender productos. Hoy en día, existe una gran competencia en todos los ramos de la industria y las empresas se han visto obligadas a utilizar todos sus recursos para mantener su mercado.

Las operaciones de Mercadotecnia que se llevan a cabo hacen posible que se incremente la participación de las empresas en el mercado de manera increíble; la Mercadotecnia no sólo ayuda al negocio a vender sus productos ya conocidos, sino que también crea oportunidades para desarrollar artículos novedosos al estimular la producción de recursos financieros. Con los nuevos productos, la empresa puede satisfacer en forma más completa las necesidades cambiantes de los consumidores, lo que le permite a la empresa obtener mayores utilidades.

Por los motivos anteriores, en el presente capítulo se da a conocer como consideran algunos autores a la Mercadotecnia y las funciones que dicha área desempeña, así como el actual desarrollo de la mercadotecnia en las empresas pequeñas y medianas. También se dará a conocer la relación entre decisión, mercadotecnia y sistemas de información en esta área.

5.1 Qué es la Mercadotecnia

El concepto de Mercadotecnia aún no se ha estandarizado. Diversos autores la han descrito de las siguientes maneras:

+ Según *Peter F. Druker* (1):

a) Cierta clase de trabajo realizado en la empresa. En este sentido sirve para designar los "esfuerzos sistemáticos realizados por la empresa ordenadamente y de acuerdo con un plan a fin de buscar, promover y servir mercados para sus productos".

b) Concepción y contemplación de la empresa en relación con las necesidades y deseos del consumidor.

El concepto proporcionado por *Ralph L. Dorf* (2) es:

El proceso de Mercadotecnia es un método ordenado para convertir los bienes o servicios en objetos administrativos. La Mercadotecnia es parte de la planeación de producción y viceversa.

La definición que *Philip Köttler* (3) da es:

La Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer necesidades por medio de los procesos de intercambio.

(1) R. Garrido "El Marketing" Ed. Limusa. Pág. 13

(2) Ralph L. Dorf. "Mercadotecnia para empresas pequeñas y medianas". Ed. Trillas pag. 14

(3) Philip Köttler "Fundamentos de Mercadotecnia" Ed. PHH. Pág. 3

Otra definición es la proporcionada por *William J. Stanton* (4):

"En una empresa de negocios, la Mercadotecnia genera ingresos que manejan los encargados de Finanzas y que emplean los encargados de producción para crear productos o servicios. El desafío de la Mercadotecnia consiste en generar esos ingresos por medio de satisfacción de necesidades de los consumidores, obteniendo utilidades y operando de manera socialmente responsable".

Se puede decir que la esencia de la Mercadotecnia es una transacción, un intercambio cuya finalidad es la de satisfacer las necesidades o gustos de las personas, es decir, la Mercadotecnia consiste en todas las actividades necesarias para hacer posible tal intercambio.

El concepto de Mercadotecnia tiene tres fundamentos principales:

1) Toda la planeación y las operaciones de la compañía deben estar orientadas al cliente.

2) El objetivo de la empresa no debe ser solo vender, sino lograr el volumen de ventas que proporcione utilidades.

3) Todas las actividades de Mercadotecnia de la empresa deben ser coordinadas para afectar a la organización como un todo.

5.2 Funciones del área de Mercadotecnia

La Mercadotecnia no es simplemente una actividad consistente en hacer publicidad y en valerse de la fuerza de ventas para comercializar los productos de una empresa, sino un proceso global que permite a la compañía aprovechar las mejores oportunidades de mercado para lograr sus objetivos.

Cada compañía opera en un ambiente complejo y cambiante. Si realmente desea sobrevivir, ha de producir y ofrecer algo de valor para un grupo determinado de consumidores en su medio. A través del intercambio recupera los recursos e ingresos que le hacen falta para sobrevivir.

El área de mercadotecnia desarrolla una serie de actividades que pueden ser divididas en 3 partes:

- 1) *Investigación Comercial*
- 2) *Planeación Comercial*
- 3) *Organización Comercial*

La *Investigación Comercial* es la recopilación, preparación y análisis de cada uno de los elementos integrantes de los problemas relativos a las actividades del mercado, a las transferencias y a las ventas de los bienes del productor al consumidor.

(4) William J. Stanton "Fundamentos de Mercadotecnia" Ed. McGraw Hill Págs. 5

La investigación comercial recopila e interpreta de manera sistemática y continua la información relativa a la transferencia y venta de productos. Existen diferentes tipos de investigación:

- Análisis de Ventas
- Estudio de Mercados
- Investigación del producto
- Investigación del consumidor
- Investigación sobre la motivación
- Investigación sobre publicidad.

La *Planeación Comercial* : Planear supone siempre pensar en el futuro, establecer metas a alcanzar que se consiguen con medios que es preciso determinar y reunir. Planeación comercial se refiere a una labor sistemática, basada en métodos científicos que proporciona a la actividad comercial un máximo de eficiencia.

Supone seguir ciertos pasos:

- 1) Hacer un pronóstico, basado en una consideración ponderada de factores externos e internos a la empresa.
- 2) Establecer objetivos que derivan de los objetivos generales de la empresa y pueden ser a corto, mediano o largo plazo.
- 3) Fijar políticas, es decir directrices y normas para conseguir los objetivos señalados. Deben estar escritas y ser conocidas por todos los responsables.
- 4) Determinar un programa de acción, conociendo todos los recursos humanos y materiales que han de reunirse.
- 5) Establecer medidas de realización o parámetros.
- 6) Prever medidas correctivas

La planeación comercial es la aplicación del concepto de planeación en el área de Mercadotecnia; Henry Fayol define la planeación como "aquellas actividades encaminadas a seleccionar entre una serie de alternativas de los objetivos, las directrices, las políticas, los programas y los presupuestos de la empresa y establecer el curso de acción comprobante para el logro de los mismos".

La planeación lleva a cabo seis fases que se deben de aplicar a la actividad comercial:

- Pronósticos
- Objetivos
- Políticas
- Programas de actuación
- Controles de realización
- Medidas correctivas

En la actividad comercial se debe realizar:

- Previsión de Ventas
- Políticas de Venta
- Políticas de publicidad
- Políticas de promoción de Ventas
- Políticas de precios
- Presupuestos

La *Organización Comercial* incluye todas las actividades que se realizan para ejecutar lo previsto, planeado y presupuestado.

En este punto es muy importante considerar al personal de ventas, y para ello las actividades que el área de Mercadotecnia realiza son:

- Reclutamiento, selección y distribución del personal de ventas
- Perfeccionamiento del personal de ventas
- Administración de Ventas
- Servicios de distribución (almacenamiento, expedición y transporte)
- Servicio postventa

En resumen, las funciones de Mercadotecnia se pueden definir en:

- 1) Analizar las Oportunidades de Mercado
- 2) Seleccionar los Mercados Meta
- 3) Crear la Mezcla de Mercadotecnia
- 4) Dirigir el esfuerzo de Mercadotecnia

1. Análisis de Oportunidades de Mercado

Toda empresa debe estar abierta y atenta a descubrir las oportunidades de nuevos mercados, pues sus mercados y productos actuales no durarán toda la vida. Para encontrar esas oportunidades se debe tener un enfoque estratégico sobre el negocio al que se dedica la empresa y sobre sus puntos fuertes.

* Descubrimiento de Nuevos Mercados: Las organizaciones buscan oportunidades en forma sistemática o esporádica. Un método formal para identificar nuevos mercados es la "Matriz de Expansión Producto-Mercado"

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	1. Penetración en el Mercado	3. Desarrollo de Producto
Mercados Nuevos	2. Desarrollo de Mercado	4. Diversificación

* Fuente: Kotler Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia", Pág. 39

+ Penetración en el Mercado.- Más ventas entre el grupo actual de clientes, sin modificar el producto. Se trabaja con productos actuales en mercados presentes a través de estrategias como: bajar el precio de lista, aumentar el presupuesto destinado a publicidad, mejorar el mensaje publicitario, distribuir el producto en mayor número de tiendas, buscar mejor lugar en los estantes, etc. Atraer consumidores de otra marca sin perder los consumidores propios.

+ Desarrollo de Mercado.- Nuevos mercados para el producto actual. Se analizan: mercados demográficos (lactantes, preescolares, adolescentes, adultos, jóvenes, ancianos) para ver si cambian de marca; mercados institucionales (clubes de salud, salones de belleza, hospitales) para investigar si se pueden incrementar las ventas; mercados geográficos (países) para estudiar la posibilidad de ampliarlos.

+ Desarrollo de Producto.- Nuevos productos a clientes actuales en mercados ya conquistados, con posibles modificaciones al producto, nuevas marcas del producto para atraer a diferentes usuarios ó nuevos productos para los clientes habituales.

+ Diversificación.- Nuevos productos en nuevos mercados, empezando o adquiriendo negocios totalmente ajenos al negocio y mercados actuales

* Detectar Oportunidades de Mercado: la empresa debe detectar un "ámbito atractivo para su acción de Mercadotecnia pues allí tendrá una ventaja de carácter competitivo" (5)

2. Selección de los Mercados Meta

Cada oportunidad de mercado se estudia atendiendo al tamaño e índole del mercado en sus cuatro etapas: medida y pronóstico de la demanda, segmentación del mercado, elección del mercado meta y posicionamiento en el mercado.

* Medición y pronóstico de la demanda: Hacer una estimación del tamaño actual y futuro del mercado.

+ Tamaño actual.- Se estima identificando las marcas del producto que se venden en ese mercado al igual que las ventas.

+ Tamaño futuro.- A través de un análisis de factores y tendencias que influyen en ese mercado para llevar a cabo los pronósticos sobre su crecimiento.

* Segmentación de Mercado: Si el pronóstico de la demanda resulta prometedor y se compone de diversos tipos de consumidores, productos y necesidades, los grupos de consumidores pueden clasificarse a partir de factores geográficos (regiones, ciudades), demográficos (sexo, edad, ingresos, educación), sociológicos (clases sociales, estilos de vida) y conductuales (ocasiones que compran, beneficios que buscan, índices de uso).

Segmentar significa "clasificar a los consumidores en grupos que presentan diferentes necesidades, características y comportamiento" (6).

* Selección del Mercado Meta: Una compañía tiene la opción de entrar a uno o varios segmentos de un mercado determinado. Puede elegir entre:

- + Concentrarse en un sólo segmento
- + Especializarse en un deseo del consumidor
- + Especializarse en un grupo de consumidores
- + Servir a segmentos sin relación entre sí
- + Cubrir todo el mercado

La meta final de las grandes empresas es alcanzar una cobertura completa del mercado.

(5) Kotler Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia", Págs. 41

(6) Kotler Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia", Págs. 45

* Posicionamiento en el mercado: Todo producto es un conjunto de atributos percibidos y su aceptación depende de la percepción que tengan los consumidores de esos atributos. La empresa puede posicionar sus productos haciendo énfasis en los atributos percibidos por los consumidores: "Marca suprema", "El más suave", etc.

Posicionamiento en el mercado significa "Organizar un producto para que ocupe un lugar claro, bien definido y conveniente en el mercado y en la mente de los consumidores meta" (7).

3. Crear la Mezcla de Mercadotecnia

La mezcla de Mercadotecnia se compone de todo aquello que una empresa puede hacer para comercializar su producto.

Mezcla de Mercadotecnia es "Conjunto de variables controlables de la Mercadotecnia que la firma combina para suscitar la respuesta que desea por parte del Mercado Meta" (8).

Debido a que este es tema central de la Mercadotecnia, se hablará de la Mezcla de Mercadotecnia en un capítulo posterior.

4. Administración del Esfuerzo de Mercadotecnia

Se requiere de un sistema de información (del cual se habla más adelante en el presente capítulo), planeación y control de Mercadotecnia.

* Sistema de Planeación de Mercadotecnia: Toda organización debe tener perspectivas y manera de alcanzarlas. No debe dejar que el futuro lo decidan las circunstancias o el azar. Para ello se apoya en dos sistemas: planeación estratégica y planeación de Mercadotecnia.

+ Los sistemas de planeación estratégica suponen que las empresas están integradas por varios negocios y cada negocio constituido por varios productos. La finalidad del sistema de planeación estratégica consiste en cerciorarse de que la empresa descubre y desarrolla negocios sólidos, al mismo tiempo que disminuye sus inversiones en los menos seguros.

+ Los sistemas de planeación de Mercadotecnia establecen un plan para cada negocio, producto o marca dentro de la empresa. En ellos se describe la situación presente del mercado, los riesgos y oportunidades, objetivos y problemas que afronta el producto o marca, la estrategia de Mercadotecnia, el programa de acción, presupuestos y controles. Este plan se convierte en la base de la coordinación de todas las actividades (Producción, Mercadotecnia, Finanzas...) tendientes a alcanzar los objetivos de la empresa.

* Sistema de Organización: La Compañía debe diseñar una organización de Mercadotecnia que sea capaz de ejecutar el trabajo de mercadeo y su tamaño y tipo dependen del tamaño y tipo de la firma.

* Sistemas de Control de Mercadotecnia: La organización necesita métodos de control para cerciorarse de que se alcanzan los objetivos de Mercadotecnia. Se distinguen tres tipos de control:

(7) Kotler Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia", Pág. 49

(8) Ibidem

+ Control por plan anual.- Asegurar que la compañía alcance sus objetivos de venta, utilidades y otras metas establecidas en el plan anual.

+ Control de rentabilidad.- Análisis periódico de la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y cuantía de pedidos; estudios sobre la eficiencia de la Mercadotecnia para saber cómo ejecutar las actividades de mercadotecnia eficientemente.

+ Control estratégico.- Abstenerse esporádicamente de intervenir y analizar el enfoque global que la compañía aplica al mercado. En la estrategia de Mercadotecnia de la compañía influyen diversos factores: ambiente económico-demográfico, ambiente ecológico-tecnológico, ambiente socio-cultural y el ambiente político-legal.



5.3 La Mercadotecnia y su relación con otras áreas de la empresa.

Es un ideal de la empresa el que todas las funciones y actividades de la organización se desarrollen en forma armoniosa para contribuir al mejor logro de los objetivos. Sin embargo, las relaciones entre los departamentos de una empresa, en la práctica, son antagónicas en muchas ocasiones, debido a la diferencia de opiniones respecto a los intereses de la compañía o del propio departamento.

En las organizaciones integradas por departamentos especializados con diferentes tareas y funciones, cada uno de ellos influye de alguna manera en la satisfacción del cliente. Debido a la independencia que caracteriza a cada uno de los departamentos, las influencias del mismo carecen de coordinación.

Los demás departamentos no aceptan el hecho de tener que coordinar sus esfuerzos en función de las decisiones tomadas en el departamento de Mercadotecnia. Cada departamento tiene sus propios intereses e importancia y quiere lograr sus objetivos independientemente de los demás; esto se debe a que cada departamento está atendiendo constantemente a aspectos que constituyen sólo una fracción de la totalidad de la Empresa. Los principales conflictos interdepartamentales respecto al departamento de Mercadotecnia son:

<i>Otros departamentos</i>	<i>Su Enfasis</i>	<i>Enfasis de Mercadotecnia</i>
Ingeniería	Mucho tiempo para diseño Aspectos funcionales Pocos modelos	Poco tiempo para diseño Aspectos de Ventas Muchos modelos
Compras	Componentes estándar Piezas estándar Precio del material Lotes de tamaño económico	Componentes a medida Piezas no estándar Calidad del material Lotes grandes para evitar agotamientos de mercancia
Producción	Compras a intervalos poco frecuentes	Compras inmediatas para cubrir las necesidades del cliente
	Mucho tiempo para la producción Tandas largas con pocos modelos No cambios de modelos	Poco tiempo para la producción Tandas cortas con muchos modelos Cambios frecuentes de modelos
Inventario	Pedidos estándar Facilidad de fabricación Control medio de calidad Mercancías de rápido movimiento, línea limitada de productos Niveles económicos de existencias	Pedidos especiales Apariencia estética Control estricto de calidad Línea amplia de productos Altos niveles de existencias
Finanzas	Normas estrictas para gastar Presupuestos duros y rápidos Precios para cubrir costos	Argumentos intuitivos para gastar Presupuestos flexibles para necesidades cambiantes Precios para fomentar el desarrollo del mercado
Contabilidad	Transacciones estándar	Condiciones y descuentos especiales
Crédito	Pocos reportes Desgloses completos financieros por clientes Créditos de bajo nivel de riesgo Condiciones duras de crédito Métodos duros de cobro	Muchos reportes Examen mínimo de créditos a clientes Créditos de nivel medio de riesgo Condiciones fáciles de crédito Facilidades de cobro

* Fuente: Kotler Philip, "Dirección de Mercadotecnia", pág. 509

5.4 El concepto de decisión y la mercadotecnia

En los últimos años, se ha experimentado un gran avance en la evolución de sistemas de información. La información obtenida a través de los diferentes sistemas se emplea para captar problemas, analizar alternativas y poner en práctica los resultados de la decisión. El paso fundamental es el análisis del proceso para la toma de decisiones. La primera etapa o fase del proceso de toma de decisiones es la *inteligencia* que consiste en recopilar información y características del medio (problemas y oportunidades), de las circunstancias en que se toma una decisión. La segunda etapa es *el diseño* que se refiere al desarrollo y al análisis de alternativas diversas. Una vez que se concluye esta etapa y después de analizar los posibles resultados y consecuencias, se debe elegir la mejor alternativa. La tercera etapa, es *la elección* y por último *la realización*.

En el proceso de toma de una decisión, existen otras que deben tomarse en cuenta para proseguir a la siguiente etapa. El objetivo del sistema de información en Mercadotecnia es el de recabar los datos necesarios y transformarlos en material práctico para facilitar el proceso de la toma de decisiones. En la etapa de la inteligencia quien toma las decisiones debe contar con información específica con respecto a las circunstancias en que se presenta determinada situación para tener una visión general de la misma. La etapa de diseño requiere información para determinar y evaluar alternativas. Por último, debe existir información proveniente de la realización para comparar los resultados reales con los deseados.

Se pueden clasificar las decisiones en tres tipos:

- 1) *Decisiones como una actividad práctica*
- 2) *Sobre un control directivo*
- 3) *Una planeación estratégica*

+ *Decisiones como una actividad práctica*

Constituyen el tipo de decisiones que forman parte de las operaciones diarias de una empresa. Requieren información detallada y precisa, la que por lo general es muy fácil de obtener. La mayor parte de dicha información proviene de fuentes internas de la organización.

+ *Decisiones sobre un control directivo*

Se concentra principalmente en el control de los diversos usos de los recursos que existen dentro de una empresa. Existe un intervalo mayor entre cada decisión. Admiten que se recaben datos en lapsos también mayores. A quien toma las decisiones le interesa saber lo que ha ocurrido en el pasado y no lo que sucede en este momento. Esta información no necesita ser demasiado detallada y precisa como en el caso de las decisiones en operaciones diarias. Dicha información se transforma en material práctico para el uso de quien toma decisiones. A esta persona le interesan tendencias, relaciones y pronósticos. De este modo el análisis es mayor y el material debe estar totalmente sintetizado.

