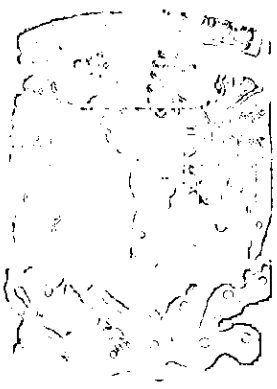


89

29645

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**



**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA DIRIGIDA A LA REESTRUCTURACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN DE ARTES GRÁFICAS”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADA POR**

**MARCELA JULIETA SALAZAR PÉREZ**

**ASESOR**

**L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS**

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Planeación Estratégica de Mercadotecnia dirigida a la reestructuración de una microempresa de producción de Artes Gráficas".

que presenta la pasante: Marcela Julieta Salazar Pérez  
con número de cuenta: 9102482-8 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Noviembre de 2008

PRESIDENTE

L.A.E. Carlos Matías Armas

VOCAL

L.A. Jorge Aspeitia Salazar

SECRETARIO

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE

L.A. Pedro Bello Cabrera

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Mauricio Hernández Montoya

Se trata de una firma manuscrita que cubre varias líneas de la lista de miembros del comité. A la izquierda de la firma se encuentra un sello circular con un texto que no es legible. La firma parece ser la del presidente, Carlos Matías Armas.

# AGRADECIMIENTOS

---

## **A Dios:**

Gracias, por haberme dado y permitido vivir esta vida, donde todo se ha dado según tu voluntad y yo he aceptado por que se que soy elegida de ti, que siempre has estado pendiente de mi, que me has acompañado en gozos y sufrimientos.

Gracias por haberme dado la sanación de mi cuerpo, por acompañar a mi madre en aquellos días de sufrimiento, por ese ejemplo en mi vida de humildad y amor, por haberme permitido llegar a donde he llegado y así mostrarle a los demás que nunca se podrá estar solo ni desamparado; si se detienen un poco y tienen fe verán que a su lado estas tú.

**A mi padre y hermana:**

Marcial Rafael Salazar Prado<sup>(\*)</sup> y Ma. de Lourdes Salazar Pérez<sup>(\*)</sup>

Les doy gracias porque se que han abogado por mi ante Dios, a ti papá gracias por darme el ser, se que no te has separado de mi que de algún modo estas cerca de mi. A ti Lúlu te doy las gracias por la semilla que pusiste en mi, por enseñarme el camino del amor reciproco y desinteresado por los demás, por permitirme ser participe del desarrollo de tus hijos, eres un gran personaje para mi, espero puedas estar orgullosa de mi.

**A mi madre:**

**Sra. Joaquina Pérez Nava.**

Mamá un agradecimiento es pequeño por todos esos días de desvelo, por ser uno de los más grandes ejemplos de mi vida en esfuerzo, voluntad y coraje, por sobrepasar todos los estándares de lo que es el cariño de una madre, por tu devoción hacía mi, desinteresada, siempre pendiente de mi. En la escuela de la vida has sido mi mejor maestra y nunca me has dejado sola, has estado ahí, apoyándome, impulsándome día a día, fijando en mi mente la gran fe que tengo en Dios.

Madre debo decir que tu voz a sido una de las motivaciones más grandes de todo este esfuerzo, que nunca a habido enfermedad en ti siempre e estado yo primero para ti. Madre tu tarea ha sido difícil pero no conozco a nadie que la hubiera hecho mejor. Mamita por todo cuanto eres te admiro, eres quien a aclarado mi mente y me ha mostrado el camino, madre todo esto te lo debo a ti y es para ti.

**A mi hermano:**

**Enrique Joaquín Salazar Pérez.**

Quiero agradecerte por compartir con mi madre la responsabilidad de mi persona por todo cuanto has hecho por mi, por atenderme en aquellos días de sufrimiento para todos, por alentarme y detenerme cuando me he dejado caer desistiendo de mi camino. Eres uno de los más grandes personajes en mi vida, eres un ejemplo de bondad y cariño hacia los demás. Gracias por animarme y permitirme llegar hasta aquí, tu ayuda moral y económica nunca a sido medida por ti hacia mi.

Enrique te doy las gracias, por contribuir a lo que soy ahora, de lo cual me siento orgullosa, soy una persona que tiene principios y una filosofía de la vida tan clara y sin duda tú has formado parte de esta evolución, de este ser que soy ahora, mil gracias, por permitirme vivir la vida contigo.



