

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

870102

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

12

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

re



IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA MERCADOTECNIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION

que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta:

MARTHA AURORA PERKINS PEREZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

DEDICATORIA	PAGINA
INTRODUCCION	1

CAPITULO I

QUE ES ADMINISTRACION

a. Historia de la Administración	4
b. Definición de Administración	6
c. Definición de Administrador	6
d. Porqué es importante la Administra -- ción?	7
e. Importancia del Licenciado en Adminis - tración	8
f. Funciones generales del licenciado en - Administración	9

CAPITULO II

MERCADOTECNIA EN GENERAL

a. Antecedentes Históricos de Mercadotec- nia	12
b. Definición	15
c. Desarrollo	15
d. Características	16
e. Cómo está formado un departamento de - Mercadotecnia	20

CAPITULO III

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO GERENTE DE MERCADOTECNIA

a. El Licenciado en Administración en la Gerencia de Mercadotecnia	27
a.1. Porqué es idóneo el Licenciado en Administración para ocupar la Gerencia de Mercadotecnia?	32
a.2. Administración de Mercadotecnia ..	33
b. Problemas comunes a los que se enfrenta el Gerente	35
b.1. Algunos factores que afectan a la Gerencia en su dirección	37
c. Etapas del Desarrollo Gerencial	38
d. Desarrollo del Gerente en la Empresa ..	40
d.1. Actitud que el Gerente toma ante diferentes situaciones	40
d.2. Consideraciones necesarias por el Gerente para su buen desempeño y desarrollo	41
e. Funciones del Licenciado en Administración como Gerente de Mercadotecnia ...	42
e.1. Funciones fundamentales del Administrador en la Gerencia de la Mercadotecnia	43

CAPITULO IV

PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

a. Aptitudes Administrativas de un buen Administrador	45
---	----

b. Formación de un Licenciado en Administración de Empresas	48
b.1. Problemas en la aplicación de programas de desarrollo de administradores	49
b.2. Características esenciales para formarse como un administrador eficaz.	50
b.3. Factores de la personalidad como valores auxiliares en el administrador	51
c. Actuación del licenciado en Administración en un ambiente empresarial	52
c.1. Características necesarias en el administrador para un trabajo armónico y capacidad plena	54
d. Papel del licenciado en Administración en la Empresa	55
CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFIA	59

INTRODUCCION

En un mundo como el nuestro que exige cambios, crecimientos y un desarrollo en todos sus aspectos, la vida tiende a acelerarse y el mundo empresarial no es la -- excepción; ya que este constituye el motor fundamental -- de vida de las grandes ciudades pero no se excluye de -- los problemas que estas acarrear.

Uno de ellos y muy frecuente es de que muchas pe -- queñas y medianas empresas en México no cuentan con un -- adecuado departamento de mercadotecnia ó mucho peor no -- existe; sin embargo es menester señalar que debido a -- que estas empresas en muchas ocasiones no cuentan con -- los recursos adecuados para llevar a cabo una buena ad -- ministración de su empresa y menos aún como se señala -- anteriormente contar con departamentos, lo que no puede -- prescindir en ella es la importancia que se tenga en el -- logro de la satisfacción del cliente o consumidor hacia -- un determinado producto ó servicio, cubriendo así sus ne -- cesidades, así como conocer las funciones elementales -- que en la mercadotecnia se manejan tanto como un amplio -- conocimiento de su producto ó servicio, del mercado que -- pretenden cubrir y hasta donde se quiere llegar tomando -- en cuenta los riesgos a los que se enfrentan pudiendo -- ser éstos de carácter financiero (que implica capital , -- estudios de mercados etc), carácter personal (insatisfac -- ción del cliente, desagrado etc); la labor entonces del -- licenciado en Administración es precisamente que demue -- stre que su capacidad y conocimientos son propios entre --

otros para levantar un departamento de mercadotecnia dentro de una pequeña y mediana empresa, ya que el campo del licenciado en Administración está abierto para cualquier problema empresarial.

Dentro de este trabajo se pretende recalcar la función, importancia y desarrollo del licenciado en Administración en una pequeña y mediana empresa, principalmente su papel en la formación de un departamento de mercadotecnia que mucha falta hace, ya que para subsistir una empresa siempre requiere de la promoción, publicidad, ventas de la misma, de sus productos ó servicios que ofrece dada la gran competitividad que existe entre las empresas sobre todo en una cuantiosa cantidad en una ciudad cosmopolita.

Considerando de tal manera que no debe ser excluida la mercadotecnia en ningún momento ya que si bien se puede observar en todo y cada cosa que se haga. El Licenciado en Administración tiene la capacidad suficiente para desarrollarse como un buen gerente de mercadotecnia y es aquí donde se pretende demostrar su importancia y lo mucho que puede hacer en pro de la sociedad, la empresa y de sí mismo.

CAPITULO 1

QUE ES ADMINISTRACION

Desde la antigüedad el hombre se ha visto en la necesidad de convivencia y de vivir en sociedad, así también desde entonces ha tenido que administrarse, de tal manera que la administración nace conjuntamente con el hombre.

En tiempos remotos nuestros antepasados tenían que administrar sus recursos para sobrevivir; al cazar, al utilizar sus herramientas, comida etc; sin embargo no lo sabían solo obedecían a su naturaleza y a la necesidad de organizarse.

De esta manera se puede ver que la ciencia de Administración es muy antigua aunque no se le diera el término de ciencia, y así a través del tiempo la administración ha evolucionado hasta llegar a nuestros días siendo una actividad que día con día cobra mayor importancia; no obstante que la carrera de Licenciado en Administración es joven, ya que viendo la necesidad de coordinar todos los recursos el hombre crea formalmente esta carrera con la finalidad de que sea aprovechada al máximo.

Y en un mundo actual las empresas son una fuente viviente y vital de sobrevivencia, es así como las empresas no pueden prescindir de un licenciado en Administración, que así como nuestros antepasados se veían en la necesidad de administrar sus recursos para vivir, el licenciado en Administración se ve en la necesidad de trabajar continua y constantemente para lograr el éxito de-

una empresa. La administración viene a ser una actividad digna a desarrollar ya que permite através de una serie de fases desarrollar la capacidad del individuo para que pueda llevar a cabo las funciones que competen a una empresa.

a. Historia de la Administración.

Han sido muchos y muy diversos los exponentes que han dado un gran apoyo y grandes aportaciones a la administración através de la historia y gracias a ellos se ha tenido un conocimiento más amplio y se han descubierto grandes cosas acerca de la administración.

Entre estos grandes exponentes se encuentran y cabe mencionar a los siguientes:

Charles Babbage quien puso las bases de la administración científica através de un trabajo minucioso en el que centraba su interés en los problemas de la producción, dando con ello dos grandes contribuciones a la administración, destacando primeramente la importancia de dividir y asignar el trabajo en base a la habilidad para su ejecución, es decir la capacidad que el trabajador tenga para desempeñar sus funciones; en segundo término dar al trabajador su calidad de tal considerando el reemplazo de operaciones manuales por máquinas automáticas y de esta manera lograr una mayor efectividad de sus trabajadores haciendo que no lleguen a la fatiga total y produciendo en ellos la improductividad.

Frederick W. Taylor, quien es considerado el "Padre de la Administración Científica" ya que fue él quien con sideró que una completa revolución mental era necesaria para que la administración científica cobrara importancia y vida a la vez, enfatizaba que las relaciones de la gerencia y sus empleados llegaba a problemas cuando exig

tía una diferencia de criterios, consideraba que la gerencia debía reunir toda información y analizarla para llegar a un conocimiento científico y que su personal sea motivado para desarrollarse adecuadamente.

Mary Parker Follet, otra gran exponente apoyaba profundamente a la coordinación como parte importante de la administración, ya que ésta viene a ser la sincronización de los esfuerzos para que sean utilizados de una manera armoniosa y unificada al logro de los objetivos, dando -- con ello una gran aportación a la administración.

Otro gran exponente fue Elton Mayo, quien a través de un amplio estudio señaló que el hombre es un ser social y no económico y que por lo tanto debe ser considerado como tal. En segundo punto señala que como ser social es un miembro de un grupo y que al grupo hay que apelar para que tenga una participación en la discusión de problemas y la determinación de las soluciones; y finalmente indica que todo programa exitoso de relaciones humanas debe estar a cargo de un líder hábil y que sea aceptado por sus subordinados.

Henry Fayol, aportó a la administración una serie de principios que permitían un mejor desarrollo para la administración y más aún para la alta gerencia ya que fue en lo que más enfatizaba. Dichos principios se dividen en tres grupos considerados por Fayol muy importantes: 1) Consideraba a las relaciones humanas; pues pensaba que el individuo en primer plano debe tener su lugar y de esta manera logrará que el trabajador se motive y realice su trabajo lo mejor posible; 2) La eficiencia en la producción, considerando a la división del trabajador en sus funciones ya que repartir adecuadamente el trabajo es la mejor forma de dar fuerza al trabajador para que siga adelante y, 3) Considera al grupo de la administración, que

no deja de tener importancia, ya que precisamente es ésta la que viene a controlar a todas las demás pues no es sino la administración que predomina en la empresa y que debe tener especial cuidado y mucha atención posible en su desarrollo dentro de la empresa. Entre los principios de Fayol se encuentran la autoridad, centralización, remuneración, orden etc. (9)

b. Definición de Administración.

Es el proceso de planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades de una empresa para llegar a un fin u objetivo común tanto personales como técnicos - así como generales de la empresa.