+ Decisiones de planeación estratégica

Consisten principalmente en fijar metas y objetivos, y facilitar los medios necesarios para lograrlos. Las decisiones requieren bastante tiempo y un gran número de recursos, e incluso pueden tener consecuencias serias. Requieren de información que se presenta en forma resumida y que se recopila durante un largo periodo. Los datos recientes y la extrema exactitud de información no son tan importantes. La mayor parte de la información proviene del medio que rodea a la empresa externamente debido a la influencia que éste ejerce en los resultados.

5.5 Sistema de información en Mercadotecnia y su papel en la toma de decisiones

La información es fundamental en el sistema de comercialización.

El objetivo de la información es reducir el grado de incertidumbre en cuanto a los resultados de una decisión. Uno de los objetivos principales en el sistema de comercialización es la participación en el mercado. El sistema de información debe proporcionar información con respecto a la participación en el mercado que se alcanza, por cada segmento en el mercado. Con base a estos resultados se elige el método de acción más adecuado en cuanto a producto, precio, promoción o canales de distribución, en caso de que no se haya alcanzado el objetivo que se fijó.

Existen tres elementos para determinar el valor de la información de una decisión de negocios:

1. El grado de incertidumbre con respecto a resultados de posibles métodos de acción.
2. Las consecuencias económicas que se derivan de tomar una decisión errónea (al no elegir el método de acción más adecuado para obtener el mejor resultado)
3. En qué porcentaje disminuirá esta incertidumbre con este tipo de información.

A mayor grado de incertidumbre, mayores serán las consecuencias económicas que se deriven de una decisión errónea y entre más disminuya el grado de incertidumbre debido a la información ésta será más valiosa. Se debe elegir el tipo de información cuyo valor informativo sea superior al costo de la información.

5.6 La Mercadotecnia en la Pequeña y Mediana Empresa

Muchas compañías que utilizan el proceso de la Mercadotecnia no alcanzan sus objetivos, esto puede deberse a que no existe un proceso estructurado de Mercadotecnia. En la Pequeña y Mediana Empresa, la Mercadotecnia que se desarrolla es muy primitiva y ello da como consecuencia resultados contraproducentes.

Los pequeños fabricantes realizan una investigación mínima, si acaso, y de llevarla a cabo, lo hace el personal de oficina y el de supervisión. El costo no se cuantifica y, por lo tanto, no se considera gastado. Los fondos de que se dispone se gastan con el tiempo que se toman de otras funciones requeridas en la compañía, pérdidas ocasionales por omisiones (oportunidades), la dirección equivocada en el proceso de la Mercadotecnia, etc.

Los pequeños fabricantes no presupuestan la publicidad, hacen un anuncio ocasional (directorio comercial anual, sección amarilla, organizaciones de caridad), suelen

hacer cierta publicidad directa por correo. Se coordina o evalúa poco o nada. No se cuantifican los costos de :

- a) Resultados deseados
- b) Resultados reales y
- c) Funcionamiento de la publicidad en el proceso de la Mercadotecnia.

En la mayoría de las pequeñas compañías, el gerente/propietario actúa como gerente de ventas y se evita el costo de Mercadotecnia.

La relación con los clientes se considera una función muy importante, sin embargo algunos de los pequeños fabricantes no la consideran así. En la mayoría de estas compañías estas relaciones las maneja el propietario/gerente, un secretario, el departamento de envíos o el gerente de producción y muchas veces se tiene que interrumpir el trabajo para atenderlos.

Teóricamente parecería que el departamento de Mercadotecnia integrado por completo sería más costoso que los costos de ventas; sin embargo, los pequeños fabricantes terminan pagando subfunciones de Mercadotecnia sin obtener las ventajas del proceso.

Con todas estas ideas puede observarse que la Mercadotecnia en las Pequeñas y Medianas Empresas se lleva a cabo de una manera poco eficiente y que es necesario que estructuren dicha área o por lo menos sus funciones para tomar decisiones acertadas y poder permanecer en el mercado y en el tiempo.

RESUMEN

La Mercadotecnia no sólo ayuda al negocio a vender los productos ya conocidos, sino que también crea oportunidades para desarrollar artículos novedosos al estimular la producción de recursos financieros. Con los nuevos productos, la empresa puede satisfacer en forma más completa las necesidades cambiantes de los consumidores, lo que le permite a la empresa obtener mayores utilidades.

En el presente capítulo se dió a conocer el concepto de Mercadotecnia y las funciones que dicha área desempeña, así como el actual desarrollo de la mercadotecnia en las empresas pequeñas y medianas, y la relación entre decisión, mercadotecnia y sistemas de información en la misma.

La Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer necesidades por medio de los procesos de intercambio.

El concepto de Mercadotecnia tiene tres fundamentos principales:

1) Toda la planeación y las operaciones de la compañía deben estar orientadas al cliente.

2) El objetivo de la empresa no debe ser solo vender, sino lograr el volumen de ventas que proporcione utilidades.

3) Todas las actividades de Mercadotecnia de la empresa deben ser coordinadas para afectar a la organización como un todo.

El área de mercadotecnia desarrolla una serie de actividades que pueden ser divididas en 3 partes: investigación comercial, planeación comercial y organización comercial.

La investigación comercial recopila e interpreta de manera sistemática y continua la información relativa a la transferencia y venta de productos.

La Planeación Comercial supone seguir ciertos pasos:

1) Hacer un pronóstico.

2) Establecer objetivos que derivan de los objetivos generales de la empresa.

3) Fijar políticas.

4) Determinar un programa de acción.

5) Establecer medidas de realización o parámetros.

6) Prever medidas correctivas

La planeación lleva a cabo seis fases que se deben de aplicar a la actividad comercial: pronósticos, objetivos, políticas, programas de actuación, controles de realización y medidas correctivas

En la actividad comercial se debe realizar: previsión de ventas, políticas de venta, políticas de publicidad, políticas de promoción de ventas, políticas de precios y presupuestos.

La Organización Comercial incluye todas las actividades que se realizan para ejecutar lo previsto, planeado y presupuestado.

En resumen, las funciones de Mercadotecnia se pueden definir en:

1. Análisis de Oportunidades de Mercado.

Descubrimiento de Nuevos Mercados;

+ Penetración en el Mercado.- Más ventas entre el grupo actual de clientes, sin modificar el producto.

+ Desarrollo de Mercado.- Nuevos mercados para el producto actual.

+ Desarrollo de Producto.- Nuevos productos a clientes actuales en mercados ya conquistados.

+ Diversificación.- Nuevos productos en nuevos mercados.

Detectar Oportunidades de Mercado.

2. Selección de los Mercados Meta

Medición y pronóstico de la demanda: Hacer una estimación del tamaño actual y futuro del mercado.

+ Tamaño actual.- Se estima identificando las marcas del producto que se venden en ese mercado al igual que las ventas.

+ Tamaño futuro.- A través de un análisis de factores y tendencias que influyen en ese mercado para llevar a cabo los pronósticos sobre su crecimiento.

Segmentación de Mercado. Segmentar significa clasificar a los consumidores en grupos que presentan diferentes necesidades, características y comportamiento.

Selección del Mercado Meta: Una compañía tiene la opción de entrar a uno o varios segmentos de un mercado determinado.

Posicionamiento en el mercado. Posicionamiento en el mercado significa Organizar un producto para que ocupe un lugar claro, bien definido y conveniente en el mercado y en la mente de los consumidores meta.

3. Crear la Mezcla de Mercadotecnia

Mezcla de Mercadotecnia es conjunto de variables controlables de la Mercadotecnia que la firma combina para suscitar la respuesta que desea por parte del Mercado Meta.

4. Administración del Esfuerzo de Mercadotecnia

Sistema de Planeación de Mercadotecnia: Toda organización debe tener perspectivas y manera de alcanzarlas. Para ello se apoya en dos sistemas: planeación estratégica y planeación de Mercadotecnia.

+ Los sistemas de planeación estratégica suponen que las empresas están integradas por varios negocios y cada negocio constituido por varios productos.

+ Los sistemas de planeación de Mercadotecnia establecen un plan para cada negocio, producto o marca dentro de la empresa.

Sistema de Organización: La Compañía debe diseñar una organización de Mercadotecnia que sea capaz de ejecutar el trabajo de mercadeo y su tamaño y tipo dependen del tamaño y tipo de la firma.

Sistemas de Control de Mercadotecnia: La organización necesita métodos de control para cerciorarse de que se alcanzan los objetivos de Mercadotecnia.

En el proceso de toma de una decisión, existen otras que deben tomarse en cuenta para proseguir a la siguiente etapa. El objetivo del sistema de información en Mercadotecnia es el de recabar los datos necesarios y transformarlos en material práctico para facilitar el proceso de la toma de decisiones.

La información es fundamental en el sistema de comercialización. El objetivo de la información es reducir el grado de incertidumbre en cuanto a los resultados de una decisión. Existen tres elementos para determinar el valor de la información de una decisión de negocios: El grado de incertidumbre con respecto a resultados de posibles métodos de acción, las consecuencias económicas que se derivan de tomar una decisión errónea (al no elegir el método de acción más adecuado para obtener el mejor resultado) y en qué porcentaje disminuirá esta incertidumbre con este tipo de información.

CAPITULO 6

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

6.1 Variables de la Mezcla de Mercadotecnia

6.2 Producto

6.3 Precio

6.4 Plaza

6.5 Promoción

Resumen

CAPITULO 6. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

En el capítulo anterior (capítulo 5) se habló sobre las principales funciones que desempeña el departamento de Mercadotecnia. Se mencionó entre ellas la creación de la Mezcla de Mercadotecnia como un punto central dentro de dicha area; por ello se destinó el presente capítulo a describir los conceptos más importantes de esta función.

La Mercadotecnia no es simplemente una actividad consistente en hacer publicidad y en valerse de la fuerza de ventas, sino un proceso global que permite a la compañía aprovechar las mejores oportunidades de mercado.

Como se describió anteriormente, para facilitar y estimular los intercambios que las empresas llevan a cabo con los clientes, se realizan diversas actividades de Mercadotecnia que definen las funciones de dicha area. Tales actividades son afectadas por dos clases generales de variables: las relacionadas con la Mezcla de Mercadotecnia y las relacionadas con el medio ambiente. Las primeras pueden ser controladas por la organización; las segundas son las variables del entorno de la empresa sobre las cuales ésta tiene nulo o escaso control.

6.1 Variables de la Mezcla de Mercadotecnia

Todo aquello que la empresa realiza para aumentar la demanda de un producto constituye la Mezcla de Mercadotecnia entendiéndose por ésta el conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que una compañía combina para lograr la respuesta que desea por parte del Mercado Meta.

Estas variables son denominadas por diversos autores como las cuatro "P's" de la Mercadotecnia, cuyo significado es:

- * Producto
- * Precio
- * Promoción
- * Plaza

6.2 Producto

Producto es la combinación de bienes y servicios que la firma ofrece al mercado que pretende cubrir; puede consistir en una mercancía, un servicio o una idea, que se considera capaz de satisfacer un deseo. El investigar los beneficios que obtiene el consumidor del producto y su planeación, con el personal de desarrollo y de producción con el fin de que reúna las características adecuadas y necesarias, son dos aspectos importantes en los que los ejecutivos deben intervenir para tomar decisiones. Las preferencias de los clientes por los productos sufren cambios a los cuales el vendedor debe reaccionar ya sea en su desarrollo, modificación e incluso eliminación, con el fin de satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes para poder permanecer en el mercado.

Un producto es, para el comprador potencial, un conjunto complejo de satisfacciones de valor, esto es, un producto tiene significado sólo para el comprador o usuario final dependiendo de los beneficios que perciben del producto.

Un producto pasa por diferentes niveles:

* *Producto Genérico.*- "Es la cosa rudimentaria sustantiva sin la cual no existe la posibilidad de entrar al juego de la participación de mercado" (1). Cuando el cliente paga espera algo más que el producto genérico. La tarea de la empresa es detectar las necesidades que se encuentran ocultas bajo cada artículo y así vender los beneficios del mismo, no sus características.

* *Producto Esperado.*- El producto esperado incluye al producto genérico y representa las expectativas mínimas del cliente. A pesar de que esto varía de acuerdo con los clientes, condiciones, industrias y otros similares, todo cliente tiene algunas condiciones mínimas para comprar el producto que exceden al producto genérico en sí mismo. Este beneficio debe tener no sólo el precio adecuado al producto, sino que también debe ser entregado adecuadamente, lo cual puede referirse a cantidades mínimas, programas de entrega en localidades específicas, en cantidades variables y en una fecha específica. Dependiendo del cliente, el apoyo técnico o la ayuda tienen que ser adecuados (2). Un bien no podrá ser vendido si no satisface las expectativas del cliente. Los diferentes medios que los vendedores que compiten entre sí utilizan para satisfacer las expectativas de los clientes, constituyen las diferencias esenciales que existen entre los productos que cada uno ofrece.

* *Producto Aumentado.*- La diferenciación de productos no termina en dar simplemente lo que el cliente espera. Sus expectativas se pueden aumentar ofreciéndole más de lo que él piensa que necesita o que ha estado acostumbrado a esperar. El contenido y tamaño de un producto, por lo tanto, consiste, en primer lugar, en el producto genérico y en las expectativas originadas en el cliente, con relación a las condiciones esperadas que se deben de cumplir para que compre el producto, y de los aumentos originados por el vendedor con los cuales busca una ventaja competitiva adicional. Cuando el comprador se ha hecho menos dependiente de la ayuda técnica o del apoyo de marca del proveedor se debe centrar la atención a elaborar un programa sistemático para encontrar adiciones al producto que beneficien al cliente, que permita conservarlo y así obtener mayores beneficios.

* *Producto Potencial.*- El producto potencial consiste en todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes, lo que todavía queda por hacerse, lo que es posible efectuar; esto depende generalmente de las condiciones cambiantes. El producto potencial incluye al producto genérico, al esperado, al aumentado y las cosas nuevas que han cambiado por las condiciones cambiantes, lo que tiene de nuevo.

CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS:

Las empresas, buscando una adecuada estrategia, idearon diversas formas de clasificar los productos: según su durabilidad o según sus hábitos de compra:

(1) Levit Thodore. Comercialización Creativa, CECSA; pg: 85.

(2) ___opcit Comercialización Creativa. Pag: 87.

A) SEGUN SU DURABILIDAD:

* **Durables:** son aquellos bienes tangibles que en situaciones normales resisten a varios usos tal como refrigeradores, herramientas y ropa.

* **No durables:** son aquellos bienes tangibles que normalmente se consumen después de poco uso, por ejemplo el jabon, la sal, etc.

* **Servicios:** actitudes, servicios o satisfacciones que se ofrecen para la venta como reparaciones, cortes de pelo, etc.

B) BIENES DE CONSUMO:

* **Bienes de uso común:** el consumidor los adquiere periódicamente e inmediatamente como el jabón, el periódico, etc. Estos a su vez se dividen en: 1) artículos básicos, se adquieren periódicamente en cortos espacios de tiempo. 2) Artículos de impulso: se compran sin planeación ni búsqueda previa. y 3) Artículos de urgencia, sólo son adquiridos cuando se presenta la necesidad.

* **Bienes de comparación:** se adquieren atendiendo a su idoneidad, calidad, precio y estilo como el mobiliario, la ropa, etc.

* **Bienes de especialidad:** reúnen características muy especiales y estan destinados a un grupo selecto, por ejemplo artículos de cierta marca.

* **Bienes no buscados:** el público los adquiere después de que, por la publicidad se entera de su existencia como los seguros de vida, lápidas, cementerios y enciclopedias.

C) BIENES INDUSTRIALES:

Se clasifican en función a la manera en la que entran en el proceso de producción y su costo relativo:

* **Materiales y partes:** son los que constituyen el producto por completo y son: a) materias primas: como productos agrícolas y naturales. b) Materiales y partes fabricadas: son materiales componentes (hierro, cemento, alambres, etc) o partes componentes: (motores, llantas, hierro fundido, etc.). Los factores de compra mas importantes son el precio, la seriedad y el servicio del proveedor.

* **Bienes de capital:** forman parte del producto terminado. Se dividen en: a) Instalaciones: edificios y equipo fijo. b) Equipo accesorio: equipo portátil de taller, herramientas y equipo de oficina. Este tipo de equipo no forma parte del producto sino que facilita el proceso de producción.

* Suministros y servicios: no entran a formar parte del producto terminado. Los suministros pueden ser: a) Suministros operativos: lubricantes, carbón, papel para máquina de escribir, lápices, etc. b) Suministros de mantenimiento o reparación: pintura, escobas, etc.

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO:

Todo producto se enfrenta a etapas durante el tiempo de vida y la actuación de la mercadotecnia difiere en cada una de ellas. El ciclo de vida de un producto tiene cuatro etapas principales: a) Introducción, b) Crecimiento, c) Consolidación y d) Declinación. Según se mueve el producto a lo largo de su ciclo, las estrategias relacionadas con la competencia, fijación de precios, producción y distribución e información de mercados deben evaluarse en forma periódica y quizá cambiarse. Se debe estar consciente del concepto de ciclo de vida para que la introducción, alteración o terminación de un producto puedan programarse y ejecutarse en forma apropiada. Los responsables de la mercadotecnia podrán mantener los productos rentables y cancelar o recircular los no rentables.

* ETAPA DE INTRODUCCION

Esta etapa comienza con la primera aparición del producto en el mercado cuando las ventas son cero y las utilidades negativas. Las utilidades son negativas porque, por lo general, la empresa realiza grandes gastos en actividades de promoción y distribución mientras que los ingresos iniciales son bajos. En esta etapa es importante dar a conocer las ventajas del nuevo producto al consumidor. Durante esta etapa debe darse a conocer a los posibles compradores las características del producto, sus usos y beneficios.

Durante la introducción se pueden presentar problemas como:

- + Pueden existir solo unos pocos vendedores con los suficientes recursos, conocimientos técnicos y experiencia para lanzar el producto con éxito.
- + Al principio pueden ser necesarios precios más altos para cubrir la investigación de mercados o cubrir los costos de desarrollo.

Con estas dificultades, existen productos que no pueden pasar esta etapa de introducción. La mayoría de los productos que fracasan en esta etapa se debe a que no ofrecen los beneficios deseados por los consumidores y por que las empresas no dieron a conocer sus ventajas en forma adecuada.

* ETAPA DE CRECIMIENTO

Durante esta etapa las ventas aumentan con rapidez, las utilidades alcanzan un punto máximo. La etapa de crecimiento es vital para la supervivencia de un producto debido a que las reacciones de la competencia ante su éxito durante este periodo afectarán su vida estimada.