**A mi asesor:**

**L.A.E. Carlos Matías Armas.**

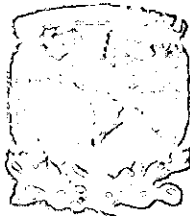
Le agradezco toda la ayuda brindada tan desinteresadamente, le agradezco su paciencia, la calidad y devoción a su trabajo, sus consejos, la preocupación por todos nosotros, su objetividad y sobretodo su profesionalismo que es un ejemplo viviente de lo que debe de ser un profesionalista, es tan poco lo que puedo escribir aquí, y tanto lo que usted a hecho por mi, la llamada de atención a tiempo, su forma tan peculiar de aclarar con unas cuantas palabras mi mente, su manera de dejarnos ser sin imponer.

Le doy gracias a ese gran ser humano que se encuentra en usted, al amigo, al profesor, al asesor, al profesionalista a todo ese ser que sin duda uno quisiera tener dentro de si. Gracias por todo, por que efectivamente, esta Tesis hubiera sido realizada, pero sin el sello de calidad que usted pone a todos sus trabajos. Mil gracias Profesor espero no defraudarlo.

# RECONOCIMIENTOS

**A la UNAM:**

**Universidad Nacional Autónoma de México.**



Formar parte de la Universidad Nacional Autónoma de México es sin duda un orgullo, por su profesorado, su cobijo, su alto encomiendo social de educar, realizar investigaciones y difundir la cultura que el pueblo mexicano ha asignado a nuestra casa de estudios, es por ello debemos participar activamente y de manera responsable para mantener y resaltar el buen nombre de nuestra Universidad, por que somos privilegiados los que somos UNAM.

**A la FES'C:**

**Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.**



La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán es por mucho una de las mejores Facultades dentro de la Universidad, en ella e encontrado apoyo, asesoría, buenos amigos y sobre todo la cátedra objetiva y llena de sabiduría, en ella me e formado como profesionista. En ella e encontrado la sabiduría de los libros que se encuentran en su enorme Biblioteca, el fomento a la cultura que a sido el tónico especial de mi formación, la diversión y el deporte en sus espacios recreativos, todos cuantos egresamos de ésta Facultad tenemos la gran responsabilidad de hacer hincapié de que en esta Facultad se forman grandes profesionistas y triunfadores, hijos pródigos de la UNAM.

**A el CCH-Azcapotzalco:**

**Colegio de Ciencias y Humanidades Azcapotzalco.**

En el CCH-Azcapotzalco se encuentran los mejores recuerdos de mi vida, mis mejores amigos, en él se encuentran la producción de semillas que son implantadas en cada uno de nosotros como parte de una gran Universidad. Ahí se preparan de manera objetiva por parte de su gran profesorado a los grandes profesionistas del mañana, ahí nos formamos de manera independiente, como seres pensantes con capacidad de crítica y de proyección, capaces de hacer casi cualquier cosa, con la mente abierta pendiente de todo lo que pasa a nuestro alrededor que aunado a las cátedras impartidas por los profesores dan como resultado los mejores estudiantes en vistas de hacer una carrera profesional.

**Al Honorable Jurado:**

**L.A.E. Carlos Matías Armas**

**L.A. Jorge Aspeitia Salazar**

**L.A. Guillermo Aguilar Dorantes**

**L.A. Pedro Bello Cabrera**

**L.A. Mauricio Hernández Montoya**

A cada uno de los profesores que conforman el jurado les doy las gracias por el tiempo que dedicaron para la revisión y aprobación del presente trabajo de Tesis, a todos ustedes se les reconoce sin duda como parte importante de la Universidad, agradezco especialmente a aquellos profesores que tuve la oportunidad de estar dentro de sus aulas donde impartieron clase.

Agradezco su apoyo moral y sus voces de aliento que han sido de gran importancia para mi, espero no defraudar la confianza que han depositado en mi.

# DEDICATORIAS

**A mis hermanos:**

**Daniel Salazar Pérez**

**Ma. Dolores Salazar Pérez**

**Eduardo Salazar Pérez**

**Mario Salazar Pérez**

Les agradezco muchísimo el apoyo a mi mamá al cuidarme en mi infancia y no tengo manera de agradecerles sus desvelos y cuidados en aquellos momentos difíciles.