Es una ciencia que sigue un ordenamiento que va a - permitir llegar a un objetivo común.

Las definiciones anteriores, comúnmente desarrolladas permiten al lector darse cuenta de que la administración es una ciencia completa y que encierra muchas cosas tales como ciertos seguimientos que permiten a quien la desarrolla crear un criterio amplio sobre lo que debe hacer y como hacerlo, así como también será una herramienta valiosísima de la cual el administrador no podrá desprenderse ya que de ello depende que logre su objetivo final

c. Definición de Administrador.

Se ha estado hablando del administrador como una -- persona capaz y competente que sirve a una empresa, pero--

(9) Siak, Henry & Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas. USA. 31-46 pp.

¿Quién es un administrador? a continuación se da una de finición de ese profesionista indispensable en toda empresa:

Es aquel profesionista que tiene la función primordial de llevar el control, la reorganización y acomodo de todas las funciones que competen a una empresa, auxiliándose de las fases del proceso administrativo tales como planeación, organización, ejecución, dirección y control.

Es quien maneja el buen funcionamiento de una empresa en todos sus aspectos tanto financieros, productivos, personales etc. para su desarrollo y bienestar optimizando los recursos en beneficio y obtención tanto de utilidades como crecimiento de la misma empresa.

d. Porqué es importante la Administración?

Toda empresa usa el giro al que se dedique necesita de la función de administrar ya que el logro de todos sus objetivos empresariales y la satisfacción de los mismos de una manera óptima se deben a una buena administración de todos sus recursos.

Lograr que una empresa salga adelante es el esfuerzo continuo de una labor de superación y lucha por parte de una administración adecuada, la administración va a lograr que todo lo que está dentro de una empresa funcione adecuadamente que todo esté en el lugar que le corresponde y ayuda a que existan elementos tanto materiales, técnicos como humanos de lo mejor.

Gracias a la administración toda persona que trabaja dentro de una empresa podrá coordinar mejor todos sus esfuerzos en beneficio de la misma y su propia satisfacción personal, gracias a la administración también

existe una comunicaci3n entre todas las personas, es ingvadera y aporta siempre cosas nuevas a la empresa. Y, finalmente "sin la administraci3n una empresa jam3s podr3 subsistir en una sociedad". (12)

e. Importancia del Licenciado en Administraci3n.

I. Elemento fundamental de la Empresa.

Sin la presencia del licenciado en administraci3n en toda empresa, 3sta no podr3 subsistir, ya que as3 como el cuerpo humano necesita ox3geno para vivir, la empresa necesita al licenciado para seguir viviendo; es bien sabido que no solamente la empresa dentro de sus elementos cuenta con administradores sino que hay innumerables elementos que la componen, entre personal administrativo, servicio, obrero etc. pero estos son solamente parte de su estructura que ayudan a su buen funcionamiento, pero quien coordina a todos ellos indiscutiblemente se necesita la parte organizadora aquella que dirija todo y no es sino el licenciado en administraci3n a quien le compete dicha funci3n, por ello que se le considera como parte fundamental de la empresa.

II. Ayuda al logro de los objetivos de la Empresa.

Ya se mencion3 que el Licenciado en Administraci3n lleva a cabo todo un proceso en donde incluye funciones que le permiten organizar de una manera 3ptima la empresa; as3 mismo es quien conjuntamente con los jefes de 3reas ayuda al logro de los objetivos empresariales, tanto personales como de la misma empresa ya que ejercien-

(12) Terry, George. Principios de Administraci3n. M3xico 23 pp.

do su función de motivar, ayudar y alentar a los empleados estará en contacto directo con ellos y así conocerá sus aptitudes, gustos, diferencias y medio ambiente en el cual se desenvuelven y trabajan, de esta forma en continua comunicación con ellos conocerá sus metas personales que a su vez, una vez que han sido alcanzadas podrán llevarse a cabo las metas empresariales y cumplir así todos los objetivos fijados.

III. Ayuda a la optimización de las utilidades empresariales.

El licenciado en Administración tiene un campo abierto y muy amplio para desenvolverse, su actuación no sólo se limita a cumplir un proceso administrativo, sino que va más allá de seguir simplemente una actividad rutinaria, el administrador puede desarrollarse en los diferentes campos siempre estará al pendiente de que todas las actividades de la empresa vayan en función a satisfacciones personales (medio de vida de sus trabajadores) como el fin de toda empresa lucrativa: la obtención de utilidades. Cabe mencionar que con ello no quiere decir que un administrador sólo se encuentra en empresas de lucro, los hay también en aquellas que no son lucrativas, ya que no siendo una labor la obtención de utilidades si la de preservar la buena imagen de la empresa y sólo logra esto con una buena coordinación de los elementos de la misma.

f. Funciones generales del Licenciado en Administración.

- 1.- Coordinación de los elementos humanos, materiales y técnicos empresariales:**

Todo administrador como una de sus funciones principales se encuentra el de coordinar todos los elementos de la empresa, organizarlos y ubicarlos de tal manera que todos ellos estén dentro de un mismo plano para la consecución de un fin común.

2.- Planeación de las actividades administrativas:

El proceso administrativo para el administrador es una herramienta fundamental de la cual se va apoyar para guiarse en su función como tal; es importante que el administrador no descuide la planeación de toda actividad ya que esto paso es vital en cierta forma para todo lo que posteriormente se haga ya que es el pilar, los cimientos en los cuales se ha de basar el administrador para ejecutar de una manera óptima y adecuada todas las funciones y actividades de la empresa, ya que la planeación está implícita en cada una de las áreas administrativas sin que pueda ser omitida en alguna de ellas puesto que viene a ser la previsión, el ante ver a lo que será después.

3.- Revisión periódica de la estructura de la Empresa:

Toda organización, asociación ó empresa tiene una estructura sobre la cual se sostiene y de donde fluye toda información, comunicación, funciones etc. El administrador tiene por lo tanto que mantener una estructura limpia -- donde toda la comunicación ya sea ascendente ó descendente fluya adecuadamente para que todo el personal conozca el movimiento de la empresa y no se pierda la información que en algún momento pudiera ser perjudicial ó benéfica a la misma. Así como también que exista un pleno en-

tendimiento tanto de los niveles ejecutivo y gerencia -
les como de los niveles operativos y de servicios, cono -
cer sus actividades, funciones, problemas y avances que -
en sus departamentos se susciten para la solución de -
los mismos. (7)

(7) Pickle, Reyes. Administración de Empresas Pequeñas y
medianas. México.

CAPITULO II

MERCADOTECNIA EN GENERAL

La mercadotecnia hoy en día es uno de los principales motivos de preocupación de muchos ejecutivos y empresarios modernos, lo cual viene a ocupar un lugar muy importante dentro de sus actividades empresariales; la mercadotecnia goza de un sin número de operaciones que permiten al empresario coordinar y planear las actividades de la empresa relacionadas con el mercadeo de una manera capaz y óptima con el fin de lograr un lugar privilegiado en el mercado y proporcionar una buena imagen a los ojos del cliente ó consumidor.

El estudio de la mercadotecnia requiere de muchas horas de preparación, de investigación y un gran esfuerzo por lograr una mayor efectividad en las funciones a realizar dentro del área de mercadotecnia, ya que es importante recalcar que la continua supervisión a la misma hará que ésta se desarrolle y lleve a cabo de la mejor manera posible; el ejecutivo en mercadotecnia debe mantener presente que ésta tiene que contar con características deseables a los ojos del cliente ó consumidor, así como el seguimiento de fases que conduzcan a desarrollarse plenamente a fin de lograr el objetivo final.

a. Antecedentes históricos de Mercadotecnia.

Desde siempre el hombre ha sentido la necesidad de

satisfacer sus necesidades y para ello requiere de la producción de bienes recurriendo a las fuerzas productivas que a su alcance se encuentren.

En un principio las personas producían sus propios productos para satisfacción propia aunque no contaron con que su producción excediera a lo que se necesitaba y de aquí a que el hombre se diera cuenta que bien podía intercambiar su mercancía por otra que le satisficiera, así poco a poco el trueque (intercambio) se convirtió en el inicio de la mercadotecnia ya que las personas llevaban a los mercados sus mercancías para ser intercambiadas por otras.

Durante algún tiempo esto permaneció igual sin embargo el mismo crecimiento tanto social, económico y político fue haciendo que no sólo las personas se conformaran con producir sino también vender sus productos y obtener utilidades, entonces la preocupación se dirige a las ventas ya que no sólo interesa producir sino vender y para ello se requieren de campañas publicitarias ó publicidad para darse a conocer, nacen los intermediarios y por consiguiente los lugares de intercambio, naciendole cadena de productor-intermediario-consumidor.

Al paso del tiempo y con el crecimiento de las ciudades las necesidades son más apremiantes, los pequeños talleres se convierten en grandes fábricas, empresas que necesitan ya no solo de producir y vender los productos sino también de estudiar las necesidades del consumidor y la satisfacción del mismo.

La mercadotecnia por lo tanto tiene su evolución conjuntamente con el desarrollo de la civilización y así como la mercadotecnia moderna nace con la revolución industrial, los grandes movimientos, las grandes ciudades poco a poco la producción orientada al merodeo ha hecho que en la mente de los ejecutivos quede plasmada el

concepto de mercadotecnia. (10)

No ha sido fácil han habido luchas incansables y -- aún en tiempos actuales y modernos como los que se están viviendo, la mercadotecnia sigue evolucionando dado el -- crecimiento tan acelerado que se vive y la gran pobla -- ción que predomina en el país, hacen que la vida tienda -- a los cambios bruscos e intempestivos la mercadotecnia -- junto con todos estos cambios debe ir a la par pues una -- empresa que no los sigue queda a la deriva o lo que es -- peor va quedando atrás y pierde fuerza ante las demás.