Es frecuente, por lo tanto, utilizar en esta etapa una estrategia de lealtad de marca y así poder competir contra los rivales del producto.

* ETAPA DE CONSOLIDACION

Durante esta etapa, las ventas comienzan a declinar y las utilidades van descendiendo. Continúa habiendo una fuerte competencia debido a que entran al mercado otras marcas. Además los competidores acentúan las mejoras y las diferencias en sus versiones del producto; haciendo a un lado a los competidores más débiles. Los que permanecen realizan nuevos esfuerzos de promoción y distribución utilizando, con frecuencia, anuncios y promociones enfocadas hacia los distribuidores.

* ETAPA DE DECLINACION

En esta etapa las ventas caen con rapidez. La nueva tecnología o nueva tendencia social puede causar que las ventas sufran una aguda declinación. Se llegan a cancelar, en esta etapa de declinación, algunos modelos de la línea de productos con el fin de eliminar los que no producen utilidades. Es en este momento cuando se cortan los esfuerzos promocionales, se eliminan los distribuidores marginales y se elaboran planes para retirar el producto.

LOS PRODUCTOS EN LAS DIFERENTES ETAPAS DEL CICLO DE VIDA

El saber en donde se encuentra el producto dentro del ciclo de vida es importante para tomar algunas decisiones de mercadotecnia. Ya que la mayor parte de los empresas tienen una mezcla de productos, y por lo general su destino no está atado a un solo producto. Mientras un producto declina, otro se encuentra en las etapas de introducción, crecimiento o consolidación de su ciclo de vida. Los responsables de mercadotecnia deben enfrentarse al problema de prolongar los productos ya existentes o introducir otros nuevos para alcanzar las metas de ventas de la compañía. Posteriormente se examinarán los métodos para desarrollar nuevos productos.

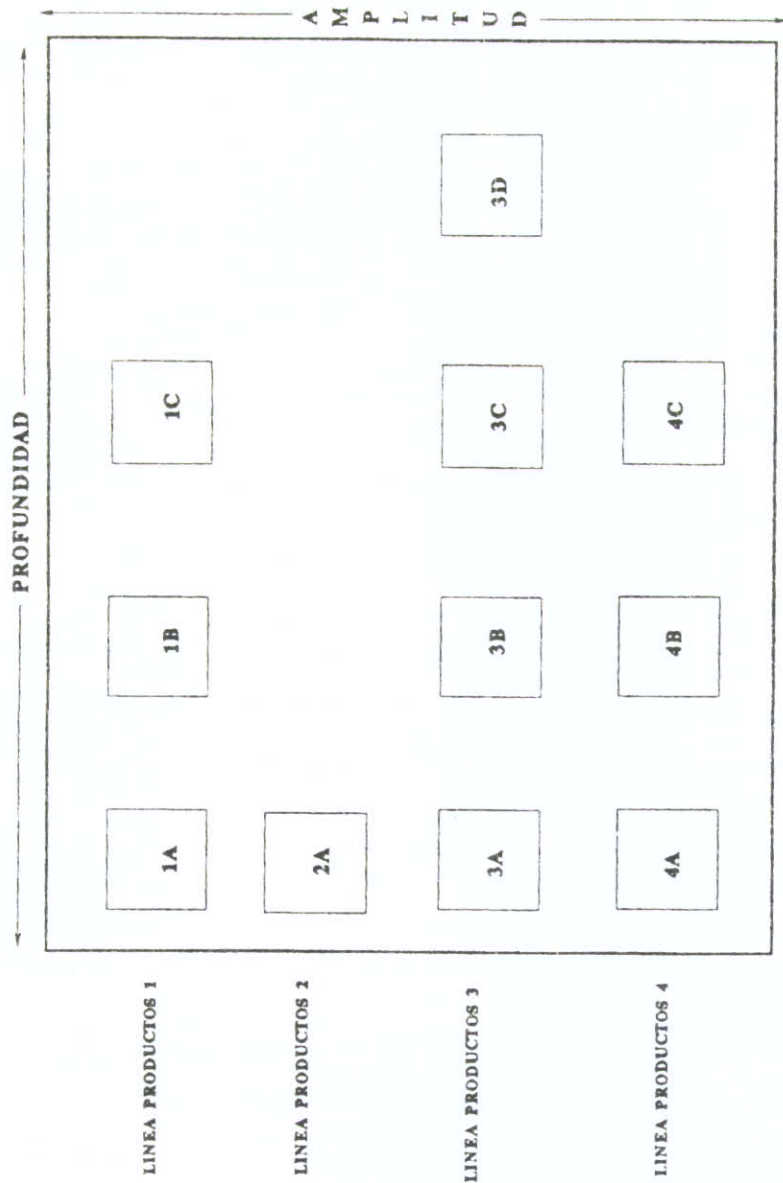
MEZCLA DE PRODUCTOS Y LINEA DE PRODUCTOS

Para satisfacer a sus clientes, las empresas analizan sus necesidades y desarrollan diversos productos, procurando que estos tengan cierta semejanza entre ellos, desarrollando líneas de productos o mezclas de los mismos. Un artículo especial es la versión específica de un producto que se presenta como una oferta única entre todos los productos de la organización. Una línea de productos incluye un grupo de productos estrechamente relacionados que pueden considerarse como una unidad, debido a consideraciones de mercadotecnia, técnicas o de uso final. La mezcla de productos es el conjunto de productos que ofrece la organización.

La mezcla de productos se encuentra limitada por el número y variedad de productos que puede brindar la organización a los consumidores. Por lo general, la profundidad de una mezcla de productos se mide por el número de diferentes productos que se ofrecen al consumidor en cada línea. Por otro lado, el ancho de la línea de productos mide el número de líneas de productos que tiene la compañía. Ver cuadro 6.1

La línea de productos o grupo relacionado de productos en una mezcla de productos, se desarrolla sobre la base de consideraciones de mercadotecnia o técnicas. La solidez de una línea de productos descansa en la relación entre las líneas de productos en cuanto a producción, distribución o uso final. Para establecer una línea de productos

REPRESENTACION CONCEPTUAL DE UNA COMBINACION DE PRODUCTOS



NUMERO DE PRODUCTOS: 12
 NUMERO DE LINEAS: 4
 PROFUNDIDAD MEDIA: 3

óptima, el responsable de mercadotecnia debe comprender las características de los recursos de organización del comprador y sus metas. Los artículos específicos en una línea de productos reflejan los deseos de distintos mercados seleccionados como meta o las distintas necesidades de los consumidores.

Cuando la firma emprende el desarrollo de algún producto debe tomar en cuenta aspectos sobre marcas, empaque y otros puntos que influirán en la buena comercialización del mismo.

FIJACION DE MARCAS

Al elaborar un producto nuevo, existen importantes decisiones que se deben tomar respecto a la fijación de marcas, tales como que marca llevará, cual será el logotipo, marca registrada y razón social.

Marca es "el nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de varios de éstos, que identifica el producto del vendedor y lo distingue de los competidores. El nombre de marca es la parte de la marca que puede leerse" (3). Aquella parte de la marca que no puede leerse se denomina logotipo. La marca registrada es la denominación legal y señala que el propietario tiene el uso exclusivo de una marca y que la ley prohíbe que otros la utilicen. Y la razón social es el nombre legal de la empresa.

Todos los productos que se ofrecen al mercado tienen un valor en sí mismos por los beneficios que proporcionan al consumidor.; sin embargo, dicho valor puede ser incrementado por la selección de una determinada marca.

Lo primero que se determina es si se le pone nombre de marca al producto. Al referirse a poner una marca al artículo se puede elegir entre tres alternativas:

- 1) Lanzar el artículo como marca de fábrica o venderlo a intermediarios que le ponen marca privada.
- 2) Fabrica productos y venderlos con su propio nombre y vender otros con etiqueta privada.
- 3) Elaborar productos con sus propios nombres y con el de los distribuidores.

Al crear una marca, el productor escoge el grado de calidad y los atributos que le dará fuerza a la misma. La calidad representa la capacidad estimada del producto para cumplir con sus funciones e incluye durabilidad, seguridad, precisión, etc. Ante esta idea, el productor debe elegir la marca adecuada para su producto. Existen:

a) Nombres individuales de marca: la ventaja de esto es que la empresa no vincula su reputación a la aceptación o fracaso de un producto.

b) Nombre colectivo: un nombre para todos los productos cuya ventaja es que el costo de introducción es menor por no necesitarse un fuerte gasto en publicidad para dar a conocer el nombre de la marca.

(3) Pride y Ferrel. Marketing. Pag: 185.

c) Nombres colectivos por línea para todos los productos: esto evita que exista confusión en el conocimiento de los productos.

d) Nombre de marca de compañías combinadas con nombres individuales de productos para legitimizar el nuevo producto y particularizarlo.

El nombre de marca debe reunir las siguientes cualidades:

- * Incluir algo sobre el beneficio del producto
- * Debe sugerir las cualidades del producto y
- * Fácil de pronunciar y recordar.

EMPAQUE

El empaque "lo constituyen las actividades consistentes en diseñar y producir el recipiente o envoltura de un artículo" (4).

Al recipiente o envoltura se le denomina empaque y está formado por: 1) El empaque primario que es el empaque inmediato al producto. 2) El empaque secundario que designa el material que protege al primario y que se desecha cuando se usa el producto. 3) El empaque de embarque que se refiere al que se necesita para almacenamiento, identificación o transporte y 4) la etiqueta que es la información impresa que aparece en el empaque y que describe al producto.

Los responsables de mercadotecnia deben tomar en cuenta algunos factores al planear los empaques de acuerdo a la función que deben desempeñar los envases, como lo son:

* Los materiales de empaque son necesarios para proteger el producto o para mantenerlo en forma funcional.

* La protección del producto debe ser efectiva para reducir el daño que puede afectar su utilidad y aumentar los costos. "Los encargados de Mercadotecnia deben tratar de conocer hasta cuánto están dispuestos a pagar los clientes por empaques que brinden mayor protección, que sean más cómodos, seguros o atractivos. Al tratar de controlar los costos de los empaques, debe evitarse el exceso de empaque"(5).

* Los consumidores pueden estar interesados en la comodidad. El tamaño o forma del empaque puede estar relacionado con el almacenamiento del producto, la comodidad o la frecuencia de su reposición.

* Promover un producto al dar a conocer sus características, uso, beneficio e imagen a través del empaque del producto.

(4) Kotler Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Pag: 230.

(5) Pride y Ferrel. Marketing. Pag: 194.

* Forma de empaque: individual o por varias unidades. El empaque múltiple tiende a incrementar la demanda porque aumenta el número de productos disponibles en el lugar de consumo. Sin embargo, no resulta apropiado para artículos de uso poco frecuente, puesto que al consumidor no le gusta tener inactivo su dinero o almacenar esos productos por mucho tiempo.

El empaque se ha convertido en un poderoso instrumento de la mercadotecnia. Se ha diseñado con sumo cuidado para que adquiera un valor de mercancía en el público y un valor promocional entre los productores. Varios factores proporcionan el uso creciente del empaque como instrumento de mercadotecnia (6):

a) Autoservicio: hoy en día se comercializan más artículos con el sistema de autoservicio en los supermercados y en las tiendas de descuento. El empaque debe realizar ahora muchas de las tareas de ventas puesto que ha de captar la atención, describir las características del producto, dar confianza al consumidor y crear una impresión favorable.

b) Poder adquisitivo del público: el aumento de los ingresos de los consumidores significa que están dispuestos a pagar más por la presentación, facilidad de uso, seguridad y prestigio que dan los empaques.

c) Imagen de la empresa y de la marca: el empaque facilita la identificación inmediata de la compañía o producto por el público.

d) Oportunidad de innovación: los empaques innovadores brindan grandes beneficios a las empresas pues pueden ayudar a que el producto se mantenga en mejores condiciones el producto o facilitar su utilización.

OTRAS CARACTERISTICAS RELACIONADAS CON EL PRODUCTO

Al desarrollar productos, el responsable de Mercadotecnia debe tomar muchas decisiones minuciosas. Algunas se relacionan con las características físicas del producto; otras, aunque se centran en servicios de apoyo menos tangibles son parte muy importante del producto.

* Características físicas del producto: al desarrollar un producto, una cuestión importante que se presenta es la relativa a la calidad del producto; una medida importante del nivel de calidad de un producto es su durabilidad. Para alcanzar un alto nivel de calidad, se requiere de mejores materiales y procesos más caros, lo cual aumenta los costos de producción y el precio del producto. Se debe, por lo tanto, averiguar en forma aproximada el precio que será considerado como aceptable por el mercado meta y además conocer los deseos de ese mercado meta en cuanto a las características del producto, texturas, colores y tamaños (7).

* Servicio al cliente: Un producto suele incluir algunos servicios, lo que constituye una parte importante del producto total. Las empresas tienen tres opciones relacionadas con el servicio al cliente: a) Qué servicio va a incluir el producto; b) Qué nivel de

(6) CFR Kotler Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Pág: 231.

(7) Pride y Ferrel. Marketing. Pág: 198.

servicios ofrecerá c) En qué forma los presentará. Se requiere de estudiar a los consumidores para saber cuáles son los principales servicios que se les brindará y determinar su importancia relativa. Además de determinar cuales servicios son importantes para el consumidor se debe determinar la cantidad y calidad de éstos así como la forma en que se ofrecerán (8).

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

Debido a las necesidades cambiantes de las personas, las compañías buscan constantemente el desarrollo de nuevos productos. "Se considera como nuevo producto el que nunca ha sido comercializado por una empresa determinada, aún cuando ya hayan existido otros similares de otras compañías: (9). Antes de introducir un producto nuevo, este debe pasar por seis etapas o fases que se presentan en el cuadro 6.2. (10) donde pueden observarse la naturaleza evolutiva del desarrollo de nuevos productos y se muestran las tareas más importantes en cada fase. Las fases son:

- a) Producción de ideas,
- b) Revisión de ideas,
- c) Análisis del negocio
- d) Desarrollo del producto,
- e) Pruebas de mercado y
- f) Comercialización.

A) PRODUCCION DE IDEAS:

La producción de ideas o generación de ideas "requiere procedimientos que ayuden a la organización a desarrollar un depósito grande e interesante de conceptos sobre productos posibles. Es preciso generar un gran número de ideas para contar con unas cuantas buenas; y cuanto mayor sea el número de ideas generadas, más serán las buenas" (11). Las ideas de nuevos productos pueden proceder de fuentes internas como: gerente de Mercadotecnia, Investigadores, Ingenieros o de cualquier otro personal de la organización. También pueden obtenerse de fuentes externas a la compañía como: agencias publicitarias, consultores gerenciales y organizaciones privadas de investigación. Es frecuente que las ideas procedan de los clientes y de los competidores:

* Los clientes: el concepto de mercadotecnia indica que las necesidades y deseos de los consumidores deben ser el punto de partida para la investigación de ideas sobre productos nuevos. Las empresas pueden identificar estas necesidades y deseos de diversas maneras: a) sondeos directos de consumo b) pruebas de proyección c) discusiones de grupo d) sistemas y cartas con sugerencias que envíen los consumidores y e) mapas perceptuales y de preferencias del espacio actual del producto para describir nuevas oportunidades.

* De competidores: Las empresas deben estar alertas a los productos nuevos que desarrollen la competencia mediante el contacto con los distribuidores, proveedores y agentes de venta.

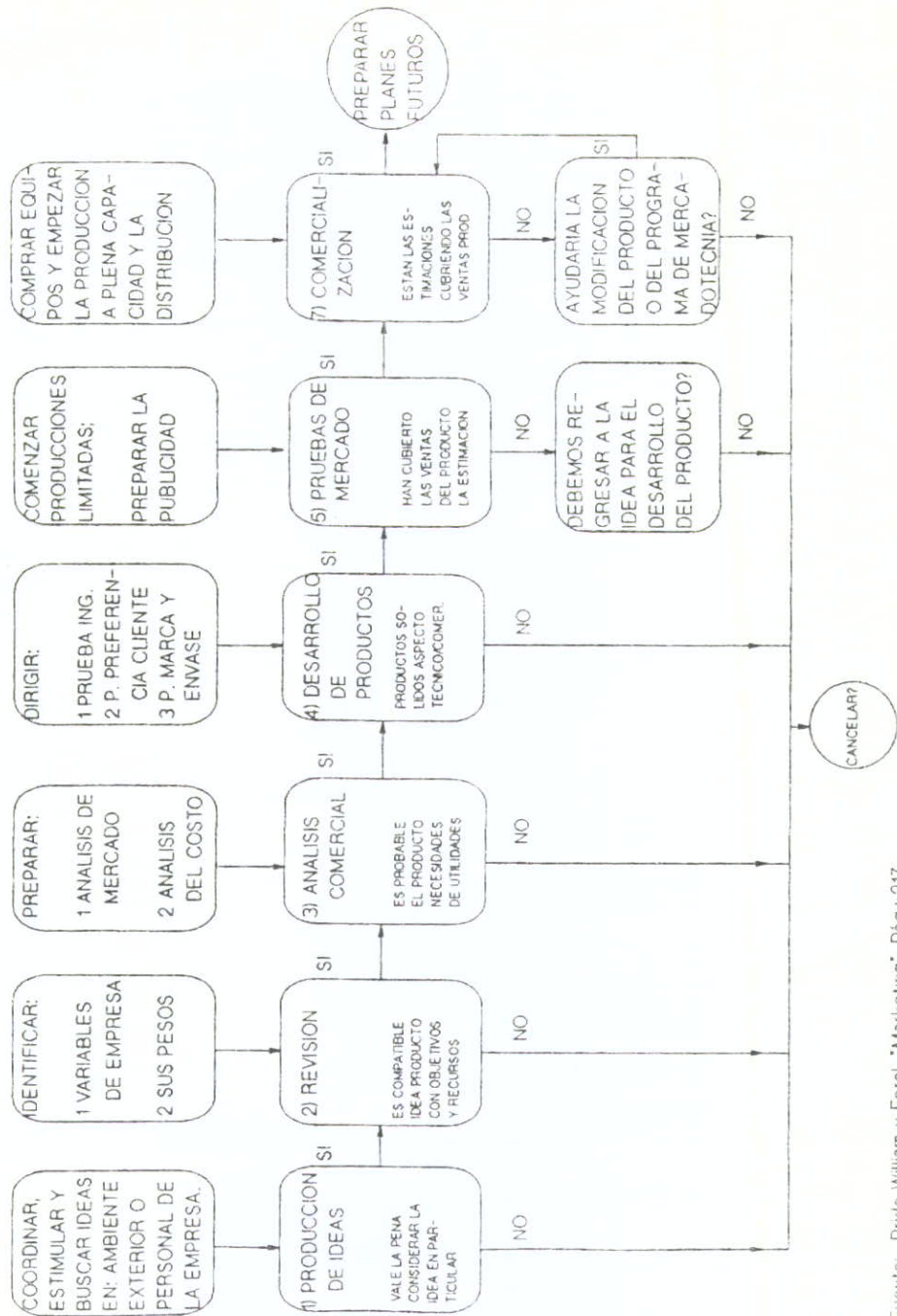
(8) CFR Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Pag: 236.