Les agradezco sus voces de aliento y su manera tan sabia de acompañarme y aclarar las dudas en las tareas de escuela, sinceramente sin su apoyo y su compañía jamás hubiera llegado a donde e llegado, mil gracias los amo.



**A mis sobrinos:**

<b>Liliana López Salazar</b>	<b>Rosa Meliza Salazar Camacho</b>
<b>Adan López Salazar</b>	<b>Daniel Salazar Camacho</b>
<b>Aldo Raúl López Salazar</b>	<b>Mauricio Ivan Salazar Vega</b>
<b>Omar Cortes Salazar</b>	<b>Cesar Eduardo Salazar Vega</b>
<b>Gabriel Cortes Salazar</b>	<b>Andrés Salazar González</b>
<b>Armando Cortes Salazar</b>	<b>Adrián Salazar González</b>
<b>Enrique Cortes Salazar</b>	

A todos ellos les dedico con especial cariño el presente trabajo de Tesis, esperando puedan estar orgullosos de mi como yo lo estoy hasta ahora de cada uno de ustedes. Les agradezco a aquellos con quien tuve la enorme oportunidad de participar un poco en sus vidas(O,G,A), ustedes han sido y serán la más grande motivación de vida que un ser humano puede tener, estuvieron en mi mente día a día, en mi carrera y página a página del presente trabajo. No hay nada que me haga más feliz que el pensar que este trabajo les pueda ayudar en su formación en un futuro. Les agradezco a todos por permitirme verlos crecer, quiero decir a todos ustedes que los amo.

**A la Sra. Livia Cascella Barajas.**

Quiero darle una especial dedicatoria con mucho cariño, respeto y admiración, pues por muchas circunstancias a sido la persona clave que intervino desinteresadamente en mi formación como ser humano y como la profesional que empiezo a ser.

También le agradezco su cariño y su manera tan objetiva de ver la vida y sobre todo ese apoyo que solo una buena amiga puede dar.

**A mi amor:**

**Humberto Cuauhtémoc Santander Suárez.**

Por tu voz de aliento en los momentos difíciles, por esos desvelos a mi lado, gracias por creer en mi y permitirme conocer otra fase más de la facultad, la amistad sincera y el amor.

**A la Familia Rosales Suárez.**

Agradezco a todos los integrantes de ésta familia por todas sus atenciones, en especial a la Sra. Ma. Virginia Suárez de Rosales, por todo su apoyo pues sin el no estaría del todo concluido el presente trabajo de Tesis.

**A la Lic. Sandra Luz González**

Le agradezco su apoyo desinteresado y esa preocupación por hacer de sus alumnos unas personas de excelencia, mil gracias por ser quien es y sobre todo por acercarme más a Dios.

**A todos.**

A todas aquellas personas que sin mencionar de una u otra forma contribuyeron, me apoyaron y alentaron a que halla llegado hasta donde estoy, mil gracias a todos ustedes.

## ÍNDICE

<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>i</b>
<b>Objetivo .....</b>	<b>ii</b>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>iii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>

### **Página**

#### **CAPÍTULO 1 Antecedentes de Planeación.**

1.1 De la Guerra a la Gerencia	3
1.1.1 Planeación, primera fase del Proceso Administrativo	5
1.1.2 Evolución del concepto de Planeación	7
1.2 Concepto de Planeación	10
1.3 Etapas en el Proceso de Planeación	11
1.4 Características de Planeación a corto y largo plazo.	15
1.5 Planeación Táctica o Estratégica.	17
1.6 Concepto de Estrategia	19
1.6.1 Diferentes enfoques y conceptos.	19
1.6.2 Elementos para el diseño de una Estrategia	21
1.6.3 Tipos de Estrategias	22
1.6.3.1 Estrategia Corporativa	22
1.6.3.2 Estrategia de Unidad de Negocios.	22
1.6.3.3 Estrategia Operacional.	24
1.7 Características del Proceso Estratégico	25
1.8 Segmentación Estratégica.	26