Otro factor: la competencia es muy importante para -- que el empresario no deje de preocuparse y adquiera día -- a día mayores responsabilidades y siempre dispuesto a en -- frentarse a nuevos retos que lo permitan lograr la supe -- ración y avance de la empresa ante las demás, ya que uno -- de los grandes problemas en la competencia es la demanda -- que de un producto se tenga, porque si una empresa logra -- introducir su producto al mercado y más aún éste satisfi -- ce al cliente ó consumidor la demanda aumenta y si otra -- empresa quiere lanzar un nuevo producto semejante, sus ca -- racterísticas deben superar al anterior es decir, un ejem -- plo; Un jabón es un producto muy saturado en el mercado -- y necesario para toda la gente, muchas y muy diversas son -- las empresas que los manejan sin embargo día a día ocu -- rran que su producto adquiera un toque diferente, que -- tenga una mejor envoltura, un nuevo aroma, algo que atraiga -- al consumidor y que logre satisfacer su necesidad; de -- ésta forma muchas son las estrategias que en la mercadote -- cnia se deben seguir y por lo tanto utilizadas lo me -- jor posible por el empresario de mercadotecnia para lo -- gar éxito en su producto ó servicio y así mismo el a -- vance y distinción de su empresa.

(10) Stanton, William J. Fundamentos de Marketing. México.

Todo esto dando lugar a cambios, siendo la cuna de lo que ahora es la mercadotecnia: Actividad que permite desarrollar la creatividad del individuo en la existencia de un producto ó servicio.

b. Definición.

Existen numerosas definiciones acerca de lo que es mercadotecnia, sin embargo es necesario recalcar que la mercadotecnia es tan solo:

La actividad que encierra todo un proceso que incluye funciones que permiten el logro de la aceptación de un producto ó servicio al cliente ó consumidor para satisfacer sus necesidades.

Es tan importante en nuestros días la mercadotecnia que toda empresa no puede prescindir de ella ya que está presente en todo momento. De tal manera que la pequeña y mediana empresa mexicana debe tomar especial interés en ella pues en épocas como las que actualmente se viven, donde día a día hay mayor competencia y en donde predomina aquella empresa fuerte y rica en destrezas, estrategias, nuevos métodos y que constantemente tiene una renovación en todos sus aspectos sin cambiar su esencia, las posibilidades de sobresalir ante las demás es muy remota sino considera a la mercadotecnia dentro de los aspectos más importantes de la empresa.

c. Desarrollo.

La Mercadotecnia es una actividad que aún no siendo nueva, pocas veces en México es bien aprovechada, la mentalidad mexicana en algunas cosas no va más allá de lo que sus ojos pueden ver. Es necesario una mentalidad abierta-

e innovadora donde cualquier cambio pueda ser aceptado.

Dado que los tiempos cambian, los gustos por determinados productos, servicios, la moda y además la tecnología evoluciona cada día más las necesidades del individuo crecen y ambicionan nuevas cosas.

El ejecutivo de mercadotecnia debe pensar en todos estos puntos y no olvidarlos además debe considerar la opinión del mexicano frente a un nuevo producto ó servicio ya que ésta es muy importante así como la gran competencia predominante de muchas empresas por lograr y ocupar un lugar distinguido dentro del mundo empresarial de la sociedad y del mercado mismo; para ello es necesario contar con un departamento de mercadotecnia en donde se estudien nuevas perspectivas, cambios y cosas nuevas y agradables a los ojos del consumidor.

d. Características.

Dentro del departamento de mercadotecnia es muy importante que se tomen en cuenta las características de la misma ya que en épocas modernas ésta debe ser:

Actual

Innovadora

Clara

Sencilla

Persuasiva

Profunda

Original

Actual.-

Debe adaptarse al momento y permanecer en el gusto que predomine del individuo.

Innovadora.-

Es importante que muestre algo nuevo, atractivo a los ojos del cliente ó consumidor.

Clara.-

Debe tener presente mostrar al cliente una mercadotecnia sin obstáculos, que sea lo más limpia posible.

Sencilla.-

La mercadotecnia no debe ser rebuscada, debe ser entendible.

Persuasiva.-

Tiene que convencer.

Profunda.-

Debe llegar a lo más profundo de la mente humana para que pueda ser aceptada por la persona.

Original.-

No debe ser copia de otra.

Apreciando lo anterior la mercadotecnia está compuesta de una serie de características, pasos y aspectos que deben ser tomados en cuenta por el ejecutivo de mercadotecnia, para que pueda realizar una labor adecuada y correcta en la evolución de la mercadotecnia.

Las estrategias y tácticas a seguir por el mismo tienen que estar muy bien controladas y organizadas, ya que de ellas va a depender en gran parte el éxito de un plan mercadotécnico; para aclarar un poco más esto es necesario definir lo que es una estrategia y táctica:

Estrategia: Es el arte de coordinar actividades y obrar para alcanzar un objetivo.

Táctica: Medio empleado para lograr un fin.

Analizando ésto se ve claro que ambas van unidas y no se puede prescindir de ellas por lo tanto no pueden olvidarse y siempre deben mantenerse presentes ayudando y siendo indispensables en el proceso mercadotécnico, entendiéndose como "Proceso Mercadotécnico": A todos los pasos que se incluyen en la mercadotecnia desde el inicio de la idea (producto ó servicio) hasta que es puesta en marcha y se hace una realidad.

Este proceso mercadotécnico tiene que estar presente en la mente del ejecutivo de mercadotecnia para lograr un éxito seguro.

Los pasos del proceso que deben seguirse son los siguientes:

- 1.- Tener la idea de lo que se va hacer.
- 2.- Moldear y adaptarla a la necesidad del momento.
- 3.- Estructurar la idea.
- 4.- Transformarla, darle forma.
- 5.- Aplicación y puesta en marcha (realidad).

Estos pasos dan la pauta a seguir para la elaboración de una buena mercadotecnia, siguiéndolos el ejecutivo en mercadotecnia tendrá las bases para asegurar que su trabajo y desempeño han sido aplicados correctamente.

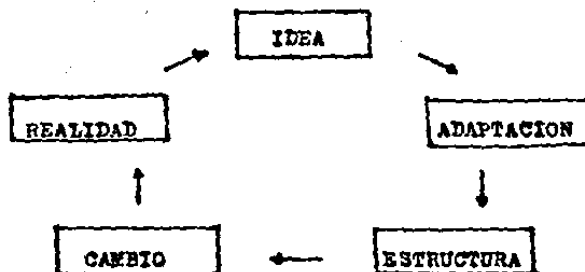


Fig 1 Proceso Mercadotécnico

Realmente la mercadotecnia es una actividad que permite desarrollar ampliamente el criterio humano tiene mucha riqueza y profundidad de conocimiento, es sin lugar a dudas la actividad más creativa que existe dentro del ámbito empresarial y sobre todo en la administración de empresas.

El administrador no sólo tendrá que conjugar ideas sino que adaptará su ingenio a la creación de un nuevo producto, servicio etc.

La pequeña y mediana empresa debe gozar de una mercadotecnia que le permita sobresalir y ocupar un lugar en el mercado; si su mercadotecnia no funciona todo lo demás no resulta, ya que si no hay fuerza publicitaria - no hay ventas, si no hay ingresos las finanzas no funcionan, la producción se ve parada, el personal no es apto - pues no logra superar lo anterior y así sucesivamente - se sigue una cadena interminable. Con ello se quiere demostrar que la mercadotecnia tiene mucho peso y fuerza en la empresa, por lo tanto es muy importante que toda-

empresa cuente con un departamento de mercadotecnia muy bien formado ó sus funciones primordiales, en donde se estudien y analicen los pormenores y pormayores de las actividades y problemas que allí se discutan. (13)

e. Cómo está formado un departamento de Mercadotecnia?

En casi una mayoría de las pequeñas y medianas empresas mexicanas el departamento de mercadotecnia no ha tenido una atención especial y se ha descuidado, por consiguiente la organización del mismo no es del todo la más adecuada.

Toda organización cuenta con cuatro aspectos fundamentales los cuales son aplicables a un departamento -- también y éstos son:

A. La Función (objetivo): lo que pretende, la actividad principal a realizar.

B. La Estructura (grupo de individuos), el organigrama general del departamento, considerando las funciones principales que en él se llevan a cabo y el personal -- que ahí labora.

C. Las herramientas, son los instrumentos necesarios para la realización de las actividades a seguir.

D. Los Individuos (características personales), características propias a la(s) persona (s) que ocupe cargos importantes dentro del departamento, entre las cuales cabe mencionar:

- Persistencia
- Interés
- Habilidad Creativa

(13) Woessner, Pedro. La Mercadotecnia Mexicana. México.

Los cuales deben ser tomados en cuenta para la realización y formación de un departamento de mercadotecnia de esta forma se implantarán las bases para su formación, siendo las bases bien cimentadas para de ahí seguir con nuevos proyectos.

Toda organización de mercadotecnia tiene diferentes problemáticas para organizarse los cuales son:

Objetivos.