(9) Pride y Ferrel. Marketing, Pag: 215.

(10) CFR Pride y Ferrel. Marketing, Pag: 217.

(11) Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Pag: 255.

PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS



Algunos procedimientos internos de las empresas para estimular el desarrollo de ideas son las tormentas de ideas y los incentivos o recompensas por buenas ideas.

B) REVISION DE IDEAS

En esta etapa, se rechazan aquellas ideas que no concuerdan con los objetivos de la organización y se seleccionan aquellas que presenten mayor potencial. La revisión de las ideas de productos representan una evaluación general de los recursos de la empresa; se trata de obtener, mediante técnicas de pronósticos, una rápida proyección de los beneficios económicos. Se evalúa la capacidad global de la empresa para producir y comercializar el producto. En el cuadro 6.3 se presenta una lista para verificar las decisiones de revisión.

C) ANALISIS DEL NEGOCIO

El análisis del negocio presenta un esbozo de la compatibilidad del producto en el mercado, incluso su probable rentabilidad. En este análisis es importante conocer datos como:

- * Si la demanda es lo suficientemente fuerte para justificar la entrada en el mercado y si se estima que se mantendrá la demanda.

- * Determinar la mejor forma de comercializar e introducir el producto.

- * Deteminar si son adecuadas las capacidades de investigación, desarrollo, ingeniería y producción de la empresa.

- * Si es necesario construir nuevas instalaciones o se pueden utilizar las ya existentes.

- * Si se adapta el producto a la mezcla de productos actuales; si se pueden usar canales de mercadotecnia, puntos de venta y recursos promocionales similares. Si la imagen del producto es congruente con los otros productos en la industria y si satisface las necesidades identificables de los consumidores en el mercado.

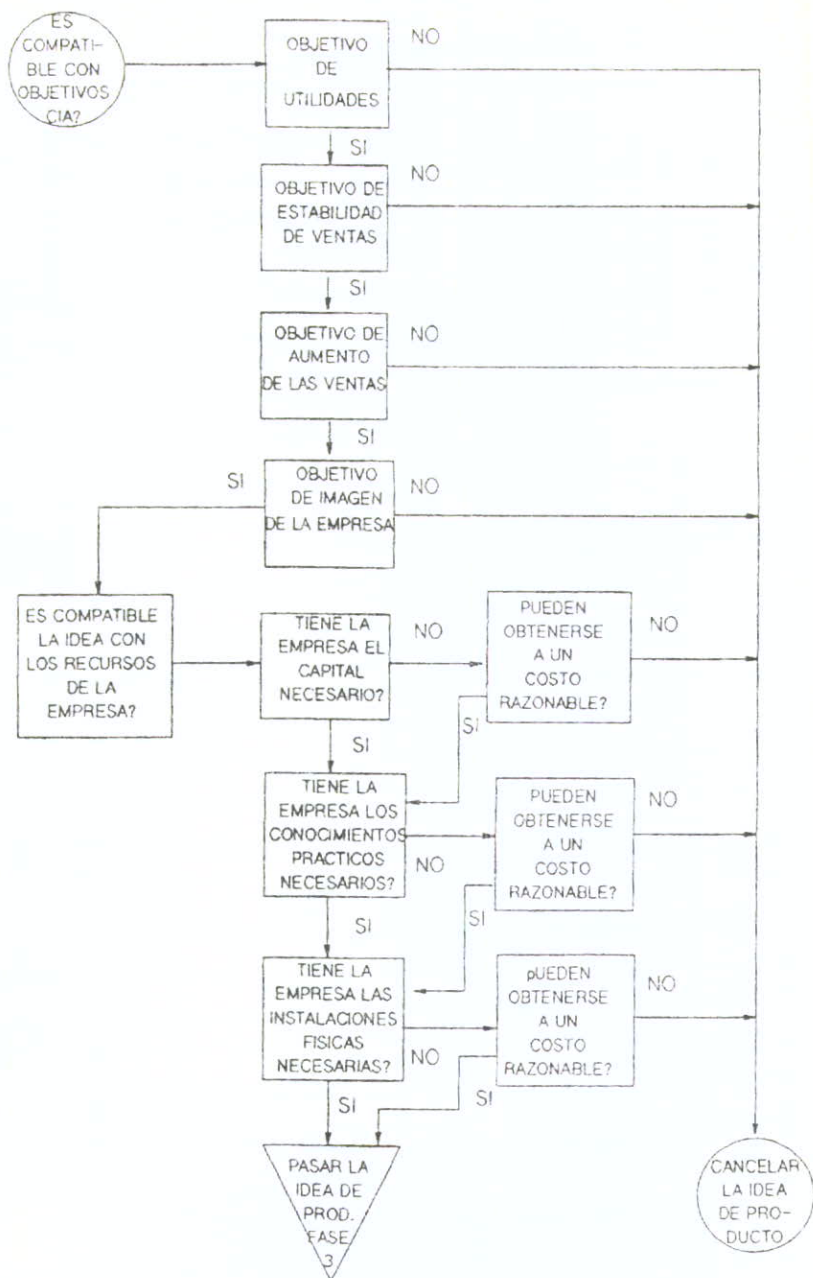
- * Si esta disponible o puede obtenerse financiamiento necesario para obtener un rendimiento sobre la inversión favorable.

- * Detectar los cambios en el medio ambiente y la competencia y su efecto en las ventas, costos y utilidades futuras del producto.

D) DESARROLLO DEL PRODUCTO

El principal objetivo de esta fase es determinar si es factible, desde el punto de vista técnico, fabricar el producto y a costos lo suficientemente bajos como para fijar un precio razonable. Cuando una idea llega a esta etapa se convierte en un modelo de

PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS



trabajo. Para comprobar si será aceptable, la idea debe convertirse en un prototipo que muestre las características tangibles e intangibles asociadas con el producto en la mente del consumidor. Con frecuencia la etapa de desarrollo de un producto es cara y larga por lo cual sólo un número pequeño de ideas llegan a desarrollarse.

Durante esta etapa también deben desarrollarse los distintos componentes que constituirán la mezcla de mercadotecnia para probarlos. Los derechos de autor, los anuncios preliminares, el envase y las etiquetas deben revisarse para determinar las implicaciones legales y en este momento deben elaborarse planes para las ventas personales y la distribución para asegurar la efectiva integración de todos los elementos en la mezcla de mercadotecnia.

E) PRUEBAS DE MERCADO

La prueba de mercado es una introducción, a escala limitada, de un producto en áreas escogidas para representar el mercado futuro, con el fin de determinar las probables reacciones de los competidores. Es una muestra de lo que será el lanzamiento de toda la mezcla de mercadotecnia. Solo aquellos productos que han pasado las etapas anteriores deben pasar por esta etapa puesto que se tienen ya todas las variables de la mezcla de mercadotecnia bien definidas y el producto elaborado.

Esta prueba presenta dos beneficios: proporciona la oportunidad de estudiar un producto en un medio ambiente natural de mercadotecnia para así tener una medida de su comportamiento de ventas. Segundo, mientras se comercializa el producto en una área limitada, pueden detectarse las debilidades del producto o del plan general de mercadotecnia. Las debilidades del producto descubiertas después de haberlo introducido a nivel nacional pueden ser muy difíciles de corregir, y si las reacciones iniciales de los consumidores son negativas, puede perderse la oportunidad de lograr que los consumidores prueben de nuevo el producto. Entre los riesgos de introducir un nuevo producto no probado se incluyen socavar productos que ya son rentables y, si el nuevo producto fracasa, perder la confianza de los distribuidores.

Los responsables de mercadotecnia pueden experimentar, en esta etapa, en diferentes áreas de pruebas mediante variaciones en la propaganda, los precios y el envase y pueden medir el grado de conocimiento de la marca, de cambio de marcas y de compras repetitivas que resultan de modificaciones en la mezcla de mercadotecnia. Se debe introducir en áreas geográficas que tengan características típicas como ingresos, sexo, edad, raza, competencia y medios publicitarios. Pero es importante tener en cuenta que las pruebas de mercado son caras y que además pueden ser perturbadas por los competidores o aun ser copiado el producto por algún competidor y adelantarse en la comercialización.

F) COMERCIALIZACION

Durante esta etapa se deben afinar y preparar los planes para la fabricación a plena capacidad y se deben elaborar los presupuestos para el proyecto. En una primera parte de esta etapa, el encargado de mercadotecnia analiza los resultados de la etapa de pruebas de mercado para determinar los cambios necesarios en la mezcla de mercadotecnia antes de introducir el producto.

Durante la comercialización se realiza la introducción en el mercado. Con frecuencia durante esta etapa se gastan grandes cantidades de dinero en esfuerzos promocionales como anuncios, ventas personales y promociones de venta. Estos gastos, cuando se combinan con las inversiones de capital hacen que la fase de comercialización sea muy cara, pueden pasar varios años para recuperar estos enormes gastos. Esta fase se agiliza cuando los consumidores aceptan con rapidez el producto. Cuando los consumidores se dan cuenta rápido de las ventajas del producto esta etapa tendrá mayor éxito. Las etapas por las que el consumidor pasa para aceptar un producto son:

- * Conocimiento: el comprador se da cuenta del producto.
- * Interés: el comprador busca información y está dispuesto a conocer más sobre el producto.
- * Evaluación: el comprador examina las ventajas del producto y decide si lo prueba.
- * Prueba: el comprador examina, ensaya o prueba el producto para determinar su utilidad.
- * Aceptación: el comprador adquiere el producto y con ello espera solucionar sus problemas.

Este modelo de aceptación tiene varias implicaciones en la mercadotecnia del producto durante la fase de comercialización. Primero, debe utilizarse promoción para crear un amplio conocimiento del producto y sus ventajas. Durante la etapa de evaluación se debe cuidar que exista un control de calidad y brindar garantías reales para asegurar el apoyo de los clientes. Por último, la producción y la distribución física deben estar relacionadas con modelos de aceptación y de compras repetitivas.

MODIFICACION DE LOS PRODUCTOS YA EXISTENTES.

La modificación de productos "se refiere al cambio de una o más características de un producto. Cuando se emplea se usa a menudo durante el ciclo de consolidación del producto, para dar a la marca una ventaja competitiva" (12). La modificación de productos puede constituir un medio efectivo de mejorar la mezcla de productos de una empresa. Existen varias condiciones: el producto debe ser modificable, los consumidores existentes deben percibir que se ha hecho una modificación, la modificación debe hacer que el producto esté más de acuerdo con los deseos de los consumidores para que les brinden mayor satisfacción. Se puede modificar un producto en calidad, en características en cuanto a funcionalidad y en el estilo.

ELIMINACION DE PRODUCTOS

Por lo general, los productos no pueden continuar satisfaciendo a los consumidores de los mercados seleccionados y contribuir en el logro de las metas generales de la organización en forma indefinida. Para mantener una mezcla de productos satisfactoria, las empresas tienen que deshacerse de algunos productos, de la misma forma que tienen que modificar los ya existentes o introducir otros nuevos. Un producto débil no sólo cuesta a la empresa desde el punto de vista financiero sino que consume mucho tiempo así como recursos que se emplean al tratar de revivirlo. Se puede eliminar un producto descontinuándolo por etapas, agotar la existencia o realizar una cancelación inmediata.

(12) Pride y Ferrel. Marketing. Pag: 226

6.3 Precio.

El precio es el valor que se ha fijado a lo que se esta intercambiando. Algo de valor, normalmente el poder adquisitivo, se cambia por ciertos satisfactores o beneficios.

El interés del comprador por el precio está relacionado con lo que espera de la satisfacción o beneficios asociados con el producto. Debido a que los compradores tienen recursos limitados, deben utilizar su poder adquisitivo para obtener los productos que más desean.

El precio es, con frecuencia, la única variable de la mezcla de mercadotecnia que puede cambiarse con rapidez suficiente para responder a variaciones en la demanda o para reacciones de la competencia; por lo tanto, el precio desempeña un papel importante en la mercadotecnia eficiente.

Debido a que el precio multiplicado por la cantidad equivale al ingreso, es importante en la determinación de las utilidades. La eficiencia y los costos bajos pueden ser las metas que hagan disminuir los precios y desarrollar una mezcla de mercadotecnia más completa. El papel económico del precio es asignar productos que tienen que ser apropiados para las oportunidades de mercado que se presentan con los aumentos o disminuciones en la demanda.

Existen ocho pasos básicos para la fijación de precios, ver cuadro 6.4. Estos pasos deben considerarse como una forma lógica de analizar la eficacia de los precios en la mezcla de mercadotecnia y las aportaciones de los precios para lograr los objetivos de las organizaciones. Los pasos para fijar el precio son:

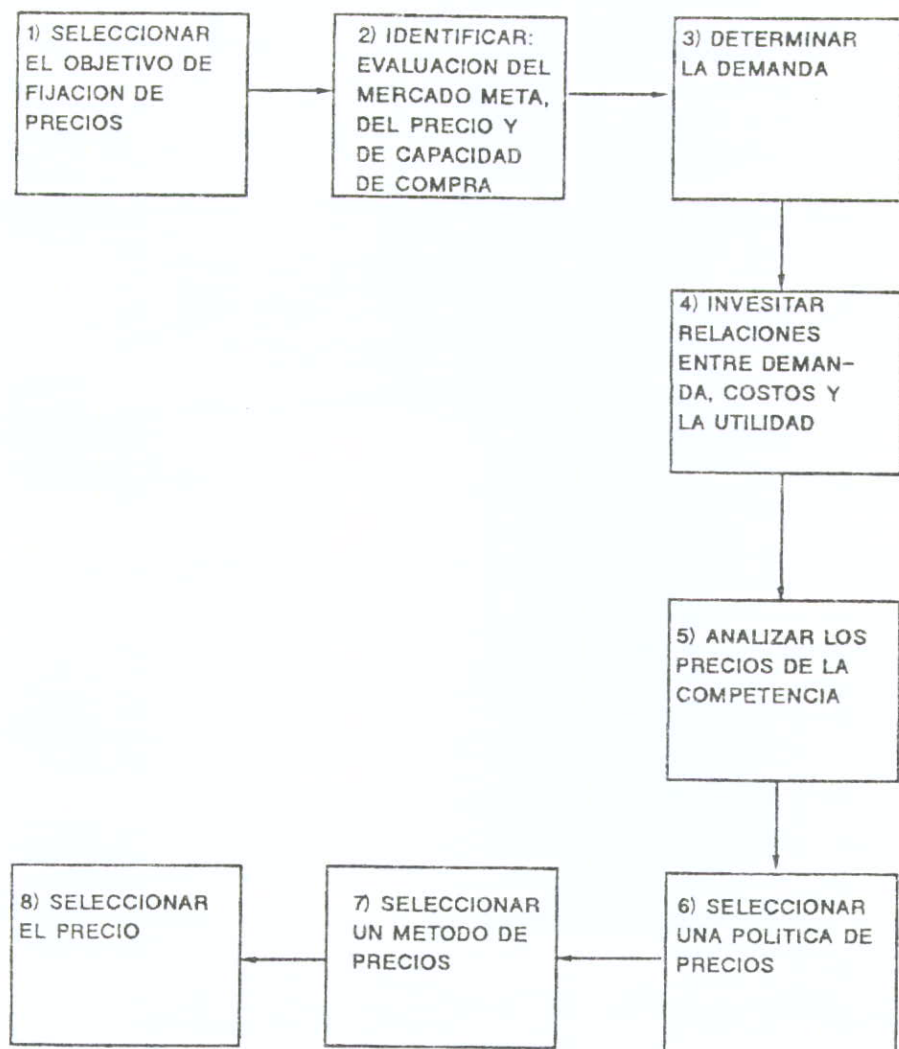
- a) Seleccionar el objetivo de fijación de precios.
- b) Identificar la evaluación del mercado seleccionado como meta del precio y la capacidad de compra.
- c) Determinar la demanda
- d) Investigar las relaciones entre la demanda, los costos y la utilidad.
- e) Analizar los precios de la competencia
- f) Seleccionar una política de precios
- g) Seleccionar un método de precios y
- h) Seleccionar el precio.

A) SELECCIONAR EL OBJETIVO DE SELECCION DE PRECIOS

"Los objetivos de fijación de precios son metas generales que describen el papel del precio en los planes a largo plazo de las organizaciones" (13). La fijación de precios influirá en las decisiones de la mayor parte de las áreas de la empresa como finanzas, contabilidad y producción; por lo tanto los objetivos deben ser congruentes con la misión y objetivo general de la organización. Existen diversos tipos de objetivos que las empresas persiguen:

(13) Pride y Ferrel. Marketing. Pág: 243.

PASOS PARA FIJAR PRECIOS



* Supervivencia: la mayor parte de las compañías resistirán pérdidas momentáneas, problemas internos y muchas otras dificultades si son necesarias para continuar operando. Debido a que el precio es una variable flexible algunas veces se utiliza para aumentar el volumen de las ventas a niveles iguales a los gastos de la empresa.

* Utilidad y rendimiento sobre la inversión: muchas empresas fijan un precio que maximice las ganancias presentes. Estiman la demanda y los costos de precios alternos y seleccionan el que les reditue las utilidades más grandes y mejores rendimientos sobre la inversión. Dan prioridad al rendimiento financiero sobre el rendimiento a largo plazo.

* Participación en el mercado: la participación en el mercado, que representa la venta de la empresa en relación con las ventas totales de la industria es una señal muy importante del éxito. Por esto, muchas empresas establecen sus objetivos de precios con el fin de mantener o aumentar la participación en el mercado.

* Flujo de caja: algunas empresas fijan sus precios para recuperar efectivo tan pronto como sea posible. La utilización del flujo de caja y la recuperación como un objetivo puede ser aceptable en algunas situaciones, pero representa una forma simple de considerar el valor del precio como aportación para producir utilidades. Una desventaja de este objetivo es el permitir que los precios bajos de la competencia obtengan una mayor participación del mercado.

* Status quo: este objetivo se concentra en mantener una determinada participación en el mercado, igualar los precios de la competencia, obtener estabilidad en los precios o conservar una imagen favorable ante el público. Este objetivo puede reducir los riesgos de la empresa al estabilizar la demanda de sus productos pero resta importancia al precio como elemento de competencia.

B) IDENTIFICAR LA EVALUACION QUE HACE EL MERCADO SELECCIONADO RESPECTO AL PRECIO Y SU CAPACIDAD DE COMPRA

Las actitudes y reacciones de los consumidores hacia una mezcla de mercadotecnia determinan la aceptación de un producto. Ya que el precio forma parte de esta mezcla es esencial identificar los valores que esperan de las operaciones algunos compradores.