1.9 Estrategia competitiva o no competitiva.	28
--	----

## **CAPÍTULO 2 Concepto de Planeación Estratégica y Mercadotecnia.**

2.1 Proceso de Planeación Estratégica	31
2.1.1 Matriz de Tows una herramienta para el Análisis Situacional.	34
2.2 Fusión Planeación y Estrategia	35
2.3 Lo que no es la Planeación Estratégica.	37
2.4 Mercadotecnia Generalidades	39
2.5 Evolución Histórica de la Mercadotecnia	39
2.5.1 Desarrollo de la Mercadotecnia.	41
2.6 Elementos que integran la Mercadotecnia	45
2.7 Concepto de Mercadotecnia	47
2.7.1 Diferencia entre Mercadotecnia y Publicidad.	48
2.8 Alcance de la Mercadotecnia	50
2.9 Puntos a considerar para adaptar la Mercadotecnia	51
2.10 Ambiente de la Mercadotecnia	52
2.10.1 Macroambiente externo	52
2.10.2 Microambiente externo	57
2.10.3 Microambiente interno	58
2.11 Información e Investigación de la Mercadotecnia.	59
2.12 Concepto de Investigación de Mercados.	60
2.12.1 Objetivos de Investigación de Mercados	61
2.12.2 Contribución de Investigación de Mercados a la Mercadotecnia	62
2.13 Mezcla de Mercadotecnia.	63

### **CAPÍTULO 3 Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia**

3.1 Naturaleza y alcance de un Plan Estratégico de Mercadotecnia	65
3.2 El Proceso de Planeación	67
3.3 La mezcla estratégica de Mercadotecnia.	69
3.4 Desarrollo de un plan estratégico de Mercadotecnia	71
3.4.1 Análisis Estratégico de Mercado	71
3.4.2 Tipos de Estrategias de Mercado	73
3.5 Diferencia entre Meta, Estrategia y Táctica	77
3.6 Niveles de Metas y Estrategias	79
3.7 Importancia de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia en el alcance de las actividades de planeación de una compañía	80
3.8 Selección de las Estrategias Organizacionales.	82
3.9 Modelo de las Estrategias Genéricas de Porter	83
3.9.1 Matriz de Boston Consulting Group (BCG).	85
3.9.2 Los cuadrantes de la matriz y su significado.	87
3.10 Estrategias de Expansión del producto/mercado	89
3.11 Plan anual estratégico de Mercadotecnia.	90
3.12 El Manager estrategia de Mercadotecnia.	92

### **CAPÍTULO 4 Caso Práctico**

4.1 Historia Empresa "A".	96
4.2 Análisis de la Empresa "A".	99
4.2.1 Análisis de Ventajas y Desventajas.	99
4.2.2 Análisis del Micro-ambiente interno.	105
4.2.3 Análisis del Macro-ambiente externo.	108

4.2.3.1 Tendencias Sociales.	108
4.2.3.2 Tendencias Políticas.	110
4.2.3.3 Tendencias Económicas.	112
4.2.3.4 Tendencias Tecnológicas.	114
4.3 Ubicación en la Matriz.	115
4.4 Diseño de Visión, Misión, Filosofía y Objetivo de la Empresa "A".	116
4.5 Determinación del Mercado Meta.	119
4.5.1 Segmentación del Mercado.	119
4.7 Esquema de Estrategias.	121
4.8 Esquema de Tácticas.	121
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>127</b>

# **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿La falta de una Planeación Estratégica de Mercadotecnia adecuada es un factor decisivo por lo que las microempresas precipitan su debacle?



# **HIPOTESIS**

La incorporación del modelo administrativo Planeación Estratégica de Mercadotecnia, permitirá en el corto, mediano y largo plazo el aumento de la rentabilidad competitividad en las microempresas.

## Introducción.

La Planeación es una de las partes más importantes dentro de la Administración, puesto que es aquí donde se prevé e identifican los objetivos administrativos generales de la empresa, a corto, mediano y largo plazo; y es por esto que la Planeación requiere de una Estrategia por que el poder de la misma es muy grande; es la que marca el rumbo de toda la empresa; esta si es poco clara o no apta llevará a la organización a una confusión y por consiguiente a su debacle; en cambio si es adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro. Por ello la estrategia para la administración básicamente se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Por ello hoy en día es necesaria una **Planeación Estratégica de Mercadotecnia** dentro de las empresas, con todo lo que esto conlleve, Planear, Realizar y Evaluar todo el sistema de mercadeo. Se necesita Planear Estratégicamente su esfuerzo mercadológico; y debe hacerse de manera eficaz. Y esa es la causa de la presente investigación documental, se tratará de mostrar la importancia de la **Planeación Estratégica de Mercadotecnia** porque se podría decir que la competencia y el mundo cambiante en el que vivimos exige formular y poner en práctica una Estrategia apropiada para obtener ventajas competitivas y mantenerlas el mayor tiempo posible.