Los cuales vienen a constituir el punto al que se pretende lograr (satisfacción del cliente), que viene a ser la idea creada y adaptada para lograr un propósito dado.

Empresa.

Es importante determinar los recursos con los que la empresa cuenta (materiales, humanos, técnicos y económicos) para de ahí partir y saber hasta que punto llegar y cuales son los límites de la misma; determinar el tipo de empresa que se maneja y las políticas que utilizan ya que cada una de éstas es diferente y la mercadotecnia se maneja acorde a la situación de la empresa -- dentro de la cual se situa, ya que no es lo mismo una empresa de productos lácteos a una que produzca zapatos -- ó brinda un servicio (línea aérea); es entonces cuando la organización de mercadotecnia tiene que adaptarse al funcionamiento que la misma empresa siga.

Mercado.

Es otro de los puntos claves que la organización de mercadotecnia debe cuidar pues éste es quien determina que el producto ó servicio pueda ser aceptado o no ya que es de especial cuidado determinar el punto a donde el producto ó servicio sea encaminado para que éste-

no reciba el rechazo del consumidor que ahí se encuentra; es importante considerar las características del mercado tales como si éste es heterogéneo ó no, a que tipo de consumidor va enfocado (edad, sexo, ocupación, las costumbres, su ideología etc).

Producto.

Este como problema es visto ante los ojos del ejecutivo de mercadotecnia de forma subjetiva pues al tener la idea inicial de la creación del mismo y de cómo para quién será dirigido son algunas de las cuestiones que se plantea al formar lo, la imagen que éste tenga ante el público en general la presentación, su envoltura, el color, empaque, envase la caducidad del producto, el tamaño y precio del mismo y su demanda son puntos que el ejecutivo de mercadotecnia no descuida para fin de lograr la satisfacción y agrado y cumplir así con una necesidad que el cliente ó consumidor tenga del producto.

Intermediario.

Es la persona física ó moral que se encarga de hacer llegar al cliente ó consumidor el producto que de terminada empresa fabrica con el fin de venderlo y lograr así una ganancia, el intermediario no debe ser una persona desagradable y poco amable al cliente, así como también tiene que ser la persona más idónea para mostrar una imagen fuerte y convencedora al mismo cliente;

Es también importante que los servicios del intermediario sean buenos, que las políticas a utilizar sean en beneficio del cliente primeramente y segundo al mismo intermediario pero siempre con la mentalidad de satisfacer la necesidad del cliente ó consumidor.

Es así como todos estos elementos coordinados --

vienen a constituir en la organización de mercadotecnia - puntos claves a discutir para lograr una mejora y optimización de los recursos a emplear en la mercadotecnia-utilizada.

Así también la organización de Mercadotecnia debe adaptarse a cuatro fuentes básicas de presiones que son características de mercadotecnia:

- I. Funciones Diversas
- II.Productos
- III.Regiones
- IV.Clientes (1)

I. Funciones Diversas

Dado que la mercadotecnia es muy variada, es decir-tiene a su cargo gran diversidad de actividades a se -- guir, es importante que el ejecutivo de mercadotecnia a-- sí como las demás personas que trabajan dentro del área de mercadotecnia no descuiden onda una de las funciones que allí se realizan ya que todas tienen la misma impor-tancia y calidad así como también deben de cuidar que - exista en todas ellas un equilibrio total pues de ello- depende que se logre una buena mercadotecnia, pues la -- misma importancia tienen la publicidad, diseño, canales - de distribución, investigación de mercados etc.

II. Productos

Otra de las fuentes básicas de presiones en la or-ganización de mercadotecnia son los productos, ya que és- tos propiamente vienen a constituir el objeto que se ma- neja y en el cual la mercadotecnia está centrada ya que hay que tomar en cuenta que el gusto que el cliente ten

(1) Bertran, ShShner. Investigación en Mercadotecnia. Méxi- co. 565 pp.

ga del artículo ó preferencia por alguno en especial de terminará la elaboración del mismo, su diseño, la demanda que del producto se tenga, la calidad etc. lo cual no es tarea fácil puesto que el público es un juez muy estricto en cuanto a la elección de determinado producto.

III. Regiones

Otra de las fuentes es la región, el lugar hacia donde va dirigido dicho producto, ya que se deben considerar ciertos factores tales como el clima, la ubicación las costumbres y el modo de vida que en la región se lleva, puesto que no es lo mismo una zona costera a una árida ó cosmopolita por lo mismo es importante que el estudio del área sea lo mejor posible para que la mercadotecnia que se vaya aplicar sea encomendada correctamente hacia el punto u objetivo que se pretende llegar.

IV. Clientes

Y finalmente una fuente básica de presión importantísima son los clientes, ya que son ellos precisamente quienes darán la calificación final sobre el producto a consumir; si las anteriores fuentes son llevadas de una forma adecuada, la mercadotecnia fue aplicada correctamente y los miembros de la organización de mercadotecnia siguieron y llevaron con cuidado los pasos de la misma, y el que el cliente acepta dicho producto ó servicio será prueba de que la elección del mismo cliente fue correcta pues la edad, sexo, ocupación de éste son importantes para poder ubicar muy bien la mercadotecnia aplicada.

El gerente de mercadotecnia debe cuidar que según sea el caso se desarrollará el tipo de departamentalización.

CAPITULO III

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO GERENTE DE MERCADOTECNIA

El licenciado en Administración como ya se vió en los capítulos anteriores no es tan sólo una persona que sirve para administrar un negocio, tiene una calidad humana, desenvoltura y un amplio criterio para afrontar -- cualquier cambio interno ó externo que se presente en la empresa.

Así también el licenciado en Administración con -- sus conocimientos puede ocupar puestos que le permitan desarrollarse en todos sus aspectos, más específicamente para fines del presente se pretende demostrar cuan -- tan importante es el Licenciado en Administración en la mercadotecnia de la empresa, su labor y que tan desarrollada está ésta en las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

En primer lugar es importante recalcar que la mercadotecnia aún tan antigua desafortunadamente en muchas empresas no es utilizada al máximo y que en ocasiones -- ó en su mayoría el departamento de mercadotecnia en caso de existir está a cargo de personas que carecen de -- conocimientos necesarios para ocupar dichos puestos y -- tan sólo es manejada a corazonadas ó al famoso " a ver -- que pasa" no quiere decir con ello que en todas las empresas se desconozca el funcionamiento de un departamento de mercadotecnia pero sí que no es un conocimiento completo y profundo.

Dado ésto el Licenciado en Administración entra a formar parte muy importante en esta función, ya que un administrador puede llevar a su cargo ya no solo la organización del departamento sino su gerencia, pero para ello naturalmente que requiere de un estudio profuado en la rama, no nace de la noche a la mañana un gerente y mucho menos si se pretende para que maneje y forme un buen departamento de mercadotecnia.

El administrador debe ejercer una de sus cualidades fundamentales que es el don de gente y trato a la misma, permanecer sentado(a) tras un escritorio y dar órdenes no es llevar a cabo una buena función y el administrador debe conocer a su personal, las inquietudes y más aún al consumidor, a la clientela, cómo hará esto? -- pues siendo uno de ellos asumiendo su papel, poniéndose en el lugar del otro y de esta manera poco a poco logrará formar parte de él.

El administrador además debe tener presente que la empresa será un medio de obtención de un fin no el fin mismo. El administrador primeramente debe considerar ó mantener ciertas características que le permitirán desarrollarse plenamente siendo éstas las siguientes:

- Cualidades Físicas. (Salud, vigor, habilidad)
- Cualidades Intelectuales. (Facultad de comprensión, juicio equilibrado, agilidad mental)
- Cualidades Morales (energía, valor, firmeza)
- Conocimientos Generales.
- Conocimiento Administrativo.
- Experiencia. (11)

(11) Suarez, Salazar. Administración de Empresas Constructo-
ras.

Dichas características deben permanecer constantes en el administrador y no olvidarlas ya que de ello dependerá el grado con que logre los objetivos que persigue.-

El administrador para llegar a formar parte de la gerencia necesita de una educación y conocimientos amplios de la misma. Primeramente es importante considerar ciertos pasos que le servirán como guía en su formación hacia la Gerencia:

- a) Tener conciencia de su profesión.
- b) Seguridad en si mismo y para con los demás.
- c) Mantener un alto grado de conocimientos y cultura general.
- d) Tener carácter y fuerza de voluntad.
- e) Y ambición al éxito.

Estos cinco pasos encierran todo un sistema en el cual el administrador se verá envuelto si desea llegar a ocupar con dignidad y entereza la gerencia de una empresa. (4)

a. El Licenciado en Administración en la Gerencia de Mercadotecnia.

La mercadotecnia como ya se ha estado estudiando tiene que trabajarse con cuidado dado que por su misma esencia y para la finalidad que persigue no puede sino tener un trato delicado, en apariencia se presenta fácil sin embargo de un buen estudio y trabajo en la misma depende mucho el éxito empresarial.

(4) Klee, Joseph. La Dirección de Empresas Medianas y Pequeñas. España.

Por lo tanto se puede ver que no es cualquier cosa y que la mercadotecnia para triunfar requiere de buenos elementos que la sepan conducir y manejar por el camino correcto y no es sino el licenciado en administración - que con su talento logrará levantarla y mantenerla en el lugar apropiado a nivel de competencia de otras empresas.

En la pequeña y mediana empresa el Licenciado en Administración es un instrumento importante y dentro de un departamento de mercadotecnia lo es también para ello requiere de muchos conocimientos y muchos deseos de trabajar.