Las personas que integran un mercado deben tener la capacidad, necesidad, deseo y autoridad de adquirir el producto. Los compradores deben necesitar el producto, deben de utilizar su poder de compra y tener la autoridad para comprar. Su capacidad de compra, lo mismo que su evaluación del precio, tienen consecuencias directas en los responsables de mercadotecnia al momento de fijar precios. La capacidad de compra incluye recursos como el efectivo, el crédito, la riqueza y otros productos que pueden cambiarse en una operación de intercambio. El conocimiento del poder adquisitivo de los consumidores y la importancia que tiene para ellos un producto, en comparación con otros, también ayuda a identificar la evaluación del precio que hace el mercado seleccionado como meta.

C) DETERMINAR LA DEMANDA

La determinación de la demanda de un producto es parte de la investigación de mercados. Las técnicas para estimar el potencial de ventas son enfoques prácticos para conocer la demanda. Para la mayor parte de los productos, la cantidad demandada aumenta a medida que bajan los precios. Según aumentan los precios disminuye la demanda. Esta es una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada. En tanto que permanezcan estables las necesidades, capacidad, deseos y autoridad del comprador y mientras permanezcan constantes las condiciones del medio ambiente, se mantendrá en vigor esta relación inversa. Existen productos cuya relación entre cantidad demandada y el precio es directa, es decir, si sube el precio aumenta la demanda del producto. Esta relación directa sucede en aquellos productos que son de prestigio o de calidad.

Una vez identificado si la clase de demanda del producto es inversa o directa se debe determinar la elasticidad de la demanda. "La elasticidad de la demanda es la sensibilidad relativa que muestran los cambios en la cantidad demandada hacia los cambios en los precios. El porcentaje de cambio en la cantidad demandada ocasionado por un porcentaje en el cambio en el precio es mucho mayor en la demanda elástica que en la inelástica" (14).

D) RELACIONES ENTRE DEMANDA, COSTO Y UTILIDAD

Existen dos enfoques para comprender las relaciones entre demanda, costo y utilidad:

* Análisis del punto de equilibrio: "El punto en el cual los costos de fabricar un producto igualan al ingreso recibido por su venta es el punto de equilibrio" (15). Para determinar el costo de producción, es necesario distinguir entre los costos fijos y variables. Los costos fijos no fluctúan con los cambios en el número de unidades producidas o vendidas; en cambio, los costos variables si cambian en forma directa con las fluctuaciones en el número de unidades producidas o vendidas.

El conocimiento del número de unidades que se necesitan para alcanzar el punto de equilibrio es importante para fijar precio. El punto de equilibrio en unidades se determina de la siguiente forma:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{contribución por unidad a los costos fijos}}$$

50018

(14) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia. Pág. 334

(15) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia. Pág. 334

Para emplear el análisis del punto de equilibrio en forma efectiva se debe estimar el punto de equilibrio para cada una de las diversas alternativas de precios. Esto permitirá comparar las repercusiones sobre los ingresos totales, los costos totales y el punto de equilibrio para cada uno de los precios que se están considerando. A pesar de que este análisis comparativo quizá no exprese con exactitud el precio que se ha de cargar, si identificará las alternativas de precios que sean tan indeseables que de ninguna manera deben utilizarse.

* Análisis marginal: "El punto de utilidad máxima es aquel en el cual el costo marginal es igual que el ingreso marginal. El ingreso marginal (IM) es el cambio en los ingresos totales (IT) que ocurre después de que vende una unidad adicional (Q) del producto" (16).

Las relaciones de costo de la empresa son un factor determinante de la cantidad del producto que se ofrece al mercado. En teoría el costo de producir y comercializar un producto determinará su abastecimiento. El costo promedio se determina dividiendo los costos totales entre las cantidades producidas. El costo promedio es un factor vital para determinar la cantidad del producto que se ofrece; el costo marginal es el costo asociado con la producción de una unidad más del producto. El concepto de costo marginal está estrechamente relacionado con el concepto del ingreso marginal. Este enfoque de fijación de precios combina los costos crecientes y las faltas de eficiencia en la producción con la elasticidad de precios. Si una empresa fabrica una unidad adicional más allá del punto Q, los costos adicionales de producción serán mayores que el ingreso adicional recibido.

A pesar de que este concepto económico parece ser muy preciso, en la práctica los costos y los ingresos cambian en forma continua. Aún más, las tácticas competitivas de otras empresas pueden debilitar rápidamente los ingresos esperados.

E) ANALIZAR LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Para fijar precios en forma eficaz, la organización debe conocer los precios de sus competidores. El conocimiento de estos precios puede ser una función normal de la investigación de mercados. Una vez determinados los precios de la competencia, la empresa puede utilizar el precio para aumentar sus ventas.

F) SELECCIONAR UNA POLITICA DE FIJACION DE PRECIOS

La política de fijación de precios es una filosofía que sirve de guía para influir y determinar las decisiones de fijación de precios. Estas políticas facilitan enfoques para lograr los objetivos de fijación de precios, y son un elemento importante en el desarrollo de la estrategia de mercadotecnia global.

La fijación del precio básico para un nuevo producto es una parte necesaria para formular la estrategia de mercadotecnia. Existen dos políticas básicas de fijación de precios para productos nuevos:

(16) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia. Pág. 334.

1. Precio exagerado.- La exageración de precios permite a la organización cargar el precio más alto posible que estén dispuestos a pagar los compradores que más desean el producto. Esta política puede producir los ingresos tan necesitados para ayudar a compensar los costos fuertes de desarrollo.

2. Precios de penetración.- El precio de penetración es un precio más bajo, planeado para penetrar en el mercado y de esta forma, confiar en que se produzca mayor volumen de ventas en unidades.

Existen diferentes políticas para la fijación de precios de los productos, clasificadas en tres grupos:

1) Fijación de precios psicológicos.- Tienen la finalidad de estimular las compras que se basan más bien en reacciones emotivas que en emocionales. Se subdividen en:

* Fijación de precios impares. La teoría de precios impares supone que se venderán más unidades de un producto si su precio se fija en 99.99 que en 100 pesos. Se estima que los consumidores pensarán que el producto es más barato. En la práctica estos precios parecen tener poco efecto real sobre las ventas.

* Fijación de precios según la costumbre. Los precios de algunas mercancías se fijan de acuerdo con la tradición.

* Fijación de precios simbólicos. Se establecen a un alto nivel artificial con el fin de obtener prestigio o imagen de calidad.

* Fijación de precios por líneas. Una organización fija un número limitado de precios para grupos escogidos o línea de mercancías.

2) Fijación de precio profesionales.- La realizan personas que tienen profundos conocimientos o experiencias en un campo particular de actividades. Se subdividen en:

* Fijación de precios éticos. Se utilizan cuando la demanda del producto no tiene elasticidad en los precios y el vendedor es un profesional que tiene la responsabilidad de no cobrar de más a los clientes.

* Fijación de precios de caballeros. Se determina un precio para cada servicio que se presta pactado por los profesionistas del mismo ramo.

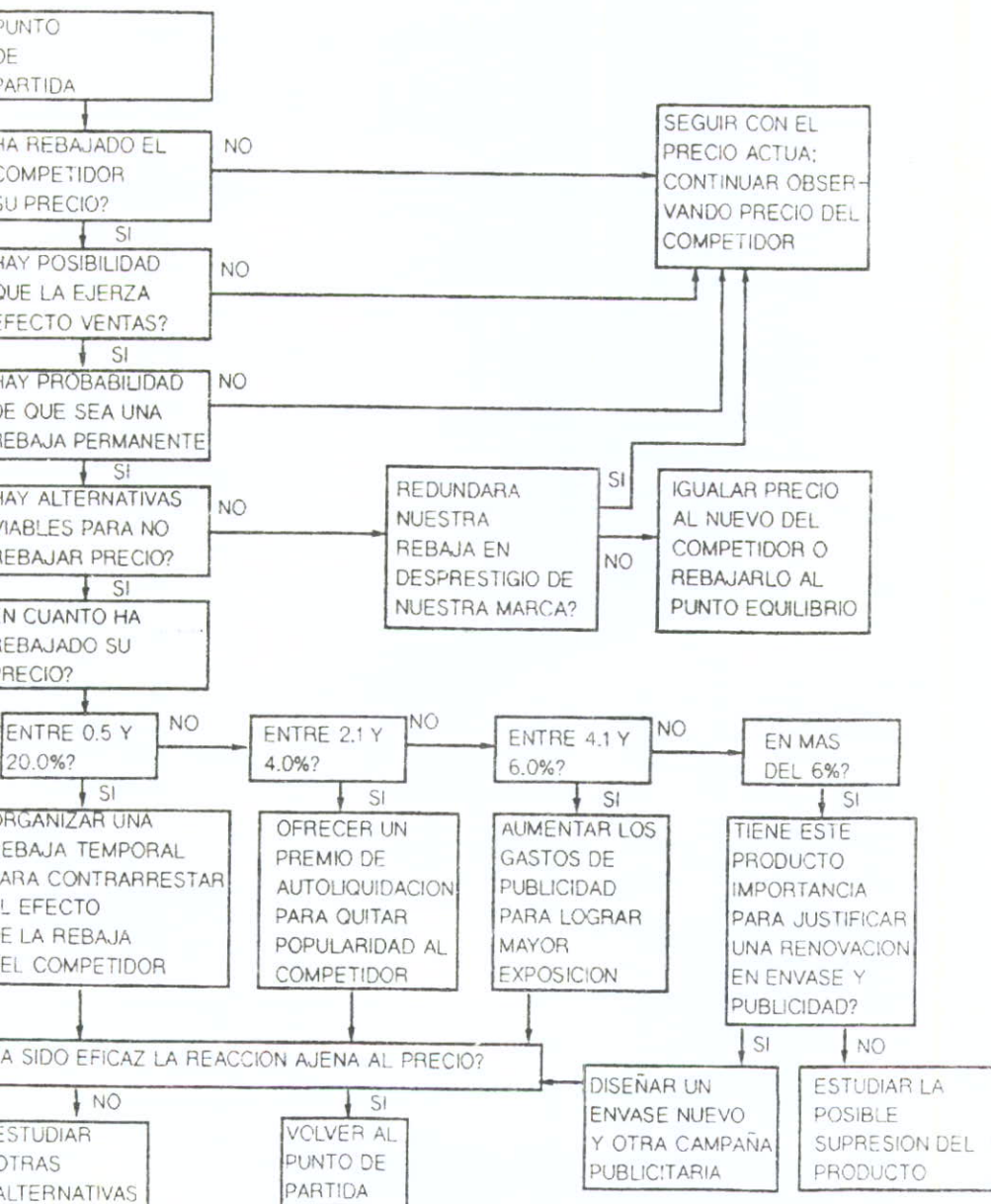
3) Fijación de precios promocionales.- Son aquellos que se coordinan con la promoción. Se subdividen en:

* Artículos de reclamo. En ocasiones se fijan los precios de unos pocos productos por debajo de los normales o aún por debajo del costo.

* Fijación de precios para eventos especiales. Muchas empresas coordinan el precio con publicidad para situaciones de temporadas especiales, con el fin de aumentar el volumen de las ventas.

* Descuentos superficiales. Forma ficticia de fijar precios por comparación "antes era de..., ahora de...".

PROGRAMA DE DECISION PARA RESPONDER A LA REBAJA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA



G) SELECCIONAR UN METODO DE FIJACION DE PRECIOS

El responsable de mercadotecnia tiene que encontrar un método mecánico para establecer precios en forma regular. El método para fijar precios determina el cálculo y la determinación del precio real. La naturaleza del producto, su volumen de ventas o la cantidad del producto manejado por la organización determinan la forma de calcular los precios.

Los métodos de fijación de precios brindan técnicas para la asignación real de precios a productos específicos. Estos deben tomar en cuenta los objetivos de precio, así como el conocimiento de los compradores, la demanda, los costos y la competencia. Existen tres métodos para fijar precios:

1. Orientación hacia el costo.- La empresa determina el precio añadiendo una suma de dinero o un porcentaje al costo del producto.

* Fijación de precios por costo-más. Es un sistema de precio en el cual se determinan los costos del vendedor y se añade una suma específica de dinero o un porcentaje del costo al costo del vendedor para establecer el precio.

* Sistema de fijación de precios del margen de ganancia bruta. Se determina el precio añadiendo al costo del producto un porcentaje predeterminado conocido como ganancia bruta. Por lo general la ganancia bruta refleja las estimaciones de los costos de operación, los riesgos y la rotación de inventarios.

2. Precios con orientación hacia la demanda.- Basado en el nivel de la demanda del producto. Esto da como resultado un precio más alto cuando la demanda del producto es alta y un precio más bajo cuando la demanda del producto es débil. Para utilizar este método, se debe estimar las cantidades de un producto que se venderán a diferentes precios. Entonces se escoge el precio que producirá el ingreso total más alto. La eficiencia de este método depende de la capacidad para hacer estimaciones correctas de la demanda.

3. Métodos de fijación de precios orientados hacia la competencia.- La organización considera los costos y los ingresos en un segundo lugar después de los precios de los competidores. Esta técnica debe ayudar a obtener un objetivo de precios que aumente las ventas o la participación del mercado. Frecuentemente este método se combina con enfoques de costo para llegar a los niveles de precios necesarios para obtener utilidades.

6.4 Plaza

Cuando la firma ha desarrollado sus productos, se enfrenta a la incertidumbre de cómo hacer que estos últimos lleguen a los consumidores para ponerlos a su alcance.

Actualmente, la mayoría de los fabricantes no venden sus artículos directamente a los usuarios finales, sino que utilizan intermediarios para hacer llegar sus productos a sus clientes finales. Un punto importante que involucra a la gerencia es que "los canales escogidos para los productos de la compañía afectan intimamente toda otra decisión de

mercadotecnia⁽¹⁷⁾; esto es, las decisiones sobre precios están grandemente influenciadas por esta decisión pues si la distribución es masiva, el precio difiere a si ésta es exclusiva; la publicidad depende también de las políticas de los distribuidores, quizá ellos decidan hacer su propia publicidad con la intención de promoverse a si mismos a la vez que promueven los productos.

La compañía tiene que encontrar el camino más adecuado para distribuir sus productos, de tal manera que se cumplan los objetivos preestablecidos. "Un canal de distribución se considerará que comprende un conjunto de instituciones que llevan a cabo todas las actividades (funciones) que se utilizan para mover un producto y su título de propiedad desde la producción hasta el consumo"⁽¹⁸⁾.

Los fabricantes se han visto en la necesidad de auxiliarse de intermediarios porque sus recursos económicos no les son suficientes para crear sus propios canales y centros de distribución para un mercado mayor. Existen varios niveles en un canal de distribución:

- 1) Canal directo de mercado o nivel cero.- Un fabricante vende directamente al consumidor.
- 2) Canal de un nivel.- Integrado por el fabricante, dos intermediarios que normalmente es un minorista.
- 3) Canal de dos niveles.- Integrado por el fabricante, dos intermediarios que normalmente son un mayorista y un minorista, y el consumidor final.
- 4) Canal de tres niveles.- Existe, entre el fabricante y el consumidor final, un vendedor, un distribuidor y un minorista.

Funciones de un canal de mercado.

Un canal de mercado, básicamente es la manera de hacer llegar las mercancías a los consumidores en una forma organizada. Las principales funciones de un canal, de acuerdo a lo escrito por Philip Kotler en su libro "Dirección de Mercadotecnia" son las siguientes:

1. *Investigación.*- Recopilar la información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
2. *Promoción.*- Creación y diseminación de comunicaciones persuasivas respecto a la oferta.
3. *Contacto.*- Buscar y comunicarse con compradores en perspectiva.
4. *Acoplar.*- Dar forma y acoplar la oferta a los requisitos del comprador. Incluyendo actividades de fabricación, mejoramiento, armado y empaque.
5. *Negociación.*- Esfuerzo por lograr un acuerdo final sobre precio y otras condiciones de oferta para efectuar la transmisión de propiedad.
6. *Distribución Física.*- Transporte y almacenaje de mercancías.
7. *Financiamiento.*- Adquisición y dispersión de fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
8. *Absorción de riesgos.*- La absorción de riesgos en relación con el desempeño del trabajo del canal.

(17) Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control". Pág. 497

(18) Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control". Pág. 498

Todas estas funciones utilizan recursos escasos, se llevan a cabo de la mejor manera a través de la especialización se pueden transferir. De esta manera, entre más funciones realice el fabricante incurrirá en mayores costos y por ende sus precios tendrán que ser más altos; pero si los comparte con intermediarios éstos disminuyen.

Cada compañía decide el tipo de canal que va a utilizar y sus políticas de precio, publicidad y prácticas de promoción de ventas. Al crear canales de distribución, los productores deben buscar lo que es ideal y de acuerdo a los recursos de que se dispone para ello.

Un punto importante para planear el canal de distribución es analizar a qué mercados debe llegar el producto, puede ser que éstos no puedan atenderse de manera lucrativa con los canales disponibles.

Cada fabricante determina los objetivos del canal, tomando en cuenta las limitantes impuestas por los clientes, productos, intermediarios, competidores, políticas de la compañía y medio ambiente.

Características de los clientes.- Si el número de clientes es grande, los fabricantes utilizarán canales con muchos intermediarios en cada nivel; también influye la dispersión geográfica de los clientes, es decir, entre más concentrados estén le será más fácil y menos costoso al productor.

Características del producto.- Si el producto es perecedero se hace necesaria una venta directa por las demoras en la distribución; los productos de gran volumen requieren de minimizar las distancias; los productos especiales, por lo general se venden directamente por vendedores de la compañía debido al conocimiento técnico que se necesita.

Características del intermediario.- Se deben tomar en cuenta los puntos débiles y fuertes de diferentes tipos de intermediarios para manejar diferentes tareas, como promoción, negociación, almacenamiento y contacto; también requisitos de crédito, privilegios de utilidad, adiestramiento y frecuencia de embarque.

Características competitivas.- Los productores en varias industrias quieren que sus artículos compitan en o cerca de los mismos establecimientos que venden lo de sus competidores.

Características de la compañía.- El tamaño general de la empresa determina el tipo de sus mercados y el que logre la cooperación de los intermediarios que decida usar. Sus recursos financieros determinan qué funciones de mercado puede manejar y cuáles delegar en intermediarios. Entre más amplia mezcla de productos tenga se inclinará a distribuidores exclusivos.

Características ambientales.- Cuando las condiciones económicas están en depresión, los productores quieren llevar sus artículos al mercado de la manera más económica, utilizando canales más cortos.

Una vez que se tiene elegido el canal que se va a utilizar, el fabricante y los intermediarios conjugan diversas tareas para llevar el producto a su destino final, al cliente. Existe una serie de responsabilidades y condiciones que se establecen entre el productor y los intermediarios. Los principales elementos en este tipo de relaciones son:

* Política de precios.- Por lo general el productor establece una lista de precios y después concede descuentos dependiendo del tipo de intermediario y la relación que lleve con él.