Un plan a largo plazo es una voluntad de actuar con el fin de modificar provechosamente el curso de los acontecimientos. Por ello se diría

que la **Planeación Estratégica de Mercadotecnia** fija los objetivos comprometidos a largo plazo (efecto duradero).

Una **Planeación Estratégica de Mercadotecnia** para la excelencia tiene su analogía en las olas que llegan a la playa. Después de romper en la playa, la ola se retrae y ayuda a construir la altura de la siguiente, la cual romperá sobre la playa con la misma o mayor fuerza que la anterior. Una **Planeación Estratégica de Mercadotecnia** debe estar constituida por programas tras otros programas individuales continuos, como esfuerzo constante de la jornada, no del destino. Es un proceso continuo con un principio definido pero sin final.

De una manera u otra, la mayoría de los empresarios han planeado desde el momento en que fue necesario comercializar sus productos, puesto que los ingresos de la empresa provienen de las ventas, es importante que anticipemos las que van a ser nuestro objetivo. La orientación fundamenta de los esfuerzos y operaciones futuros de la empresa; el horizonte de tiempo se encuentra, cuando menos, después de un par de años de distancia.



## 1 Antecedentes de Planeación.

Para cada uno de los grandes estudiosos de la Administración a tenido gran importancia dentro de este proceso contemplar a la **Planeación**, como parte específica y vital para un correcto desarrollo de esta. Tanto para Fayol, Koontz, Urwick, etc. al llevar a cabo su estudio sobre Administración han mencionado dentro de sus elementos más importantes a la **Planeación** o bien Previsión, aunque algunos han diferido con respecto al concepto de cada una de los dos elementos antes mencionados, puesto que Fayol sostenía que, “una cosa es escrutar el futuro y otra distinta hacer los planes de acción”<sup>1</sup> de esta manera se puede decir que la **Planeación** tiene sus antecedentes tan remotos como el estudio de la misma Administración.

### 1.1 De la Guerra a la Gerencia.

El término “*estrategia*” tiene un origen militar pues deriva de la palabra griega *strategus* que significa “general”. A medida que las guerras fueron siendo más globales, más costosas, más complejas y más frecuentes, se hizo evidente que la victoria dependía de factores distintos a un gran ejército, la valentía y las proezas de la lucha directa cara a cara.

“Para aumentar sus posibilidades de ganar la guerra, los generales con experiencia tenían que formular una estrategia eficaz y ponerla en práctica. La victoria en una batalla o incluso en una guerra no puede garantizar el

---

<sup>1</sup> Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. P&g. 59

éxito en otra, ya que los generales que han ganado una batalla pueden no hacerlo tan bien en la siguiente.”<sup>2</sup>

“El verdadero fin de la estrategia no es combatir, sino más bien conseguir una situación tan ventajosa que, si no hace rendirse al enemigo por sí misma, llevará a una victoria segura en el campo de batalla. La ventaja física se consigue concentrando las fuerzas propias, y la psicológica, sorprendiendo al enemigo y haciéndole creer que la concentración se ha llevado a cabo y él no puede hacer nada por evitarlo. Un aspecto importante de la estrategia es jugar con el temor del general enemigo, al que hay que hacer creer que ya no tiene capacidad para evitar el cerco y la derrota.”<sup>3</sup>

Por ello se dice que la estrategia militar llegó a parecerse mucho a la búsqueda de ventajas competitivas -psicológicas o reales- sobre el adversario, pues los logros estarán condicionados a la participación que se tenga en un mercado, más que en el crecimiento acelerado del mismo mercado. La tradicional competencia ya se está convirtiendo en una guerra de mercados.

Ver Fig.1.

“Se habla de guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral a la competencia, ataque de guerrillas, etc., la relación está en la equivalencia de los **Factores Estratégicos Clave de lo Militar con lo Gerencial**; son los factores que determinan la formulación de estrategias en ambos casos.”<sup>4</sup>

Por lo anterior se puede decir que para la estructura correcta de una estrategia, esta debe emanar de una “Planeación” adecuada puesto que “la **planeación** incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para

---

<sup>2</sup> Makridakis, Spyros G.- Pronósticos, estrategias y planificación para el siglo XXI. Pág. 159

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 159

<sup>4</sup> Martínez Villegas, Fabián. Planeación Estratégica Creativa para la Crisis. Pág. 70

alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.”<sup>5</sup>. Por ello dentro de las acciones a emplear se encontrará sin duda una o varias “Estrategias”.