La Gerencia no es una actividad que puede tomarse a la ligera, ser gerente es:

Un profesionalista capaz de desarrollar todas las funciones y actividades en la dirección de una empresa ó de algún departamento en particular.

Lo cual significa llevar a cuestas una gran responsabilidad, así mismo un gerente debe ser un verdadero gerente; ser gerente implica además de tener carácter de jefe ó líder, aquel que pueda hacer que su grupo o su personal que está a su cargo trabaje y salga adelante.

Son muchas las características ó cualidades que un gerente debe cubrir, sin embargo entre las más sobresalientes se encuentran las siguientes:

- Don de mando
- Habilidad de expresión
- Inteligencia
- Amplio criterio
- Carácter decisivo
- Voluntad propia
- Adaptación a los cambios. (14)

(14) W.S. Barry. Fundamentos de la Gerencia. México. 232 - 240 pp.

Un gerente nunca debe mostrarse reactivo a los subordinados, debe mantener un carácter alegre y jovial y tener un trato amable que le permita comunicarse fácilmente con su personal, ser gerente no implica gobernar y ser solo el mismo ni ser autoritario ya que esto no lo conducirá a nada ó mejor dicho hará una barrera entre sus subordinados y él en donde perderá mucho de lo que podría ganar.

Ser gerente es sinónimo de responsabilidad, de trabajo, de un buen manejo de las funciones encomendadas. Si bien es cierto que un gerente no debe seguir un patrón establecido en donde se le muestre lo que tiene que hacer ya que las circunstancias, el medio ambiente y las personas no son las mismas en las empresas, es necesario que adapte su criterio a esos diferentes aspectos que se le presenten ya que no siempre manejará una misma situación, por lo mismo es importante que su criterio esté siempre abierto y dispuesto a resolver cualquier problema que pudiese presentarse.

Para llegar a ser un buen gerente es necesario además de tener madurez para ello, el estudio, los conocimientos, el amor a su profesión y tener conciencia de que trabajará con la mentalidad de servir a los suyos, ayudarlos y sentirse amigo y hacer que su personal sienta la confianza y el respeto que se merecen ambos, de esta forma se logrará un mayor entendimiento y comunicación para así mismo trabajar en armonía y equilibrio total logrando así los objetivos que se persigan. (3)

El gerente es pues un elemento valioso para la empresa; innumerables son las funciones que debe ejercer es ahí donde el administrador entra a formar parte ya --

(3) Howe, Jones Manley. Las decisiones del Ejecutivo. México. cc. 221-223 pp.

que un gerente tiene que administrar y el administrador con su profesionalismo puede ocupar dignamente este cargo, ya que no sino él para desarrollar con gran empeño y destreza dicha función.

El administrador puede más fácilmente coordinar todas las actividades que a su cargo estén y gracias a su habilidad organizadora, canalizará todas las cosas que a su paso encuentre de una manera correcta y centrada.

Un administrador es quien puede levantar y sacar a delante a la gerencia con un mínimo de errores si es -- que éstos pudieran surgir pero con la certeza de que no se cometerán en un futuro, ya que se tomará en cuenta aquello que dice: "echando a perder se aprende"; algo que encierra grandes verdades y si el administrador no llegara a equivocarse en un principio, se estaría hablando de una máquina cosa que no serviría de nada pues ésta -- no siente y para desempeñar un cargo de gerencia es necesario contar con sentimientos. No con ello se pretende decir que la subjetividad debe ser manejada en un alto grado por el administrador como gerente, pero si que se tome en cuenta hablando así de un 50% de objetividad y 50% de subjetividad, de esta manera habrá un equilibrio para la resolución de problemas o situaciones que se -- presentaron.

El administrador en su papel de gerente debe aprender a manejar de una manera adecuada todas estas situaciones, pues su amplio criterio se lo permiten nunca debe dejar de mostrar un trato amable y una sonrisa sea -- cual sea el problema o cliente con el que tenga que tratar ya que infinidad de personas con las que se dirigirá o él por su misma calidad de gerente y más siendo de mercadotecnia.

El gerente de mercadotecnia debe tomar en cuenta --

que no sólo tendrá relaciones con el público quizá exi -
 gente ó quizá no, sino también debe considerar a su am --
 biente interno que no deja de ser importante ya que las --
 relaciones que con los demás departamentos tenga hará --
 que su mismo departamento logre un mejor desarrollo y --
 pueda desenvolverse mejor; siempre debe tener presente -
 que no le convienen las rivalidades, que todos son igual -
 es por pertenecer a una misma empresa aunque su función
 no sea la misma y además que necesita de los otros depar -
 tamentos pues la empresa es un sistema y éste es la u --
 nión de partes interrelacionadas y en continua comunica -
 ción por lo tanto su departamento no puede estar aislado
 de otro(s).

Mucho es de admirar la labor del gerente de mercado
 técnica, pues dentro de su mismo departamento tiene subde -
 partamentos a los que les debe especial interés ya que -
 como buen administrador debe comenzar por saber como tra -
 baja su departamento y la gente que tiene a su cargo; ve -
 rificar, ordenar y supervisar todos los movimientos, aspe -
 ctos de su personal le ayudarán al logro de sus objetivos
 departamentales y a la satisfacción de su personal de ha -
 ber logrado lo que en un principio se habían fijado.

A continuación se mencionan algunas de las actividades
 más importantes que un administrador como Gerente de
 Mercadotecnia debe ejercer:

- Siempre debe utilizar un buen mercado para ello -
 necesitará de un buen ojo clínico y por consi ---
 guiente una buena visión de lo que quiere y pre -
 tende lograr.
- Determinar un buen mercado, entrega de la mercan -
 cía al cliente de la mejor forma posible, y veri -
 ficar la satisfacción del mismo.

- Persuadir al cliente; el administrador siempre - deberá tener el don de convencimiento y más si - está a cargo del departamento de mercadotecnia.
- Asegurar la existencia continuada de la organización de una empresa.(14)

a.1. Porqué es idóneo el Licenciado en Administración para ocupar la Gerencia de Mercadotecnia?.-

El Licenciado en Administración de Empresas en el presente se discute como una persona más idónea para de desarrollarse en el puesto de la gerencia de mercadotecnia, ya que a través de su formación y educación profesional realiza un sin fin de actividades que vienen a desarrollar un amplio conocimiento en los diferentes -- campos de la administración en general y dentro de e -- llos el estudio a la mercadotecnia es uno de los puntos que más se tratan.

Durante sus estudios el licenciado en Administración ó mejor dicho el estudiante en la licenciatura de la Administración de Empresas se le enseñan materias, - funciones y actividades que permiten adentrarlo en el - mundo empresarial de una forma óptima y adecuada; para la mercadotecnia no sólo el conocimiento de un producto y sus características es suficiente, la mercadotecnia abarca mucho más; Al Licenciado en Administración se le enseñan funciones en materias que son incluidas en sus estudios universitarios tales como:

- Investigación de Mercados (conocimiento del mismo, la posible aceptación que el cliente tenga del producto, la demanda, qué tipo de cliente, la necesidad que se tenga de un producto ó servicio etc).

(14) IBID

- Estadísticas (aquí conocerá matemáticamente la tabulación, las gráficas, cartas de Gantt que ayudan de una forma esquemática conocer que tan aceptado es un producto etc).

- En materias de Derecho en sus diferentes áreas - el administrador se hace conocedor de un campo muy abierto en lo que a dicha materia se refiere pues aprende a conocer las reglas del comercio, sus limitaciones y alcances, los diferentes tipos de sociedades mercantiles aspectos fiscales (necesarios para efectuar operaciones ante hacienda, obtención de permisos etc); éstos siendo sólo algunos puntos del derecho que el administrador conoce y que le sirven para su desempeño en la mercadotecnia.

- Economía (Establece la demanda y oferta de un producto, la competencia, ingresos, costos etc).

- Finanzas (Estudiará los riesgos, apalancamientos, liquidez así como hará un proyecto de inversión antes de dar puesta en marcha al producto ó servicio a lanzar

- Mercadotecnia (que propiamente viene a ser todo el estudio de la aceptación de un producto ó servicio por el cliente ó consumidor para el logro de la satisfacción de una necesidad.

Estas son sólo algunas de las materias entre otras que ayudan al Licenciado en Administración en su desempeño como Gerente de Mercadotecnia.

a.2 Administración de Mercadotecnia.-

El Licenciado en Administración en la mercadotecnia -

nia de una empresa desarrolla su capacidad plena en la optimización de la misma, así como en desarrollar la propia administración enfocada a la mercadotecnia; a continuación se dan las siguientes definiciones que ayudarán al mejor entendimiento de lo que realmente hace y es el licenciado en Administración en la mercadotecnia de las pequeñas y medianas empresas:

Administración de Mercadotecnia: "La Administración (Gerencia) de mercadotecnia es el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta a fin de conseguir los objetivos de la organización, entre otros: utilidades, crecimiento de ventas, participación en el mercado." (6)

Administrador (Gerente) de Mercadotecnia: "Empleado de una compañía que interviene en el análisis, planeación, ejecución y control de todo lo relativo al mercado". (6)

El administrador de Mercadotecnia debe realizar un proceso que incluya actividades para el desarrollo de una buena mercadotecnia:

Proceso de Administración de Mercadotecnia

- 1) Analizar las oportunidades de mercados
- 2) Seleccionar los mercados meta
- 3) Crear la mezcla de mercadotecnia
- 4) Dirigir el esfuerzo de Mercadotecnia

Las cuales a su vez incluyen subactividades a realizar y son:

- 1) a. Sistemas de investigación e información de mercan

(6) Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 13-14 pp.