* Condiciones de Venta.- Términos de pago y garantías del fabricante.

* Derechos territoriales de los distribuidores.- Los distribuidores se interesan por saber en donde concede franquicias el fabricante.

* Servicios mutuos y responsabilidades entre productor e intermediarios.

Una vez que se tienen varias opciones para elegir el canal más adecuado a las necesidades y recursos del fabricante, se evalúa cada una siguiendo ciertos criterios económicos, de control y de adaptación.

* *Criterios económicos.*- La compañía busca obtener utilidades y para elegir el canal idóneo se lleva a cabo un análisis de ventas estimadas de cada canal; así mismo se estiman los costos a diferentes niveles de venta con cada canal.

* *Criterio de control.*- El uso de agentes de ventas puede hacer que surjan problemas de control, debido a que la agencia de ventas de fabricantes es un negocio independiente que busca maximizar sus utilidades.

* *Criterios de Adaptación.*- Cada alternativa de canal implica el compromiso de determinado periodo de tiempo perdiendo así la flexibilidad de utilizar algún otro canal durante el lapso comprometido.

A veces, el productor tiene que analizar si el canal que ha diseñado y utilizado sigue siendo óptimo. Se puede hacer uso del análisis del punto de equilibrio del sistema que tiene y de las posibles alternativas. Se ve los diferentes niveles de utilidad con cada alternativa. Cada canal posee un potencial diferente para crear ventas y producir costos.

6.4 Promoción

Cuando las firmas deciden sacar un producto al mercado deben diseñar y dar a conocer información respecto a la existencia del producto, sus aspectos y términos favorables y cómo beneficiarán éstos al mercado.

Para lograr transmitir los beneficios del producto al mercado, las firmas tienen que contratar los servicios de agencias de publicidad que les ideen anuncios eficaces; deben también elaborar programas de incentivos de ventas y relacionarse con firmas que le den imagen a la empresa. Esta comunicación que debe de existir entre el fabricante y el consumidor se compone de los siguientes elementos:

a) *Publicidad.*- Cualquier tipo de presentación y promoción pagadas y no personales sobre ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

b) *Promoción de Ventas.*- Incentivos a corto plazo cuya finalidad es alentar el consumo de un producto o servicio.

c) *Publicidad no pagada.*- Noticias comercialmente significativas en un medio impreso para estimular la demanda de un producto o servicio o la presentación del mismo en radio o televisión sin ser pagada por el patrocinador.

d) *Venta Personal*.- Presentación oral del producto con el comprador potencial buscando así lograr la venta.

Cada uno de estos cuatro instrumentos tiene sus características y costos muy particulares:

1. Publicidad

- * Es pública porque muchas personas reciben el mismo mensaje.
- * Es penetrante, pues el vendedor repite el mensaje y el comprador escucha y compara el de diversos competidores.
- * Es expresiva, ya que brinda oportunidades para proyectar la imagen de la empresa y de los productos que ésta ofrece al público.
- * Es impersonal, ya que la audiencia no se siente obligada a prestar atención o a responder.

La publicidad puede construir una imagen del producto y/o incitar a la realización de ventas rápidas, es un medio eficiente y que llega a una gran cantidad de compradores en diversas regiones sin necesidad de hacer gastos exagerados, aunque existen algunos medios que requieren de un presupuesto más elevado como la televisión.

2. Venta Personal

- * Es personal puesto que supone una relación directa entre dos o más individuos.
- * Da origen a una relación.
- * Provoca una respuesta ya que el comprador experimenta cierta obligación de prestar atención.

Este tipo de venta es el instrumento más caro, ya que el recurso de que dispone para llevarse a cabo es el hombre y debido a su labor requiere de remunerarle por el servicio prestado.

3. Promoción de Ventas

- * Hace uso de instrumentos (cupones, torneos, obsequios), que atraen y comunican.
- * Crean un incentivo para comprar.
- * Ofrecen una invitación a participar.

La promoción viene a subrayar las ofertas de los productos y a revivir las ventas de los productos en decadencia. Sus efectos casi siempre son a corto plazo y por lo general no crean preferencia prolongada.

4. Publicidad no pagada

- * Es creíble, pues los reportajes de interés humano y las crónicas son más auténticas que los anuncios.
- * Llega al comprador puesto que alcanza a una gran cantidad de compradores potenciales que rehúyen a los vendedores y a los anuncios.
- * Es incisiva porque tiende a proyectar una imagen impresionante del producto o de la compañía.

Las compañías toman en cuenta varios factores al momento de crear su plan de promoción. Tales como:

+ Tipo de producto o de mercado.- La eficiencia de cada elemento de promoción varía dependiendo del mercado de consumidores y del industrial. Las empresas que fabrican bienes de consumo acostumbran a dedicar la mayor parte de sus recursos financieros a la publicidad, después a la promoción de ventas, a la venta personal y por último a la publicidad no pagada. Las compañías fabricantes de bienes industriales dedican sus fondos principalmente a la venta personal, después a la promoción de ventas, posteriormente a la publicidad y finalmente a la publicidad no pagada.

+ Estrategia centrada en los intermediarios y estrategia centrada en el consumidor.- La estrategia centrada en los intermediarios exige utilizar la fuerza de ventas y la promoción comercial para impulsar la venta del producto a través de los canales de distribución. La estrategia centrada en el consumidor requiere invertir una gran cantidad en la publicidad y en la promoción para crear demanda.

+ Etapa de madurez del comprador.- Los instrumentos de promoción tienen un efecto diferente dependiendo de la disposición del comprador. La publicidad pagada y no pagada interviene en diferente grado dependiendo de la escolaridad o educación; la publicidad y la venta personal ocupan un lugar secundario.

+ Etapa de ciclo de vida del producto.- En la etapa de introducción, la publicidad pagada y la no pagada alcanzan su mayor eficacia en la creación del conocimiento del producto y la promoción sirve para que los consumidores lo prueben.

En la etapa de crecimiento, la publicidad pagada y no pagada siguen manteniendo su importancia, al tanto que puede disminuirse la promoción por necesitarse menos incentivos para la compra.

Durante la madurez, la promoción de ventas cobra mayor importancia que la publicidad. Los compradores ya conocen las marcas y no necesitan sino un simple recordatorio a través de la publicidad, se prescinde de la publicidad no pagada y los representantes de ventas prestan atención mínima al producto, pero la promoción de ventas sigue siendo intensa.

La compañía debe decidir qué cantidad de recursos destinará a la promoción total; para ello se puede basar en los siguientes criterios:

- * Un presupuesto basado en la capacidad financiera de la empresa.
- * Un presupuesto basado en un porcentaje de las ventas.
- * Un presupuesto basado en el presupuesto de la competencia.
- * Un presupuesto basado en el análisis y costos de los objetivos y funciones de la comunicación.

RESUMEN

Para facilitar y estimular los intercambios que las empresas llevan a cabo con los clientes, se realizan diversas actividades de Mercadotecnia que definen las funciones de dicha área. Tales actividades son afectadas por dos clases generales de variables: las relacionadas con la Mezcla de Mercadotecnia y las relacionadas con el medio ambiente. Las primeras pueden ser controladas por la organización; las segundas son las variables del entorno de la empresa sobre las cuales ésta tiene nulo o escaso control.

Todo aquello que la empresa realiza para aumentar la demanda de un producto constituye la Mezcla de Mercadotecnia entendiéndose por ésta el conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que una compañía combina para lograr la respuesta que desea por parte del Mercado Meta. Se integran por: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

Producto es la combinación de bienes y servicios que la firma ofrece al mercado que pretende cubrir; puede consistir en una mercancía, un servicio o una idea, que se considera capaz de satisfacer un deseo. Un producto es, para el comprador potencial, un conjunto complejo de satisfacciones de valor. Un producto pasa por diferentes niveles:

- * Producto Genérico.- Cosa rudimentaria sustantiva sin la cual no existe la posibilidad de entrar al juego de la participación de mercado.

- * Producto Esperado.- El producto esperado incluye al producto genérico y representa las expectativas mínimas del cliente.

- * Producto Aumentado.- Cuando el comprador se ha hecho menos dependiente de la ayuda técnica o del apoyo de marca del proveedor se debe centrar la atención a elaborar un programa sistemático para encontrar adiciones al producto que beneficien al cliente, que permita conservarlo y así obtener mayores beneficios.

- * Producto Potencial.- Todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes, lo que todavía queda por hacerse, lo que es posible efectuar.

Los productos se puede clasificar: Según su durabilidad.- durables, no durables y de servicios. En bienes de consumo como bienes de uso común, bienes de comparación, bienes de especialidad y bienes no buscados. En bienes industriales: como materiales y partes, bienes de capital y suministros y servicios.

Todo producto se enfrenta a etapas durante el tiempo de vida y la actuación de la mercadotecnia difiere en cada una de ellas. El ciclo de vida de un producto tiene cuatro etapas principales: a) Introducción , b) Crecimiento, c) Consolidación y d) Declinación. Según se mueve el producto a lo largo de su ciclo, las estrategias relacionadas con la competencia, fijación de precios, producción y distribución e información de mercados deben evaluarse en forma periódica y quizá cambiarse.

Al elaborar un producto nuevo, existen importantes decisiones que se deben tomar respecto a la fijación de marcas, tales como que marca llevará, cual será el logotipo, marca registrada y razón social. Marca es el nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de varios de éstos, que identifica el producto del vendedor y lo distingue de los competidores. El nombre de marca es la parte de la marca que puede leerse. Aquella parte de la marca que no puede leerse se denomina logotipo. La marca registrada es la denominación legal y señala que el propietario tiene el uso exclusivo de una marca y que la ley prohíbe que otros la utilicen. Y la razón social es el nombre legal de la empresa. El empaque lo constituyen las actividades consistentes en diseñar y producir el recipiente o envoltura de un artículo.

Debido a las necesidades cambiantes de las personas, las compañías buscan constantemente el desarrollo de nuevos productos. Se considera como nuevo producto el que nunca ha sido comercializado por una empresa determinada, aún cuando ya hayan existido otros similares de otras compañías.

La modificación de productos se refiere al cambio de una o más características de un producto. Existen varias condiciones: el producto debe ser modificable, los

consumidores existentes deben percibir que se ha hecho una modificación, la modificación debe hacer que el producto esté más de acuerdo con los deseos de los consumidores para que les brinden mayor satisfacción. Se puede modificar un producto en calidad, en características en cuanto a funcionalidad y en el estilo.

Por lo general, los productos no pueden continuar satisfaciendo a los consumidores de los mercados seleccionados y contribuir en el logro de las metas generales de la organización en forma indefinida. Para mantener una mezcla de productos satisfactoria, las empresas tienen que deshacerse de algunos productos, de la misma forma que tienen que modificar los ya existentes o introducir otros nuevos. Un producto débil no sólo cuesta a la empresa desde el punto de vista financiero sino que consume mucho tiempo así como recursos que se emplean al tratar de revivirlo. Se puede eliminar un producto descontinuándolo por etapas, agotar la existencia o realizar una cancelación inmediata.

El precio es el valor que se ha fijado a lo que se esta intercambiando. Algo de valor, normalmente el poder adquisitivo, se cambia por ciertos satisfactores o beneficios.

Existen ocho pasos básicos para la fijación de precios:

- a) Seleccionar el objetivo de fijación de precios.
- b) Identificar la evaluación del mercado seleccionado como meta del precio y la capacidad de compra.
- c) Determinar la demanda
- d) Investigar las relaciones entre la demanda, los costos y la utilidad.
- e) Analizar los precios de la competencia
- f) Seleccionar una política de precios
- g) Seleccionar un método de precios y
- h) Seleccionar el precio.

Cuando la firma ha desarrollado sus productos, se enfrenta a la incertidumbre de cómo hacer que estos últimos lleguen a los consumidores para ponerlos a su alcance. Los fabricantes se han visto en la necesidad de auxiliarse de intermediarios porque sus recursos económicos no les son suficientes para crear sus propios canales y centros de distribución para un mercado mayor.

Un canal de mercado, básicamente es la manera de hacer llegar las mercancías a los consumidores en una forma organizada. Las principales funciones de un canal son: investigación, promoción, contacto, acoplar, negociar, distribución física, financiamiento y absorción de riesgos. Cada fabricante determina los objetivos del canal, tomando en cuenta las limitantes impuestas por los clientes, productos, intermediarios, competidores, políticas de la compañía y medio ambiente.

Para lograr transmitir los beneficios del producto al mercado, las firmas tienen que contratar los servicios de agencias de publicidad que les ideen anuncios eficaces; deben también elaborar programas de incentivos de ventas y relacionarse con firmas que le den imagen a la empresa. Esta comunicación que debe de existir entre el fabricante y el consumidor se compone de los siguientes elementos: publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada y venta personal. La publicidad puede construir una imagen del producto y/o incitar a la realización de ventas rápidas. La venta personal es el instrumento más caro, ya que el recurso de que dispone para llevarse a cabo es el hombre y debido a su labor requiere de remunerarle por el servicio prestado. La promoción viene a subrayar las ofertas de los productos y a revivir las ventas de los productos en decadencia. Sus efectos casi siempre son a corto plazo y por lo general no crean preferencia prolongada.

CAPITULO 7

DECISIONES FINANCIERAS EN MERCADOTECNIA

7.1 Necesidad de Información Financiera en Mercadotecnia

7.2 La Oportunidad y la Mercadotecnia

7.3 Decisiones que se toman en el área de Mercadotecnia

7.4 Decisiones de Productos y Marcas

7.5 Decisiones de Mercadotecnia durante el ciclo de vida de un producto

7.6 Decisiones sobre Precios

7.7 Decisiones sobre canales de distribución

7.8 Decisiones sobre promoción y publicidad

Resumen

CAPITULO 7

DECISIONES FINANCIERAS EN MERCADOTECNIA

Conforme ha pasado el tiempo y la empresa ha ido creciendo, la información de Mercadotecnia casi siempre ha pasado inadvertida y se le ha dado prioridad a las necesidades de información contable o financiera. Es frecuente observar que una buena parte de la toma de decisiones en el área de Ventas y Mercadotecnia descansa principalmente en la experiencia e intuición, en lugar de fundamentarse en la información proporcionada por el área de Finanzas, a través del análisis y realización de proyectos, pronósticos, presupuestos y todas las actividades que en dicho departamento se llevan a cabo. Así pues, en el presente capítulo se habla sobre las decisiones principales que se toman en el departamento de Mercadotecnia y en qué manera pueden ser apoyadas por la información financiera para obtener una mayor eficiencia.

7.1 Necesidad de Información Financiera en Mercadotecnia

Ha habido una notable tendencia a considerar únicamente los datos registrados por ventas, pedidos y embarques que han tenido lugar en períodos anteriores. Esta información es parte importante para la toma de decisiones, pero no es suficiente, el gerente de Mercadotecnia debe de contar también con información del departamento de Finanzas que le permita tomar decisiones y acciones de manera eficaz y oportuna. Esto influirá positivamente en la eficacia de las decisiones sobre el precio de los productos, la promoción, actividad de la fuerza de ventas y las líneas de los productos.

La función de Mercadotecnia puede ser dividida en *Planeación estratégica*, que consiste en planear para el futuro y en *Control de Mercadotecnia* que consiste en evaluar el desempeño presente y pasado.

"La Planeación Estratégica implica realizar un análisis histórico de las utilidades y una estimación proforma, haciendo diversas suposiciones sobre factores como la situación económica, los precios de los productos, la actividad promocional y las ventas en el mercado.

En el control de Mercadotecnia se comparan las ventas con los pronósticos y las cuotas"⁽¹⁾.

En el área de Finanzas, el simulador de planeación estratégica (refiérase al capítulo 3, simulación) para Ventas y Mercadotecnia puede ser designado para proyectar las necesidades de capital de trabajo, haciendo suposiciones diferentes para el futuro.

7.2 La Oportunidad y la Mercadotecnia

La labor de un gerente de Mercadotecnia es de vital importancia para el progreso de la empresa. Esta labor comienza antes de que se fabrique el producto de una compañía y continúa después de que se ha llevado a cabo la venta. El experto en

(1)Murdick, Robert G. "Sistemas de Información Administrativa". Pág. 657

Mercadotecnia está involucrado en el estudio de las necesidades y deseos del consumidor, en la formulación de conceptos del producto destinados a cubrir las necesidades no satisfechas, en probar la validez de los conceptos del producto, en diseñar su envase, elegir el nombre de la marca, en fijar el precio del producto para lograr una utilidad razonable sobre la inversión, en hacer arreglos para la distribución, crear comunicaciones efectivas de Mercadotecnia para dar a conocer al público la disponibilidad del producto, en obtener los medios publicitarios más eficientes para los mensajes comerciales, auditar las ventas, vigilar la satisfacción del consumidor y en revisar los planes de Mercadotecnia a la luz de los resultados.

De esta manera, el gerente de Mercadotecnia debe tener la visión de detectar las necesidades del mercado y convertir dichas necesidades en oportunidades de mercado.

"La oportunidad de mercado de una compañía es una palestra de acción comercial pertinente en la que una compañía determinada probablemente goce de una ventaja diferencial" (2).

La clave de una oportunidad de mercado de una compañía se encuentra en que esa compañía puede aprovechar más que sus competidores las ventajas que le presenta el medio ambiente; tales como crear nuevos productos alimenticios, mejores sistemas de transporte, métodos, nuevas formas de descanso, mejor tecnología de enseñanza; existen oportunidades para aprovechar los desperdicios, servicios legales de costo inferior, fabricación de envases, casas prefabricadas, purificación del agua, etc.

Una compañía debe preocuparse por crear continuamente un conjunto de oportunidades para forjarse un gran futuro. Puede generar oportunidades de crecimiento que pueden ser:

- 1) Oportunidades de crecimiento intensivo
- 2) Oportunidades de crecimiento integrado
- 3) Oportunidades de crecimiento de diversificación

1. *El crecimiento intensivo*: tiene sentido para una compañía si ésta no ha explotado en su totalidad las oportunidades latentes en sus productos y mercados actuales. Existen tres tipos de oportunidades de crecimiento intensivo:

* Penetración de mercado.- "Consiste en buscar ventas más grandes para sus actuales productos en sus mercados presentes mediante un trabajo de venta más agresivo"⁽³⁾.

La penetración de mercado puede ser:

a) Estimular a los clientes a incrementar el ritmo de consumo actual, aumentando la unidad de compra, la tasa de mejoría del producto u obsolescencia, sugiriendo nuevos usos al producto, incentivos de precio para un uso mayor, etc.

b) Incrementar esfuerzos para atraer a los clientes de las otras compañías mejorando la diferenciación de la marca y elevando la promoción.

c) Aumentar esfuerzos para atraer a los no usuarios, con muestras e incentivos, subir y bajar precio, publicidad de nuevos usos del producto.