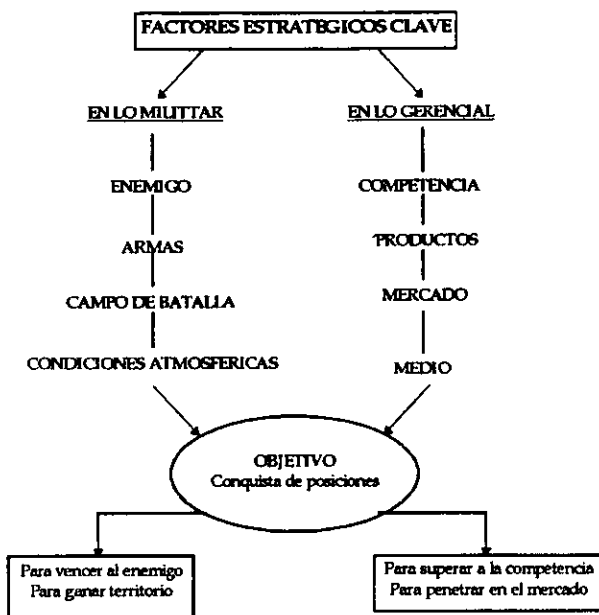


Fig. 1

### 1.1.1 Planeación, primera fase del Proceso Administrativo.

En la actualidad los negocios actúan en una economía sumamente dinámica en donde el cambio es la regla, no la excepción. El cambio puede ser total y extenso, o puede ser parcial e imperceptible. Los cambios pueden originar problemas y éstos son afrontados por las gerencias. La **Planeación** nos

<sup>5</sup> Koontz, Harold/ Wehrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Pág.118

permite dominar a los cambios. Quien realiza la planeación es quien cuenta con mayores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una entidad óptima. Se afirma por ello que la planeación es indispensable para el progreso de una organización.

Esta esencial importancia de la planeación proviene desde muchas décadas anteriores a la nuestra, puesto que el padre de la teoría moderna de la administración operacional, Henri Fayol expone dentro de los principios de la Administración como primera fase de estos a la **Planeación**, quien contribuye a que la organización tenga condiciones favorables o una visión de los eventos que juegan el papel principal para que en la organización se tengan los mejores resultados.

Es por ello que la **Planeación** es la 1era. etapa y fundamental del Proceso Administrativo, (así sostenido por el padre de la Administración moderna Henry Fayol), pues forma la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas y el directivo, que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos deben darse para lograr los resultados deseados, cuáles son los resultados que deben alcanzarse y cuáles son los elementos básicos que se requieren, está razonablemente seguro de obtener mejores resultados que si se opera sobre una base de día a día por corazonadas, o por prueba y error.



### **1.1.2 Evolución del concepto de Planeación.**

La planeación a pasado por fases evolutivas similares en la mayoría de las organizaciones del mundo, aunque con rangos y niveles de progreso marcadamente similares.

Diversos estudios puso de relieve el hecho de que la evolución de la planeación puede segmentarse en cuatro fases secuenciales claramente diferenciadas.

La primera de ellas, es aplicada (al menos a nivel rudimentario) por la mayoría de las organizaciones de relevancia.

La segunda fase, la planeación basada en el pronóstico, parece evolucionar a medida que los responsables del planeamiento extienden sus horizontes temporales más allá del ciclo presupuestario anual. Según los estudios realizados, pocas empresas han evolucionando más allá de esta fase.

La tercera fase ha sido denominada *planeación orientada hacia el exterior*, ya que la mayor parte de su perfeccionamiento parece derivar de un análisis más profundo y creativo de las tendencias del mercado, clientela y competencia.

La cuarta fase, *administración estratégica*, parece representar una sistematización y extensión interna de los beneficios obtenidos en la tercera fase y conduce a una implantación evolutiva posterior.

La fuerza impulsora de la evolución de la planeación parece residir en la creciente complejidad de los problemas de negocios y el ritmo de transformación del ambiente. Para esto se menciona a continuación las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeación.

**Etapa 1: Presupuestación y Planeación Financiera.**

En esta etapa del desarrollo, la planeación se contempla como un problema financiero sobre esa base se implantan los procedimientos para pronosticar rentabilidades, costos y exigencias del capital, con un año de antelación. Los presupuestos de gastos se calculan sobre bases anuales y se originan los sistemas informativos necesarios para identificar aquellos costos reales que no concuerden con el presupuesto original.