- dos.
- b. El ambiente de mercadotecnia
 - c. Mercados de consumidores
 - d. Mercados Organizacionales
- 2) a. Medición de la demanda
- b. Segmentación del mercado, selección del mercado meta.
 - c. Posicionamiento
- 3) a. Diseño de los productos
- b. Fijación del precio de los productos
 - c. Promoción de los productos
- 4) a. Estrategia, planeación y control. (6)
- b. Problemas comunes a los que se enfrenta el Gerente.

Son muy diversas las causas por las que los gerentes se ven envueltos en ciertos problemas que atañen a su profesión. Entre los tipos de problemas comunes de los gerentes se encuentran entre otras las siguientes:

Datos Contables.-

Son los medios más rápidos de información y que se hacen con mayor eficiencia.

Costos.-

La utilización de un plan de costos estándar.

Determinación de decisiones.-

Desarrollo de aptitudes, uso de la investigación.

Mercados.-

(6) Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia. 38 pp.

Esfuerzo para descubrir lo que desean los compradores, determinar las potencialidades del mercado.

Supervisión.-

Guiar y dirigir los esfuerzos de los empleados.

Actitud en el trabajo.-

Las posibles mejoras que se pueden hacer, actitud amable ante los empleados.

Efectividad de las ventas.-

Mejorar los reportes de ventas.

Administración de sueldos y salarios.-

Mejorar lo equitativo del plan que se encuentre vigente.

Eliminación de desperdicios.-

Tener conciencia del desperdicio en el empleado, medidas para reducir el desperdicio y futura efectividad.

(12)

Son numerosas las áreas, pero para los fines que se persiguen las antes mencionadas son suficientes.

Es necesario afirmar que los gerentes actuales están más interesados en la resolución de los problemas que existen hoy, que en minimizar o prevenir aquellos -- problemas de mañana. Debido a grandes cambios tecnológicos y ambientales la mayoría de los gerentes tienen la difícil tarea de enfrentarlos y lograr superarlos.

Es pues necesario aclarar la necesidad de una gerencia dentro de la empresa. Primero se debe "considerar que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de un negocio y la misma es requerida cuando existe un gra

(12) IBID

po de individuos con objetivos comunes ó determinados.

(9)

No siempre todo es felicidad para un gerente, ya se vieron algunas de las áreas en donde surgen problemas y el gerente tiene que enfrentarse y resolverlos. Sin embargo además de áreas existen también factores que perjudican a los que tiene que enfrentarse un gerente, dado que el gerente es un dirigente y a él se le cargan grandes responsabilidades los problemas no son la excepción independientemente del tipo de organización, del nivel de su posición y de una serie de requisitos, los motivos de los problemas son diversos; qué gerente no se ve envuelto diariamente en problemas y en tratar de resolverlos? todos en un mayor ó menor grado siempre estará en la lucha de una batalla interminable pero con solución.

b.1 Algunos factores que afectan a la gerencia en su dirección.-

Relaciones directivo-miembro.-

Significa el grado hasta el cual los miembros de un grupo aceptan y confían en su jefe, para ello es necesario la confianza que el mismo jefe les demuestre y -- por lo tanto de esta forma evitar fricciones que pudieran surgir en un futuro.

Estructura de la Tarea.-

El jefe tratará de una manera clara transmitir la información de como se debe realizar una actividad al empleado, no ser vago en la idea ó dar demasiadas vueltas a un mismo tema ya que el subordinado no podrá ejecutarla adecuadamente y no sabrá que hacer.

(9) IBID

Poder de Pasicida.-

El gerente tiene que ser capaz de desarrollar su habilidad de director y saber demostrar que puede dirigir a un grupo de subordinados de una manera adecuada, demostrar a si mismo que tiene poder para ello logrando así que sus subordinados trabajen juntos en la consecución de una tarea específica.(2)

e. Etapas del Desarrollo Gerencial.

Ya se mencionó con anterioridad que un gerente no nace de la noche a la mañana sino que se requiere de una serie de pasos para su formación como tal. Sin embargo se debe considerar que el desarrollo del gerente es una tarea que implica mucha responsabilidad y que requiere especial cuidado pues es necesario primeramente que el gerente se autoevalúe y adquiera un desarrollo personal antes que cualquier otro ya que de esta manera se sentirá seguro de si mismo y enfrentar así cualquier cambio que surja en la organización en donde trabaja.

Debe ser capaz de tener conciencia de lo que significa estar a cargo de un puesto como el de gerencia, estar dispuesto a ayudar a los demás con una sonrisa en los labios siempre, y no dejar de estudiar pues esto le ayudará a sentirse seguro y saber que está desempeñando un buen papel dentro de su trabajo.

Existen una serie de pasos llamados "Etapas" de un buen desarrollo para los gerentes, que es muy acertado - pues de esta forma el gerente tendrá una guía de cómo formarse como tal.

Estas etapas comienzan con una semblanza de los estudios académicos y finaliza con el examen de todos los

(2) IBID

conocimientos adquiridos como gerentes de empresas.'

Etapas

1.- Continuar con la disciplina de los estudios académicos durante los primeros años de rutina de la empresa.-

El gerente no debe olvidar que los conocimientos adquiridos en la Universidad se deben practicar y tener -- presente siempre ya que éstos le servirán como ejercitación en su formación como un buen gerente, se recomienda que practique y ejercite por lo menos algunos años de su labor en la empresa hasta que logre dominarlos con la -- práctica adquirida através de los mismos.

2.- Breve experiencia introductoria en el primer puesto directivo.-

Es muy importante que al ocupar un puesto directivo-cuente con experiencia en el ramo ya que esto le evitará ser torpe en su profesión y pérdida de tiempo en aprender aquello que desconoce por su falta de experiencia.

3.- Adquisición de un sistema de ideas.-

Debe estar conciente que nuevos conocimientos y la -- aceptación de nuevas ideas le será de gran utilidad para su desempeño óptimo dentro de la empresa.

4.- Acumulación de más experiencia.-

Debe estar dispuesto a los cambios y a que entre -- más experiencia acumule le será benéfica en su desarrollo ya que conocerá nuevas cosas y aprenderá otras.'

5.- Eríase de toda la experiencia acumulada a la luz del sistema de ideas.-

Examinarse y autoevaluarse le permitirán conocer -- hasta donde ha llegado y cuanto ha avanzado para así mi no corregir y seguir adelante.

6.- Exámen de aspectos especiales de la labor del Gerente.-

Finalmente es muy importante que tenga un exámen de su desempeño como gerente pues de esta manera conocerá - sus errores en su función como tal y los aciertos que -- tenga, también sabrá en que se ha equivocado y que ha hecho bien y podrá catalogarse en el nivel que se encuentre y seguir superándose cada día más.

d. Desarrollo del Gerente en la Empresa.

El gerente dentro de la empresa ejercerá su profesión a través de un desarrollo adecuado y considerando - la actitud que éste tenga para con los demás.

Es muy importante que la actitud del gerente se adecúe a las necesidades que predominan en el momento tanto como a la situación existente:

d.1. Actitudes que el gerente toma ante diferentes situaciones.-

Feudal: Considera que el trabajador es parte indispensable en la empresa, el cual tiene la función de servir, laborando adecuadamente a cambio de una remuneración y por consiguiente el gerente no dá más ni debe esperar nada más de él.

Paternal: Trata a sus subordinados como si fueran - sus hijos, los cuida, protege con lo cual no permite deci-

siones de parte de ellos sino sólo se toman las del gerente.

Dictatorial: Sólo existen las órdenes del gerente y vigila que éstas sean cumplidas.

Cooperadora: La actitud que el gerente toma es de compañerismo, pide la participación de los trabajadores se les consulta, se pide su cooperación para posibles mejoras.

Progresista: El Gerente ayuda a sus trabajadores para que salgan adelante, se esfuerza en darles ánimo para su superación personal. (12)

Estas actitudes que en algún momento pudiera tomar el gerente no implican que alguna de ellas sea mejor -- que la otra sino simplemente se adecua como ya se dijo a la situación que se presente.

El desarrollo del gerente en la empresa no es algo sencillo, sin embargo realizando aquellas prácticas que sean motivadoras a los empleados, su trabajo será realizado con agrado y será menos pesado a los ojos del gerente y de sus empleados. Para un buen desarrollo es importante que el gerente no olvide algunas consideraciones que le ayudarán a su buen desempeño y logrando así una buena administración de todos sus elementos.

d.2. Consideraciones necesarias por el gerente para su buen desempeño y desarrollo.-

- La gente espera ser tratada como individuo.

- Evitar la implantación de cambios súbitos ya que

(12) IBID

la gente acepta los cambios e ideas nuevas si está preparada para ellos.

- Son de mayor importancia los hábitos y las emociones para explicar el comportamiento de la gente antes que la razón.

- La gente desea crédito por el trabajo desempeñado cuando lo merezca.

- Los empleados desean usar sus más grandes habilidades y disfrutar de una sensación de logro en sus trabajos.

- Los empleados desean ejecutar cosas de las que puedan sentirse orgullosos.

- El proporcionar información a los empleados acerca de asuntos de interés para ellos ayuda a formar un equipo adecuado y muy efectivo.

- El temor es una fuerza motivadora, pero es negativa en su defecto y normalmente disminuye con el tiempo.