(2) Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia.", pág. 71

(3) *Ibidem*

* Creación de mercado, que "consiste en que la compañía busque ventas mayores, llevando sus productos actuales a nuevos mercados" (4).

Este crecimiento puede darse:

a) Abriendo mercados geográficos.

b) Creación de nuevas versiones para atraer a otros segmentos del mercado, nuevos canales de distribución y publicidad.

* Mejoramiento del producto que "consiste en que la compañía busque ventas mayores fabricando mejores productos para sus mercados actuales" (5), a través de:

a) Introducir nuevos aspectos del producto adaptando, modificando, sustituyendo, reorganizando, invirtiendo o combinando los aspectos ya existentes (6).

b) Crear tamaños diferentes de la presentación del producto. (refiérase al capítulo 5).

2. *Crecimiento Integrado*: tiene sentido si la industria básica ofrece un futuro de fuerte crecimiento y/o si la compañía puede incrementar su productividad, eficiencia o control, moviéndose hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente en la industria (7).

* Integración hacia atrás.- Una compañía busca la propiedad o un mayor control de sus sistemas de abasto actuales.

* Integración hacia adelante.- La compañía busca la propiedad o tener un mayor control de sus canales de distribución.

* Integración horizontal.- La compañía busca la propiedad o tener un mayor control de sus competidores.

3. *Crecimiento de diversificación*: tiene sentido para una compañía si con su situación actual no muestra una oportunidad de crecimiento o utilidades, o si las oportunidades fuera de su contexto son superiores. La compañía se puede diversificar de forma concéntrica, horizontal y conglomerada.

* Diversificación concéntrica.- "Una compañía busca arreglar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas y/o mercadotécnicas con la línea de producto existente; estos productos normalmente atraerían nuevos tipos de clientes" (8).

* Diversificación horizontal.- "La compañía busca agregar nuevos productos que agraden a sus actuales clientes, aunque tecnológicamente no tengan relación con su actual línea"(9).

(4) Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", pág. 75

(5) Ibdem

(6) CFR -- Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", Pág. 75

(7) Ibdem

(8) Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", pág. 76

(9) Ibdem

* Diversificación conglomerada.- "La compañía busca agregar nuevos productos para nuevas clases de clientes" (10) tal como productos cíclicos que le permitan equilibrar sus operaciones en época de ventas bajas.

La compañía debe analizar qué estrategia de Mercadotecnia va a utilizar para atacar sus mercados. Según Michael E. Porter, en su libro "Estrategia Competitiva", existen tres tipos genéricos de estrategia:

1) Liderazgo general en costos, esto es, tener un margen de costos bajo, en relación con la competencia, a través de: construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, controles de costos y gastos indirectos, minimizar costos en áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, etc. Con una posición de costos bajos la empresa logra obtener mayores rendimientos que la competencia.

2) Especialización o Diferenciación, creando algo percibido como único en el mercado, ya sea en diseño, la imagen de la marca, la tecnología, servicio al cliente, cadena de distribuidores, etc. Por lo general, esta estrategia se caracteriza por una inversión adicional en los productos para hacerlos diferentes de los ya existentes, pero aumenta el rendimiento o utilidades proporcionadas por el producto.

3) Segmentación, enfocándose a un grupo específico de compradores, en el segmento o mercado, logrando altos rendimientos. Implica un intercambio entre lo rentable y el volumen de ventas, puesto que tiene limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar.

Cada uno de los tres tipos de segmentación ofrece oportunidades que la compañía debe analizar y elegir la más rentable, de acuerdo a sus objetivos.

Una vez que el departamento de Mercadotecnia ha analizado las oportunidades de mercado y elegido su estrategia competitiva (de Mercadotecnia) debe decidir sobre:

* Meta de Ventas, que es el resultado de un análisis de productividad de las diferentes estrategias de mercado. Se basa en el comportamiento de las ventas anteriores y el potencial estimado para cada producto.

* Presupuesto de Mercadotecnia deseado: se debe analizar el trabajo de Mercadotecnia necesario para lograr determinado volumen de ventas o participación del mercado y posteriormente poner precio a ese trabajo.

* Asignación de Mezcla de Mercadotecnia: se tiene que decidir cómo asignar el presupuesto total de Mercadotecnia para un producto determinado a aspectos como publicidad, promoción de ventas y venta personal.

* Fijación de Precios: es el elemento fundamental para producir utilidades. Debe estudiarse la gama general de precios y fijar un nivel específico para cada producto dentro de esa gama. Debe determinarse el precio planeado y el de lista antes de descuentos y concesiones. Mercadotecnia debe analizar la demanda, el costo y la competencia para fijar el precio planeado; todo esto para ver la rentabilidad de cada producto, su contribución al margen de utilidades de la empresa o al volumen de ventas de la misma.

(10) Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", pág. 77

7.3 Decisiones que se toman en el área de Mercadotecnia

Hay dos tipos de decisiones principales que se toman en el área de Mercadotecnia:

- 1) Decisiones del comercio
- 2) Decisiones del consumidor

Para influir en el comercio, las empresas utilizan precios al mayoreo, concesiones mercantiles, visitas de ventas y servicio, publicidad comercial, asignaciones de publicidad cooperativa, política de crédito y política de entregas.

Para influir en los consumidores se emplean características de los productos, características de empaque, precio al menudeo, tratos con el consumidor y publicidad destinada al mismo.

Esta clasificación de los tipos de decisión es importante porque el gerente de Mercadotecnia debe tomar sus decisiones en producto, precio, promoción y distribución basándose en el cliente al que va a enfocar su Mezcla de Mercadotecnia.

7.4 Decisiones de Productos y Marcas

La combinación de productos y la estrategia de marcas de la firma es más que la simple suma de un conjunto de planes formulados por los directores de los productos. La alta gerencia tiene que centrar su atención en la combinación total de los productos y decidir si está equilibrada en cuanto a utilidades, riesgos y crecimiento.

El desarrollo y combinación de productos y marcas es muy importante para decidir una estrategia adecuada y rentable.

Las empresas normalmente manejan un gran número de productos. Esto obliga a que se tomen decisiones sobre la combinación de productos que debe desarrollar la empresa y debe revisar cada determinado tiempo si existe un balance de productos en cuanto a crecimiento futuro de ventas, estabilidad y lucro (utilidades).

Las necesidades van cambiando y los movimientos de la competencia afectan los beneficios proporcionados por cada producto afectándose así la combinación total. De toda la combinación de productos, sólo unos cuantos aportan la mayor parte del beneficio de la compañía, otros sólo contribuyen a recuperar el desembolso de los costos y otros más a las ventas de los productos de mayor rendimiento. Lo importante es hacer un pronóstico de las ventas de los productos de la compañía a diferentes niveles en un futuro y analizar su costo y su contribución a las utilidades de la empresa para hacer supresiones y adiciones adecuadas.

En cuanto a la marca de los productos, es importante considerar que muchas veces la buena demanda de los mismos depende de su marca. Hay productos que por ser de uso cotidiano no requieren tener una marca de gran prestigio, pero existen otros en los cuales el reconocimiento de la marca es importante para lograr su venta.

Al analizar qué tan posible será la penetración del producto y venta al mercado hay que decidir qué marca va a llevar ese producto, con la visión de que eso contribuya a lograr un máximo rendimiento a través de la venta del mismo.

Dada la situación de la economía actual y de las compañías existentes en el mercado de cada producto, es importante que las compañías se esfuerzen por tratar de satisfacer cada vez más los deseos cambiantes de los clientes. Esto lleva no sólo a determinar la combinación adecuada de los productos o decisión de marcas, sino a introducir innovaciones que le proporcionen imagen y utilidades a la compañía.

En el proceso de desarrollo de nuevos productos, se generan una serie de ideas que se deben evaluar y se van eliminando las menos rentables, hasta que finalmente queda una, a la que se le tiene que poner un precio con un margen de utilidades suficiente para compensar el dinero gastado por la empresa en el estudio de las ideas que fracasaron.

La dirección se encuentra en un dilema: tiene que desarrollar productos nuevos pero hay muchas probabilidades de que no triunfe. El desarrollo de nuevos productos puede representar tantos riesgos como los de seguir con los antiguos. Ante productos nuevos, es probable que la empresa se enfrente a la competencia y esto implique una baja en la participación en el mercado o en los márgenes de utilidades de la compañía. Por ello, el departamento de Mercadotecnia debe realizar un análisis completo en conjunto con las áreas de Finanzas e Ingeniería para determinar la factibilidad de realizar tal producto, sus costos y los posibles ingresos que se obtendrán con su venta y determinar de esta manera si el producto es o no rentable. Se hace un análisis del negocio con el objeto de calcular las ventas, utilidades y el índice de rendimiento futuros del nuevo producto y observar si coinciden con las políticas de la compañía. De aquí se parte para decidir si el producto se va a desarrollar para la compañía. El análisis de rendimiento debe efectuarse durante todo el proceso de desarrollo conforme se vayan recibiendo datos sobre el producto y su mercado ⁽¹¹⁾. Así mismo, se deben analizar los costos en los que se incurre para su producción.

La razón de desarrollar un producto es que tenga suficiente y pronta aceptación en el mercado para producir utilidades satisfactorias a la firma. Pueden estimarse las ventas futuras estudiando la historia de otros productos y sondeando opiniones del mercado. Se deben formular cálculos sobre las ventas mínimas y máximas para contar con alguna indicación de riesgos posibles. En estos cálculos es conveniente que exista una relación estrecha de los departamentos de Mercadotecnia y Finanzas para que exista un verdadero apoyo financiero para una mejor toma de decisiones.

En la creación del producto se debe pensar en la imagen y objetivos de la empresa y elegir la marca más adecuada que contribuya a elevar las ventas del producto, su rentabilidad, su éxito. Así como el envase óptimo al mismo

7.5 Decisiones de Mercadotecnia durante el ciclo de vida de un producto

A todo producto que es lanzado al mercado lo caracteriza un conjunto cambiante de problemas y oportunidades.

(11) CFR -- Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia", pág. 264

* La introducción.- Crecimiento lento y utilidades mínimas en la distribución del producto. La compañía debe decidir la forma más rentable de canalizar sus recursos hacia la producción de Mercadotecnia de alta o baja categoría, analizando las posibles utilidades que se obtendrán con ello.

* Durante el crecimiento.- Aumento rápido de ventas y ganancias. La compañía trata de invertir para mejorar el producto o entrar a un nuevo segmento de mercado reduciendo precios.

* Madurez.- Disminuyen las ventas y se estabilizan las ganancias. El modificar el producto y elegir una mezcla de Mercadotecnia adecuada son decisiones vitales para el mismo.

* Declinación.- Deterioro de ventas y beneficios. La estrategia a seguir es desarrollar una estrategia de continuación del producto, concentración o aprovechamiento del producto y eliminarlo después, de manera que se minimicen los perjuicios a las utilidades, a la empresa, a los empleados y a los clientes.

7.6 Decisiones sobre Precios

La decisión sobre los precios ha tenido gran importancia en los últimos años. Los precios constituyen un problema:

1) Cuando la firma tiene que fijarlos por primera vez, al desarrollar o adquirir un producto nuevo.

2) Cuando la firma se ve obligada por determinadas circunstancias a cambiar de precio, por haberse modificado la demanda o los costos.

3) Cuando la competencia inicia un cambio de precios, la compañía debe decidir si le conviene variar los suyos y en qué grado.

4) Cuando la compañía produce diversos artículos cuyas demandas y costos están relacionados entre sí. El problema consiste en determinar las relaciones óptimas de los precios para los productos de la línea.

Muchas firmas fijan sus precios basándose principalmente en sus costos, incluyendo todos aquellos costos en los que incurren.

Las empresas fijan sus precios dependiendo de los objetivos que tengan al establecerlos (refiérase al capítulo 6) y del mercado meta seleccionado. Se realiza una investigación del mercado meta para determinar sus ingresos y necesidades de compra; se pronostica la demanda y en base a los objetivos que tenga la compañía en cuanto al precio y a las capacidades de compra del mercado, se determina el precio del producto; hay productos que sólo atraen la demanda de otros productos y su precio se determina considerando la recuperación de lo invertido en el producto, el punto de equilibrio entre los costos e ingresos, donde la utilidad es igual a cero; otros productos están en el mercado para dar imagen y prestigio a determinado producto o marca y su precio está muy por encima de su costo; hay otros productos que son adquiridos por las necesidades que satisfacen y que

si su precio sube o baja igualmente son comprados. El departamento de Mercadotecnia tiene que considerar los aspectos mencionados así como la demanda pronosticada y la posible reacción de la competencia para fijar el precio de sus productos. Una vez determinada la demanda y los posibles ingresos la compañía tiene que realizar un flujo de efectivo para analizar el rendimiento de cada producto y su conveniencia de subir o bajar el precio, o sacar el producto del mercado, si este, con cualquier precio posible no es conveniente para la empresa.

Cuando la organización quiere hacer un movimiento en el precio de los productos que ya tiene en el mercado, hace un análisis sobre los efectos en la demanda; a la empresa puede convenirle estudiar una reducción en sus precios, analizando costos y flujos de efectivo para estimular la demanda, aprovechar los costos bajos o desentenderse de competidores más débiles; también puede realizar un estudio de la posibilidad de aumentar los precios para aprovechar lo intenso de la demanda o para cubrir los altos costos.

Los diversos productos de una línea están expuestos a distintos grados de competencia; la estructura de precios de los productos de una línea no debe ser sólo proporcional a los costos, sino que debe considerar las oportunidades de obtener ganancias aprovechando los distintos grados de competencia de cada producto, considerando así los posibles ingresos por sus ventas.

7.7 Decisiones sobre canales de distribución

Los canales que la compañía elige para distribuir sus productos y ofrecerlos al mercado, tienen gran influencia en otras decisiones que se toman en el área de Mercadotecnia: al establecer los precios se ve si se van a distribuir a través de unos pocos concesionarios, obteniendo grandes márgenes de utilidades, o si se va a hacer en forma masiva, obteniendo una ganancia menor; en publicidad debe tomarse en cuenta el tipo de distribución para que esté correctamente enfocada, etc.

Cada empresa, dentro de una industria, tiene que determinar el canal de distribución que va a utilizar para tener acceso a las fuentes de abastecimiento más adecuadas para su producto. En los canales existe un alto grado de competencia y conflicto. La competencia se da entre las instituciones comerciales o los canales internos de Mercadotecnia que están tratando de satisfacer las necesidades del mismo mercado meta. El conflicto se da cuando los intereses de los miembros del canal difieren en metas, funciones, etc., así, un productor puede desear que sus mayoristas vendan con un margen bajo de ganancias y estos quieren vender a mayor precio para obtener un mayor beneficio.

Al desarrollar los canales de distribución, las empresas deben decidir entre lo ideal y lo viable o práctico. Lo primero que se debe analizar son los mercados a los que se enfoca la compañía para ver si tales mercados pueden servirse con los canales disponibles; cada productor determina los objetivos que persigue en base a las características de los clientes, los productos, los intermediarios, las firmas de la competencia, las normas de la competencia y el medio ambiente y considerando todo esto analiza las alternativas de canales que tiene disponibles para elegir la que le va a ayudar a lograr mejor sus objetivos. La compañía, al elegir un canal, está tratando de percibir utilidades. Cada alternativa de canales de distribución produce un nivel de ventas y costo

diferente, pero importa el que presente mayor utilidad. Se calculan las posibles ventas en cada sistema de distribución. Se calculan los costos de utilizar cada uno, y se hace un análisis de tasa de rendimiento. Como los mercados y el medio ambiente de Mercadotecnia están en continuo cambio, la organización debe de realizar revisiones del canal; es posible que algunos miembros tengan que ser eliminados o incorporados, quizá se deban modificar todos los canales de determinados mercados y, a veces, volver a diseñar todo el sistema de canales. La proposición de un cambio de canal puede valorarse por medio de un análisis incremental cuando sólo se afecta a un canal en particular.

Cuando la compañía decide utilizar el sistema de distribuir físicamente el producto, debe hacer un análisis sobre el valor de un alto nivel de servicio al cliente con la necesidad de hacer ahorros en los costos de mantenimiento del inventario.

7.8 Decisiones sobre promoción y publicidad

Todas las compañías invierten cantidades considerables en promoción. La mayoría de ellas da por sentado que tienen que hacer promoción de sus productos, pero no saben cuanto deben gastar y en que forma. La firma se esfuerza por establecer una relación emocionalmente satisfactoria entre ella y sus clientes.

Al estudiar cuál debe ser la promoción más conveniente de la empresa, la firma se encuentra frente a dos decisiones importantes. La primera es la cantidad de esfuerzo que se debe invertir en la promoción; la segunda, hasta qué punto y en qué grado debe utilizar los diferentes instrumentos promocionales (refiérase al capítulo 6).

La promoción es una de las múltiples maneras que la compañía tiene para estimular las ventas y tiene que analizar si los fondos destinados a ésta no estarían mejor invertidos en el desarrollo de un nuevo producto, en la reducción de precios, en más servicio al cliente, etc. "El presupuesto total de promoción debe establecerse a un nivel en el que la utilidad marginal de los fondos destinados a fines promocionales sea igual a la utilidad obtenida por emplear esos fondos en la mejor alternativa no promocional" (12).

La publicidad constituye un poderoso instrumento promocional.

La cuantía del presupuesto publicitario puede determinarse: según las disponibilidades económicas como porcentaje regular del producto de las ventas de la firma o como reacción a los gastos publicitarios de los competidores. La eficiencia del presupuesto de publicidad depende también del desarrollo de un buen mensaje y de su presentación esperada. El presupuesto tiene que gastarse a lo largo del ciclo del negocio, cada mes y hasta cada día, estudiando sus efectos en el futuro; deben de investigarse los efectos de programas publicitarios sobre las ventas antes de realizarse, durante su desarrollo y después de haberse terminado.

De esta manera, se concluye, en general, que las decisiones que se toman en el departamento de Mercadotecnia, son decisiones financieras porque en todas y cada una de ellas existe el apoyo de una herramienta financiera y es importante considerar la información que tal herramienta puede proporcionar para decidir de manera acertada, eficiente y productiva.

(12) Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", pág. 423

RESUMEN

En el presente capítulo se habló sobre las decisiones principales que se toman en el departamento de Mercadotecnia y en qué manera pueden ser apoyadas por la información financiera para obtener una mayor eficiencia.

La función de Mercadotecnia puede ser dividida en Planeación estratégica, que consiste en planear para el futuro y en Control de Mercadotecnia que consiste en evaluar el desempeño presente y pasado.

La labor de un gerente de Mercadotecnia es de vital importancia para el progreso de la empresa.