**Etapa 2: Planeación Estática y Unidimensional.**

El análisis en esta etapa es estático, se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos del pasado y es unidimensional ya que se basa en una sola dimensión: La actual.

El análisis de cartera de negocios en esta etapa es estático y determinante, ya que se asume una posición en la matriz para determinar la estrategia apropiada. No se toman en cuenta posibles movimientos, cambios, adiciones o sustracciones dentro de ella.

Los sistemas de planeación estratégica o de largo plazo de la etapa 2 proporcionan buenos datos para el análisis de tendencias a largo plazo, logrando que los individuos tomen conciencia de lo que implica plazos más largos en las decisiones operativas actuales.

**Etapa 3: Planeación Dinámica y Multidimensional a nivel de negocios.**

En esta etapa, planear no es predecir ni pronosticar: la planeación y la distribución de recursos deben variar constantemente en el tiempo: La

planeación multidimensional abarca todas las dimensiones posibles del ámbito producto-mercado, sin atarse a lo que la empresa *siempre fabricó y vendió, para determinado mercado.*

En esta etapa los directivos comienzan a comprender que existe un ámbito producto-mercado muy amplio, donde puede moverse en cualquier dirección; que el mercado de oferta es muy competitivo, que el mercado de demanda está formado por consumidores que pueden variar sus gustos en cualquier momento; que además, la empresa está sumergida en un contexto con variables no controlables, como son el entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y también en un contexto mundial.

La planeación en esta etapa tiene en cuenta todas estas variables y las analiza y modifica a medida que el tiempo transcurre.

#### **Etapa 4: Planeación Dinámica, Multidimensional y Creativa a nivel de empresa.**

La planeación de la 4ta. etapa consiste en crear continuamente opciones mirando hacia el exterior, analizando los escenarios; en esta se busca balancear la *cartera de negocios* de las empresas, se analizan y evalúan negocios pertenecientes a diversas industrias con el objeto de disminuir el riesgo manteniendo o aumentando la rentabilidad. El objeto de esta etapa radica en tener a largo plazo una cartera de negocios balanceada, compuesta por una familia de negocios en cada lugar de la matriz.

#### **Etapa 5: Administración Estratégica.**

En esta quinta etapa en la evolución de los sistemas de planeación coincide con la aparición de una nueva escuela en la administración general. La

administración estratégica amalgama la planeación estratégica y la administración en un único proceso. La planeación estratégica ya no se realiza sólo una vez al año, apresuradamente, para responder a presiones y urgencias, para luego quedar archivado, sino que es inseparable del sistema de administración propiamente dicho.

“Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización.”<sup>6</sup>

## **1.2 Concepto de Planeación.**

La planeación es un proceso, una actividad, un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos (Objetivos). Por lo tanto se puede expresar de manera formal de la siguiente manera “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.”<sup>7</sup>

Una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones y deseos. Se reúnen y analizan hechos pertinentes. Las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos. Se evitan los posibles obstáculos y si no se pueden evitar se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes, junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

---

<sup>6</sup> Hermida, Jorge/ Serra, Roberto. Administración Estratégica. Pág. 169

<sup>7</sup> Terry George R. Principios de Administración. Pág. 190

“La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.”<sup>8</sup>

### **1.3 Etapas en el Proceso de Planeación**

Los planes se necesitan para dar a la organización sus objetivos y para establecer el mejor procedimiento de alcanzarlos. Además, los planes permiten a la organización obtener y destinar los recursos que requiere para alcanzar sus objetivos, permite a sus miembros adelantar actividades compatibles con los objetivos procedimientos adoptados. Y permitir hacer el seguimiento y medir el proceso hacia esos objetivos, de modo que se puedan tomar medidas correctivas si ese progreso no es satisfactorio.

#### **A) Detección de las oportunidades.**

Aunque precede a la planeación real y no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de los problemas tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. “Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber

---

<sup>8</sup> Koontz, Harold/ Wehrlich, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Pág. 118

dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender qué problemas se desea resolver y por qué, así como sabe lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.”<sup>9</sup>

### **B) Establecimiento de objetivos.**

En esta etapa la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de las subdivisiones comprenden los objetivos globales de la empresa y las metas derivadas. Los administradores también deben tener la oportunidad de aportar sus ideas para fijar sus propias metas y las de la empresa.