- A los empleados les agrada que les digan que hacen su trabajo incorrectamente si a la vez les dicen la forma correcta de hacerlo.

- A la mayoría de los empleados les agrada que se les corrija sus errores ya que muchos no están de acuerdo con el superior de tipo benévolo. (12)

e. Funciones del Licenciado en Administración como Gerente de Mercadotecnia.

El administrador en la actualidad tiene mayores responsabilidades que las que pudiera tener en su pasado (12) IBID

de, aunque no sin dejar de tener importancia.

Sin embargo administrar una gerencia no es tarea fácil y requiere de mucho empeño por parte de la persona que la tenga a su cargo.

La administración de un departamento de la empresa como lo es el de mercadotecnia necesita de un esfuerzo adicional ya que como se ha estado estudiando la mercadotecnia va a proporcionar una respuesta al problema de encontrar una correcta distribución ordenada, adecuada y económica de los productos ó servicios de una empresa

El administrador tiene que poner todo lo que esté de su parte para que su desempeño como gerente de mercadotecnia sea lo mejor posible, y como administrador se ve en la obligación de utilizar el proceso administrativo mezclándolo con las actividades de mercadotecnia.

e.l Funciones Fundamentales del Administrador en -
la Gerencia de la Mercadotecnia.-

Proceso de Administración

Actividades Específicas.

Planeación

Planeación del Producto.
Planeación del mercado.
Selección de los canales de distribución.

Organización

División por Departamentos.
Designación de la autoridad.

Ejecución

Entusiasmo del personal
de Ventas.
Promoción de Ventas.
Publicidad.

Control

Ventas por empleado.
Efectividad de la publi-
cidad.
Costos de mercadotecnia.
(12)

CAPITULO IV

PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A través del presente trabajo se ha estado hablando únicamente de la presencia del licenciado en administración en la empresa, cabe mencionar así también la importancia que también tiene y su desarrollo en las compañías, industrias y asociaciones ya que teniendo semejanza con lo que es empresa es importante hacer notar la diferencia entre ellas:

Empresa: Entidad económica, comercial ó industrial que persigue un fin lucrativo.

Compañía: Sociedad o junta de varias personas unidas para un mismo fin.

Industria: Conjunto de operaciones para la obtención y transformación de productos.

Asociación: Conjunto de personas que acompañan a otra en alguna comisión.

Dadas las anteriores definiciones es menester señalar que la acción de administrar siempre existirá en cualquier lugar. La pequeña y mediana empresa hoy en día juega un papel muy importante en nuestro país, ya que México está lleno de estas empresas que necesitan de una muy buena administración para su sobrevivencia. Para eso la presencia de un buen administrador es indispensable y muy útil a la misma; formar buenos administradores

no es tarea fácil, pero si una gran satisfacción si de ellos se obtienen grandes beneficios.

Seleccionar a un buen administrador requiere de una serie de pasos los cuales deben ser analizados minuciosamente para no cometer error alguno. Para ello existe un "Plan de requerimientos Administrativos", el cual está basado en una serie de objetivos, pronósticos, planes, estrategias que a su vez se pasa a un análisis del puesto que ocupará y, para lo cual necesitará de la evaluación de sus cualidades personales y conocimientos propios.

Un administrador que apenas comienza en una empresa siempre sentirá que las miradas de sus demás compañeros están sobre él, para ello es necesario que los demás le den confianza y hacerlo sentir que es uno de ellos y no uno más. Después de esto, una vez que ya se instala en el puesto es necesario que él mismo sea desafiante, que le implique una gran responsabilidad para que sienta que está realizando algo útil y que es capaz de hacerlo, así también debe estar en un puesto donde demuestre sus habilidades y aptitudes.

a. Aptitudes Administrativas de un buen Administrador.

Un buen administrador dentro de la empresa debe ser capaz de contar con aptitudes en su rama y dichas aptitudes son las siguientes:

- 1.- Capacidad técnica: Quiere decir que debe contar con todo tipo de instrumentos y herramientas para la ejecución de su trabajo tales como políticas, procesos etc.
- 2.- Capacidad en Relaciones Humanas: Es trabajar en equipo, ser amigo de los demás y crear un ambiente cor

dial y agradable.

3.- Capacidad Conceptual: Es decir la capacidad de poder visualizar más allá y sentido de comprensión.

4.- Capacidad de Diseño: Es el poder resolver problemas de una manera óptima y dar una solución adecuada.

(5)

Estas cuatro aptitudes administrativas son el resumen de todo lo que el administrador requiere para su buen desempeño dentro de la empresa como tal, aunque existen numerosas funciones que debe realizar así como actividades y acciones a seguir.

El administrador no debe olvidar que necesita del proceso administrativo para poder desarrollarse; Planeación, organización, ejecución y control son las funciones básicas en las cuales debe apoyarse y de las cuales no puede desprenderse.

A continuación se muestra un esquema del proceso administrativo:

Preguntas	Funciones	Resultado
Qué es lo que necesita?	Planeación	- Programas - Objetivos, políticas, métodos.
Cuándo y quién debe hacer el trabajo?	Organización	División del trabajo.
Porqué y cómo se ejecutan las tareas?	Ejecución	Jefatura, comunicación, incentivos

(5) Koonts, Harold. Elementos de Administración. México. Mc Graw Hill. 365-366 pp.

Están siendo eje-	Control	Informes, comparaciones, costos y presupuestos.
-------------------	---------	---

(12)

b. Formación de un licenciado en Administración de Empresas.

La formación de un buen licenciado en administración es una función que comienza en los años universitarios del joven, sin embargo estos no son suficientes para que un administrador se desempeñe adecuadamente en la empresa ya que no sólo bastan los conocimientos teóricos aprendidos en la universidad, sino que se requiere de la puesta en práctica de dichos conocimientos y esto sólo se va a lograr a través de una constante lucha y esfuerzo por parte del profesionista y de las ganas que tenga para aprender nuevas cosas que las conocerá en un ambiente empresarial.

No es una tarea fácil la de lograr excelentes y buenos administradores pero si es una constante lucha y esfuerzo también de parte de las empresas por lograrlo.

Cuando un administrador llega a la empresa solicitando empleo y éste es aceptado para ocupar un puesto directivo dada su capacidad siempre requerirá de una capacitación adicional para ponerse al tanto de las actividades y funciones que competen a la empresa, sin embargo si la empresa desea que este administrador supere en poco tiempo la timidez con que comienza y poco a poco se desenvuelva, es necesario que tome cartas en el asunto y tenga que iniciar con un buen programa de desarrollo del administrador. Sin embargo no siempre los progra

mas son bien aceptados ó existen problemas que deben de-
ben detectarse a tiempo para poder corregirse.

**b.1 Problemas en la aplicación de programas de des-
arrollo de administradores.-**

**1.- Los esfuerzos del desarrollo pueden no apoyar -
los objetivos de la empresa:**

Significa que en ocasiones al poner más atención en
la capacitación que del administrador se tenga, se descui-
de en algún momento las metas de la empresa y de ahí que
se caiga en un error, por lo tanto se debe tener especial
cuidado que no ocurra y procurar estar al tanto de di-
chas metas.

**2.- El desarrollo de administradores es para unas -
cuantas personas:**

Este es un grave error que muchos piensan, ya que el
capacitar a un administrador no es exclusividad de unos-
cuantos sino que es para todo aquel que desee ser un --
buen administrador.

**3.- La capacitación y el desarrollo deben implicar-
a los administradores de todos los niveles:**

Este tiene mucha relación con el anterior y es im-
portante recalcar que para que un buen administrador se-
desempeñe óptimamente dentro de la empresa tiene que de-
terminar su nivel que ocupa en la misma, así como la im-
portancia en el mismo.

4.- La Teoría y la práctica deben ir de la mano:

Es obvio que una buena teoría sin una práctica ade-
cuada de la misma no dá resultado, así como una pésima --

teoría o buena con una práctica no óptima no será buena a los intereses que se persigan. (5)

Estos son algunos de los problemas a los que se ve obligado a enfrentarse el administrador cuando no se aplica un adecuado desarrollo del mismo en la empresa.

Son muy diversos y numerosos los problemas a los que se enfrenta, sin embargo con una adecuada conciencia y criterio propio el administrador será capaz de formarse como un buen administrador en el desempeño de sus funciones, ya que la necesidad de experiencia en la administración se muestra cuando se practica la misma.

b.2. Características esenciales para formarse como un administrador eficaz.-

I. Disposición para aprender.

La disposición en el aprendizaje es muy importante ya que si no tiene ganas de aprender ó simplemente va a pasar el tiempo realmente es una pérdida de tiempo, es esfuerzo y gastos que no deben realizarse por alguien que no desea superarse.

II. Aceleración del desarrollo de administradores.

Ya es común que através del tiempo al formar buenos administradores requiera de tiempo adecuado para la misma, sin embargo es importante que su formación se acelere y sea de una manera rápida sin perder su esencia y propósito de su aprendizaje, esto debido a los tiempos tan acelerados que se viven y dado que los cambios tienden a revolucionarse rápidamente.

III. Planeación para innovar.

Es importante que el administrador cuente con gran-
(5) IBID

habilidad para la innovación ya que la administración moderna así lo exige, las nuevas aportaciones, nuevos conocimientos, es algo que el administrador debe tener presente y dado que la planeación es una función predominante en la empresa, ésta debe ser utilizada lo mejor y más posible.