La clave de una oportunidad de mercado de una compañía se encuentra en que esa compañía puede aprovechar más que sus competidores las ventajas que le presenta el medio ambiente. Una compañía debe preocuparse por crear continuamente un conjunto de oportunidades para forjarse un gran futuro. Puede generar oportunidades de crecimiento que pueden ser:

- 1) Oportunidades de crecimiento intensivo
- 2) Oportunidades de crecimiento integrado
- 3) Oportunidades de crecimiento de diversificación

Existen tres tipos de oportunidades de crecimiento intensivo: Penetración de mercado, ventas más grandes para sus actuales productos en sus mercados presentes mediante un trabajo de venta más agresivo; Creación de mercado, buscar ventas mayores, llevando sus productos actuales a nuevos mercados; y Mejoramiento del producto buscando ventas mayores fabricando mejores productos para sus mercados actuales. El Crecimiento Integrado tiene sentido si la industria básica ofrece un futuro de fuerte crecimiento y/o si la compañía puede incrementar su productividad, eficiencia o control, moviéndose hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente en la industria. El Crecimiento de diversificación: tiene sentido para una compañía si con su situación actual no muestra una oportunidad de crecimiento o utilidades, o si las oportunidades fuera de su contexto son superiores. La compañía se puede diversificar de forma concéntrica, horizontal y conglomerada.

Una vez que el departamento de Mercadotecnia ha analizado las oportunidades de mercado y elegido su estrategia competitiva (de Mercadotecnia) debe decidir sobre:

- * Meta de Ventas.
- * Presupuesto de Mercadotecnia deseado.
- * Asignación de Mezcla de Mercadotecnia.
- * Fijación de Precios.

Hay dos tipos de decisiones principales que se toman en el área de Mercadotecnia:

- 1) Decisiones del comercio
- 2) Decisiones del consumidor

Esta clasificación de los tipos de decisión es importante porque el gerente de Mercadotecnia debe tomar sus decisiones en producto, precio, promoción y distribución basándose en el cliente al que va a enfocar su Mezcla de Mercadotecnia.

La alta gerencia tiene que centrar su atención en la combinación total de los productos y decidir si está equilibrada en cuanto a utilidades, riesgos y crecimiento.

El desarrollo y combinación de productos y marcas es muy importante para decidir una estrategia adecuada y rentable. De toda la combinación de productos, sólo unos cuantos aportan la mayor parte del beneficio de la compañía, otros sólo contribuyen a recuperar el desembolso de los costos y otros más a las ventas de los productos de mayor rendimiento. Lo importante es hacer un pronóstico de las ventas de los productos de la compañía a diferentes niveles en un futuro y analizar su costo y su contribución a las utilidades de la empresa para hacer supresiones y adiciones adecuadas.

Otro aspecto a decidir es el de desarrollar nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos puede representar tantos riesgos como los de seguir con los antiguos. El departamento de Mercadotecnia debe realizar un análisis completo en conjunto con las áreas de Finanzas e Ingeniería para determinar la factibilidad de realizar tal producto, sus costos y los posibles ingresos que se obtendrán con su venta y determinar de esta manera si el producto es o no rentable. El análisis de rendimiento debe efectuarse durante todo el proceso de desarrollo conforme se vayan recibiendo datos sobre el producto y su mercado. Así mismo, se deben analizar los costos en los que se incurre para su producción.

A todo producto que es lanzado al mercado lo caracteriza un conjunto cambiante de problemas y oportunidades. En la introducción de un producto, la compañía debe decidir la forma más rentable de canalizar sus recursos hacia la producción de Mercadotecnia de alta o baja categoría, analizando las posibles utilidades que se obtendrán con ello. Durante el crecimiento, la compañía trata de invertir para mejorar el producto o entrar a un nuevo segmento de mercado reduciendo precios. En la madurez, el modificar el producto y elegir una mezcla de Mercadotecnia adecuada son decisiones vitales para el mismo. En la declinación, desarrollar una estrategia de continuación del producto, concentración o aprovechamiento del producto y eliminarlo después, de manera que se minimicen los perjuicios a las utilidades, a la empresa, a los empleados y a los clientes.

Las empresas fijan sus precios dependiendo de los objetivos que tengan al establecerlos. Una vez determinada la demanda y los posibles ingresos la compañía tiene que realizar un flujo de efectivo para analizar el rendimiento de cada producto y su conveniencia de subir o bajar el precio, o sacar el producto del mercado, si este, con cualquier precio posible no es conveniente para la empresa.

Los canales que la compañía elige para distribuir sus productos y ofrecerlos al mercado, tienen gran influencia en otras decisiones que se toman en el área de Mercadotecnia. Cada empresa, dentro de una industria, tiene que determinar el canal de distribución que va a utilizar para tener acceso a las fuentes de abastecimiento más adecuadas para su producto. Al desarrollar los canales de distribución, las empresas deben decidir entre lo ideal y lo viable o práctico. Cuando la compañía decide utilizar el sistema de distribuir físicamente el producto, debe hacer un análisis sobre el valor de un alto nivel de servicio al cliente con la necesidad de hacer ahorros en los costos de mantenimiento del inventario.

Al estudiar cuál debe ser la promoción más conveniente de la empresa, la firma se encuentra frente a dos decisiones importantes. La primera es la cantidad de esfuerzo que se debe invertir en la promoción; la segunda, hasta qué punto y en qué grado debe utilizar los diferentes instrumentos promocionales.

La promoción es una de las múltiples maneras que la compañía tiene para estimular las ventas y tiene que analizar si los fondos destinados a esta no estarían mejor invertidos en el desarrollo de un nuevo producto, en la reducción de precios, en más servicio al cliente, etc.

De esta manera, se concluye, en general, que las decisiones que se toman en el departamento de Mercadotecnia, son decisiones financieras porque en todas y cada una de ellas existe el apoyo de una herramienta financiera y es importante considerar la información que tal herramienta puede proporcionar para decidir de manera acertada, eficiente y productiva.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al final de la presente investigación concluimos lo siguiente:

* La empresa está integrada por diversas áreas que tienen responsabilidades propias pero cuya interacción es indispensable para lograr un buen funcionamiento y una estructura adecuada. Dos áreas de vital importancia para la empresa son el área de Mercadotecnia y el área de Finanzas, ya que la primera se encarga de formular planes estratégicos para lograr un nivel de ventas mayor y la segunda está encargada de conseguir los recursos necesarios para llevar a cabo dichos planes y evaluar cada alternativa de acción.

* Toda empresa dispone de ciertos recursos financieros para realizar sus operaciones; es indispensable que la empresa distribuya adecuadamente los recursos de que dispone de tal manera que la empresa pueda afrontar los gastos en que incurre al operar. Para lograr esto es necesario que exista un departamento de finanzas que administre tales recursos para lograr un equilibrio en la estructura financiera de la empresa.

* Actualmente existe una gran variedad de productos en el mercado y de cada tipo de producto existe un gran número de proveedores, haciendo un tanto difícil la realización de las ventas para algunas firmas. Esta situación ha provocado que hoy en día sea de estricta importancia hacer uso de las herramientas que nos proporciona el área de Mercadotecnia para lograr forjar una buena imagen de las compañías y dar a conocer los productos que éstas comercializan y los beneficios que los mismos brindan a los posibles compradores. De esta manera se pueden obtener ingresos más elevados a través de la realización de las ventas.

* Dentro del área de Mercadotecnia se tienen que tomar una serie de decisiones importantes que influyen en todas las áreas de la compañía, tales como qué productos se van a producir y en qué cantidades, si se ampliará o no la línea de productos, si se va a entrar a nuevos mercados, si se lanza o no una campaña publicitaria, precios de los productos, etc. Cada una de estas decisiones debe estar soportada por un análisis financiero completo y saber cuál será el impacto económico de tomar tal decisión.

* Sabemos que el país está pasando por una situación económica difícil, los recursos son escasos y las instituciones que ofrecen financiamiento lo hacen a un costo muy alto. También nos damos cuenta de que las empresas requieren de llevar a cabo diversas estrategias para lograr que sus productos sean adquiridos y se generen las utilidades necesarias. Con esta investigación nos damos cuenta de que para poder llevar a cabo un plan de una manera más eficiente y sin desperdiciar los recursos de que se dispone para ello es indispensable un basto estudio financiero de cada proyecto.

* El área de Finanzas proporciona una serie de herramientas financieras que nos permiten analizar el impacto financiero de cada decisión tomada en el área de Mercadotecnia. Los pronósticos y presupuestos permiten que la dirección del área de Mercadotecnia tenga una mayor visión y comprensión a futuro de cada decisión alternativa para tomar aquella que resulte más atractiva, minimizando al máximo el riesgo de tomar una decisión equivocada.

* Nos hemos percatado que entre las áreas de la empresa debe existir una perfecta coordinación y soporte entre las mismas para que las decisiones que se tomen no

ocasionen disturbios en cada área y para ello es necesario una comunicación clara y efectiva de tal manera que la estructura de la empresa sea fuerte y saludable y se eviten los posibles conflictos interdepartamentales y así poder alcanzar los objetivos de la empresa.

* Sabemos que para algunas empresas que no generan suficientes utilidades es difícil que lleven a cabo un estudio tan detallado, pero nos hemos dado cuenta que con el tiempo, el no realizar tal estudio desencadena una serie de problemas por no obtener un financiamiento adecuado a la empresa. Este tipo de problemas pueden darse con mayor facilidad en las empresas pequeñas y medianas, ya que prefieren canalizar sus recursos a la obtención de utilidades.

* Es importante que las empresas pequeñas y medianas lleven a cabo sus labores de finanzas y mercadotecnia de una manera conjunta, para facilitar la toma de decisiones y reducir el riesgo ante proyectos que aparentan ser muy rentables y que posiblemente no lo sean tanto.

* El realizar este trabajo de investigación nos ayudó a clarificar la idea que teníamos sobre la importancia de que las funciones de Mercadotecnia y Finanzas vayan estrechamente relacionadas. Nos dimos cuenta de la importancia de contar con la información necesaria para tomar una decisión de vital importancia para la empresa como es una estrategia de precios, de productos, de publicidad, etc. Sin ello se corre el grave riesgo de desperdiciar los recursos tan escasos de que la empresa dispone y llevar a ésta a la quiebra. Creemos que es importante que se considere este tema como un punto esencial en el estudio de proyectos en las empresas, además es un tema de constante y amplia evolución, ya que existe un peligro continuo de que las empresas se pulvericen cada vez más por la interminable competencia.

* Por último, concluimos que cada compañía debe de contar con un área especializada en Mercadotecnia que se coordine con el área de Finanzas, ya que en la actualidad es necesario que cada una realice sus funciones de la mejor manera posible y así poder hacer frente a los acopios del medio que le rodea. Nos encontramos en una época en que la publicidad hace de cada producto la "Mejor Alternativa para satisfacer sus Necesidades", de tal forma que los mensajes más atractivos captan la mayor parte del mercado.

* Esperamos que este trabajo de investigación de la pauta para que así mismo se realicen investigaciones de otras áreas de decisión relacionadas con el área de Finanzas, ya que consideramos que es un área de vital importancia para toda empresa y que tiene bases muy sólidas para una toma de decisiones eficaz.

CUADRO DE INTERACCION ENTRE LAS AREAS DE MERCADOTECNIA Y FINANZAS

HERRAMIENTAS FINANCIERAS	TIR	VPN	TREMA	RENDIM. PROMEDIO	PERIODO RECUP.	PRESUPUESTO/ PRONOSTICO	ESTADOS PROFORMA	FLUJO DE EFECTIVO
DECISIONES DE MERCADOTECNIA								
<input type="checkbox"/> Elección del Segmento de Mercado	*					*		
<input type="checkbox"/> Crecimiento								
- Intensivo								
+ Penetración de Mercado	*	*			*	*		*
+ Creación de Mercado								
+ Mejoramiento del producto								
- Integrado								
+ Adelante	*	*		*		*		*
+ Otras								
+ Horizontal								
- Diversificado								
+ Concéntrico	*	*			*	*		*
+ Horizontal								
+ Conglomerado								
<input type="checkbox"/> Estrategia de Mercadotecnia								
- Segmentación	*	*				*		
- Especialización								
- Costos (Inversión fuerte)								
<input type="checkbox"/> Meta de Ventas						*		
<input type="checkbox"/> Mezcla de Mercadotecnia								
- Publicidad						*		
- Promoción de Ventas						*		
- Venta Personal						*		*
<input type="checkbox"/> Fijación de Precios (utilidades)	*	*				*		*
<input type="checkbox"/> Asignación de presupuesto a cada producto	*					*		
<input type="checkbox"/> Combinación de Productos						*	*	
<input type="checkbox"/> Marca de los Productos	*	*	*		*	*		*
<input type="checkbox"/> Nuevos Productos	*	*			*	*		*
<input type="checkbox"/> Modificación de Productos	*	*			*	*		*
<input type="checkbox"/> Introducción de Productos	*	*			*	*	*	*
<input type="checkbox"/> Fijación de Precios	*	*				*	*	*
<input type="checkbox"/> Elección canal de distrib.	*					*	*	*
<input type="checkbox"/> Publicidad y Promoción						*	*	*

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. AAKER D.A. y G.S. Day: Investigación de Mercados, México, Ed. Interamericana, 1985, 508p.
2. BIERMAN, Harold: Planeación Financiera Estratégica, México, Ed. CECSA, 1987, 254 p.
3. BREALEY Richard y Steward Myers: Principios de Finanzas Corporativas, España, Ed. Mc Graw Hill, 1987, 150p.
4. COSS Bu, Raúl: Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión, México, Ed. Limusa, 1987, 369p.
5. COSS Bu, Raúl: Simulación, un Enfoque Práctico, México, Ed. Limusa, 1986, 158p.
6. CRAVENS, David W.: Planeación en Mercadotecnia, México, Ed. CECSA, 1987, 280p.
7. DEL Río González, Técnica Presupuestal, México, Ed. EASA, 1983, V-17p.
8. DICKSON, Franklyn J.: El Exito en la Administración de las Empresas Pequeñas y Medianas, México, Ed. Diana, 1985, 316p.
9. DORFF, Ralph L.: Mercadotecnia para las Empresas Pequeñas y Medianas, México, Ed. Trillas, 1988, 223p.
10. GARRIDO, R.: El Marketing, México, Ed. Limusa, 1987, 150p.
11. GITMAN, Lawrence J.: Fundamentos de Administración Financiera, México, Ed. Harla, 1986, 782p.
12. GLAS, Lowry Steade: Business, its nature and environment, U.S., Ed. South Western, 1986, 660p.
13. HAIME Levy, Luis: Planeación Financiera en la Empresa Moderna, México, Ed. Efisa, 1989, 209p.
14. HAMPTON, David: Administración Contemporánea, México, Ed. Mc Graw Hill, 1983, 580p.
15. HOLBERT, James: Mercadotecnia, una Perspectiva Estratégica, México, Ed. Mc Graw Hill, 1988, 215p.
16. HUNT Person; Charles Williams y Gordon Donaldson: Financiación Básica de los Negocios, Textos y Casos, México, Ed. UTEHA, 1982, 484p.
17. JOHNSON, Robert W.: Administración Financiera, México, Ed. CECSA, 1984, 723p.
18. LLANO, Carlos C.: Análisis de la Acción Directiva, México, Ed. Limusa, 1986, 307p.
19. MAYNARD, H.B.: Administración de Empresas, España, Ed. Reverté, 1973, 17-116p.

20. MORENO Fernández, Joaquín, Las Finanzas en la Empresa. Información. Análisis. Recursos y Planeación, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1986, 454p.
21. ORILIA, Lawrence S: Introducción al Procesamiento de datos para los Negocios, México, Ed. Mc Graw Hill, 1983, 744p.
22. PRIDE W.M. y D.C. Ferrel: Marketing: Decisiones y Conceptos Básicos, México, Ed. Interamericana, 1984, 724p.
23. REYES Ponce, Agustín: Administración de Empresas. Teoría y Práctica, México, Ed. Limusa, 1985, 188p.
24. SCHALL, Lawrence y Charles Haley: Introduction to Financial Management, U.S., Ed. Mc Graw Hill, 1977, 810p.
25. SCHONER, Bertram y Kenneth P. Uhl.: Investigación en Mercadotecnia: Sistemas de Información y Toma de Decisiones, México, Ed. Limusa, 1979, 626p.
26. STANTON, William: Fundamentos de Mercadotecnia, Méico, Ed. Mc Graw Hill, 1985, 779p.
27. STEVENSON, Richard A.: Fundamentos de Finanzas, México, Ed. Mc Graw Hill, 1983, 524 p.
28. TERRY, george R.: Principios de Administración, México, Ed. CECSA, 1982, 699 p.
29. LEVITT, Theodore: Comercialización Creativa, México, Ed. CECSA, 1987, 191p.
30. THIERAUF, Robert y Richard Grosse: Toma de Decisiones por Medio de Investigación de Operaciones, México, Ed. Limusa, 1987, 560p.
31. VALENCIA, Rodríguez: Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, México, Ed. ECASA, 1985, 239p.
32. VAN Horne, James: Financial Management and Policy, U.S., Ed. Prentice Hall, 1968, 808p.
33. VAN Horne, James: Fundamentos de Administración Financiera, México, Ed. Prentice Hall, 1986, 615p.
34. VELAZQUEZ: Spanish and English Dictionary, U.S., Ed. Follett, 1967.
35. WESTON, Fred y Eugene Brigham: Finanzas en Administración Tomos I y II, México, Ed. Interamericana, 1986, 1171p.

ESTA TESIS SE IMPRIMIO
EN



1991

GUADALAJARA

MATRIZ
CHAPULTEPEC SUR 54
TEL. 16-61-21 30-28 26 16-06-86

MINERVA
AV. VALLARTA 2783
TEL. 16-60-58

CONDOMINIO
16 DE SEPTIEMBRE 730 CASETA 1 A
TEL. 16-66-96

MULBAR
AV. CORONA 161-167
TEL. 13-61-99

TEPEYAC
LOCAL 15 ZONA D

TOLSA
AV. TOLSA 349
TEL. 26-05-62

COUNTRY
CIRC. PROVIDENCIA 1077
TEL. 41-52-48

PLAZA DEL SOL
LOCAL 9 ZONA B
TEL. 21-00-61

PLAZA DEL ANGEL
LOCAL 18 ZONA B

PLAZA COLON
LOCAL 14 ZONA E

PLAZA SAN PEDRO
TEL. 39-22-21

PLAZA PATRIA
LOCAL 9 ZONA J
TEL. 41-50-88

ABASTOS
CALZ. LAZARO CARDENAS 2519 B

PARROQUIA
AV. JUAREZ 540 A
TEL. 14-83-42

CHAPULTEPEC
AV. CHAPULTEPEC SUR 449
TEL. 26-08-14

PALACIO FEDERAL
INT. PALACIO FED. HOSPITAL Y ALCALDE

ALAMO
TEXTILES 3200 ALAMO IND
TEL. 35-01-60

PROCURADURIA
CALZ. INDEPENDENCIA 509
TEL. 41-10-87