IV. Investigación y desarrollo en Administración.

El buen administrador siempre dedicará algo de su tiempo a la investigación, al aprendizaje de nuevos conocimientos y utilizará herramientas e instrumentos que le ayudarán a cumplir con sus objetivos propuestos adecuadamente.

Se pueda apreciar que un administrador siempre para su buena formación necesitará de un conjunto de actitudes, funciones, características y cualidades para poder desarrollarse. Un administrador de una pequeña y mediana empresa debe mostrar al cliente una relación cordial y de amistad al mismo tiempo que con sus empleados ya que un administrador que aporta lo anterior tendrá mayores posibilidades de obtener un éxito seguro que uno que no lo hace. (5)

b.3 Factores de la personalidad como valiosos auxiliares en el administrador.-

Estabilidad Emocional.

Es muy importante que un buen administrador tenga una mente clara para el trabajo, que sea una persona responsable y que siempre llegue dispuesto a realizar su trabajo con ganas y deseos de hacerlo, que nunca mezcle asuntos externos a la empresa ni viceversa es decir, --

(5) IBIB

siempre darle a cada cosa su tiempo y su momento.

Capacidad de Relación.

Es indispensable que un administrador tenga trato y roce social y la capacidad necesaria para resolver -- cualquier problema surgido en la empresa, así como entender a todo su personal independientemente de su carácter ó forma de ser.

Sociabilidad.

Relacionado con el anterior, el administrador debe -- considerar una visión amplia y un amplio criterio a --- cualquier situación predominante en el momento.

Consideración.

Nunca debe tomar una actitud negativa ante un pro -- blema ni ante su personal ya que esto sólo le producirá antipatía de parte de los demás.

Tacto.

La forma como se comporte con su personal y el tra -- to que de él tenga le ayudarán al éxito de su trabajo y -- así mismo a la consecución del logro de sus objetivos.

(8)

c. Actuación del licenciado en Administración en -- un ambiente empresarial.

El Licenciado en administración de empresas tiene -- una desenvolvura en el ámbito empresarial muy amplia y -- por lo tanto es capaz de desarrollarse y actuar en cual -- quier puesto que se le presente que tenga que ver con -- su profesión.

(8) Rodríguez, Valencia. Cómo Administrar pequeñas y Me -- dianas Empresas. México. ECASA. 67 pp.

Es necesario señalar que esta actuación debe ser lo más clara posible y libre de cualquier obstáculo que pudiera presentarse para su desempeño, sin embargo cabe señalar aquellos puntos en los que una actuación se ve empañada para su buena realización, llamándola "Barrera Administrativa":

- Indecisión: Si el administrador no llega a un acuerdo ó no decide una situación dada, el empleado se sentirá inseguro y por lo tanto incapaz de desempeñarse adecuadamente.

- Falta de habilidad administrativa: Es decir la falta de conocimientos hace que el administrador no sea capaz de llevar a sacar adelante a un grupo.

- Falta de comprensión humana: Ser un administrador aptico, tener corazón de hierro para con sus empleados le ocasionará la antipatía de los mismos de tal manera que se producirá una barrera entre ellos.

- Incumplimiento de promesas: No es bueno prometer aquello que no se cumplirá ya que de este manera sólo hará que los empleados sientan desconfianza y no vuelvan a creer más.

- Discriminación: Siempre el administrador tiene que tratar a sus empleados iguales y de una forma equitativa.

- Carencia en el desarrollo del trabajo de grupo: Es claro que si no es capaz de ser jefe no logrará desempeñar un buen papel y los empleados no trabajarán adecuadamente ya que cada uno seguirá su camino por donde mejor le convenga y de esta manera se romperá la unión, siendo un caos total.

Esta barrera administrativa producirá inquietud y - es producida por la falta de interés de parte del administrador, no debe existir en la empresa ya que como se - ha visto las desganadas de trabajar conducen solo al fracaso de la misma.(12)

El administrador tiene que considerar muchas cosas - en beneficio de sí mismo entre ellas se consideran las - características personales que debe mantener y con las - cuales trabajar tanto al inicio de su trabajo como en el desarrollo del mismo.

Las siguientes características son necesarias en -- todo administrador para que pueda trabajar en armonía total y con una capacidad plena en la empresa.

c.1. Características necesarias en el administrador para un trabajo armonioso y capacidad plena.-

a) Deseos de Administrar.-

Es sin lugar a dudas la característica más importante ya que un administrador si no administra no es tal así como tener deseos de influir sobre otros de querer - servir a los demás, de trabajar a través de un esfuerzo , tiempo, energía y mucho tiempo para lograrlo.

b) Capacidad para comunicarse poniéndose en el lugar de otros.-

El administrador requiere de la empatía, de la -- claridad para expresarse ya sea oral o escrita, una comunicación intragrupal o intergrupala, externa o interna, -- siempre mostrar un trato agradable a las personas.

c) Integridad y Honestidad.-

El administrador debe siempre mostrar una moral-

(12) IBID

intocable y principios sólidos y debe merecer la confianza y respeto de los demás.

Ser íntegro en todos sus aspectos es decir:

- Ser honesto en los asuntos del dinero y materiales y en el trato con otros.
- Esfuerzos para mantener informados a sus superiores.
- Adhesión a la verdad absoluta. (5)

6. Papel del Licenciado en Administración en la Empresa.

El administrador realiza dentro de la empresa una serie de papeles los cuales están divididos en tres grupos; primeramente el papel interpersonal donde el administrador asumirá su calidad como persona; en segundo lugar el papel de información ya que él es la figura central de toda comunicación dentro de la estructura de la empresa y finalmente el papel de decisión en donde actúa como administrador que es.

A continuación se muestra un desglose de los tres grupos y sus divisiones del papel del administrador en la empresa:

1.- Papeles Interpersonales.

El papel de figura prominente (que lleva a cabo labores ceremoniales y sociales como representante de la organización).

El papel de líder.

(5) IBID

El papel de enlace (personas externas)

2.- Papel de Información.

El papel de receptor (que recibe la información acerca de la operación de una empresa).

El papel de diseminador (que pasa información a los subordinados).

El papel de vocero (que transmite información hacia el exterior de la organización).

3.- Los papeles de Decisión.

El papel empresarial.

El papel de controlador de disturbios.

El papel de asignador de recursos.

El papel de negociador (dirige a diversas personas y grupos de personas).

CONCLUSIONES

La Administración representa un elemento indispensable y una función imprescindible en toda empresa para que ésta pueda sobresalir y subsistir en una sociedad.

El Administrador con sus conocimientos y habilidades es capaz de sacar adelante a la empresa sea cual sea su giro, es además quien logra unificar todos los re cursos de la misma para la consecución de un fin común.

El buen Administrador es un individuo que dado su carácter y fuerza para salir adelante es la persona idónea para ocupar la gerencia de toda empresa y aún de un departamento en particular, como gerente de mercadotecnia no es sino él el más adecuado para coordinar mejor todas sus funciones.

La mercadotecnia mexicana en las pequeñas y medianas empresas no está totalmente desarrollada sin embargo con la actuación del licenciado en Administración — dentro de éstas, la mercadotecnia tiende a ser desarrollada y a ocupar un puesto más elevado en la misma.

La Mercadotecnia encierra una serie de funciones y actividades a realizar que permiten al administrador desarrollar su capacidad creativa y conocimientos propios en la creación, formación y desarrollo de un producto ó servicio para beneficio y cubrir una necesidad del cliente ó consumidor.

El licenciado en Administración dentro de la mercadotecnia es un elemento importante ya que con su ayuda permite lograr el desarrollo óptimo de la misma, aplicando sus conocimientos, capacidad y cualidades propias de él en beneficio de la mercadotecnia.

La mercadotecnia al ser utilizada logra un fin último: la satisfacción de una necesidad que el cliente ó consumidor tengan de un determinado producto ó servicio.

ESTA TESTIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

- (1) Bertran, Sobñner. Investigación en Mercadotecnia. México. LIMUSA. 1979. 626 pp.
- (2) Chruden/ Sherman. Administración de Personal. México. C.E.C.S.A. 1985. 660 pp.
- (3) Howe Jones, Manley. Las Decisiones del Ejecutivo. México, C.E.C.S.A. 1970. 612 pp.
- (4) Klee, Joseph. La Dirección de Empresas Medianas y Pequeñas. España. Hispano Europea. 2da edición. 1976. 160 pp.
- (5) Koonts, Harold. Elementos de Administración. México. Mc Graw Hill. 1982. 614 pp.
- (6) Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice-Hall Hispana americana. S.A. 1985. 1ª Edición 648 pp.
- (7) Pickle, Rayce Halb. L. Abrahamson. Administración de Empresas Pequeñas y medianas. México. LIMUSA. 1ra edición. 1982. 368 pp.

- (8) Rodríguez, Valencia. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México. ECASA. 1985. - 239 pp.
- (9) Siak, Henry & Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas. USA. 1979. 638 pp.
- (10) Stanton, William J. Fundamentos de Marketing. - México. Mc Graw Hill. 1978. 680 pp.
- (11) Suarez, Salazar. Administración de Empresas -- Constructoras.
- (12) Terry, George R. Principios de Administración. - México. C.E.C.S.A. 1985. 660 pp.
- (13) Wessner, Pedro. La Mercadotecnia Mexicana, México. Diana. 1974. 238 pp.
- (14) W.S. Barry. Fundamentos de la Gerencia. México- Ediciones Oasis. 1971. 275 pp.