### **C) Desarrollo de premisas.**

Aquí se establecen, difunden y se obtiene consenso para utilizar premisas críticas de planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía. Éstas son *suposiciones* sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los que participen en la planeación estén de acuerdo en las premisas.

---

<sup>9</sup> Ibidem. Pág. 118

El principio básico de las premisas de planeación es éste: *“Cuanto las personas encargadas de la planeación más comprendan y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa*

Debido a que el futuro es tan complejo, no sería rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan. Por consiguiente en la práctica las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estratégicas para un plan; es decir, aquellas que influyen más sobre su operación.”<sup>10</sup>

#### **D) Determinación de cursos alternativos de acción.**

En este paso la planeación consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedor. Incluso con técnicas matemáticas y de computación existente un límite al número de alternativas que se pueden examinar con detalle. Por lo general, el encargado de la planeación hace un examen preliminar para descubrir las posibilidades más provechosas.

#### **E) Evaluación de cursos alternativos de acción.**

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderándolos a la luz de las

---

<sup>10</sup> *Ibidem.* Pág. 132

premisas y las metas previamente fijadas. Quizá un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizá represente un riesgo menor; otro puede ser que se adapte mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Los encargados de la planeación pueden encontrar mucha incertidumbre, problemas de escasez de capital y varios factores intangibles, la evaluación suele ser muy difícil, incluso en el caso de los problemas relativamente sencillos. Una compañía puede ser que desee lanzar una nueva línea de productos principalmente por razones de prestigio, pero el pronóstico quizá muestre una pérdida financiera; incluso puede persistir la duda de si vale la pena la pérdida para ganar prestigio.

Existen tantos cursos alternativos en la mayor parte de las situaciones y es necesario tomar en cuenta tantas variables y limitaciones que la evaluación puede ser extremadamente difícil. Ciertamente, en este paso del proceso de planeación, la investigación de operaciones y las técnicas tanto matemáticas como de computación tienen su principal aplicación en el campo de la administración.

#### **F) Selección de un curso de acción.**

“Éste es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones, para esto se a llevado a cabo un análisis y evaluación de cursos alternativos que nos dará como consecuencia que dos o más de ellos son aconsejables, pero el administrador debe de tener una idea certera de lo que



quiere y con ello se reducirá el porcentaje de error en que la decisión que se tomo haya sido la correcta.

**G) Formulación de planes derivados.**

Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Casi invariablemente se necesitan planes derivados de otros planes específicos para respaldar el plan básico.”<sup>11</sup>

**H) Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.**

El presupuesto global de una empresa representa la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades o superávit resultantes, más los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Vinculados con el presupuesto global.

Si se preparan bien, los presupuesto se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que pueda medir el avance de la planeación.

**1.4 Características de Planeación a corto y largo plazo.**

“Prácticamente cada decisión básica de la gerencia es a largo plazo, 10 años de plazo es corto en estos días. Ya sea que se decida en torno a la investigación o a la construcción de una nueva planta, crear un mercado o diseñar un producto nuevo, cada decisión gerencial mayor toma años, antes de que sea verdaderamente efectiva. Y de ahí tiene que ser productiva durante otros años para que se recupere la inversión en recursos humanos y

---

<sup>11</sup> *Ibidem*. Pág. 133

dinero.”<sup>12</sup> Por lo tanto se puede decir que para calificar como Planeación a largo plazo (P.L.P) o Planeación a corto plazo (P.C.P.) deben llenarse ciertos requisitos.

- A) Toda la empresa queda comprendida en la planeación. Tanto en la P.L.P. como P.C.P. son inclusivas. No están apartadas a una división o departamento ni a una función en particular.
- B) La planeación se traduce en documento, lo definitivo y los refinamientos de diversos puntos quedan ayudados por la reducción en forma escrita en “blanco y negro” es decir que los pensamientos e imágenes mentales son demasiado nebulosas para calificarlos como P.L.P. o P.C.P..
- C) La planeación está siendo empleada: En una entidad viviente, por lo que de ninguna manera es un reporte en el archivo del director, sepultando durante un período de tiempo indefinido.

La planeación a corto y largo plazo debe integrarse ajustando la última y haciendo que contribuya al logro de los objetivos a largo plazo los exámenes a intervalos frecuentes revelarán si se ha logrado la integración adecuada. Debe disponerse, fácilmente de la información necesaria que indique los progresos corrientes, y la dirección correcta para producción, y para los esfuerzos de mercadotecnia, financieros y de personal.

Por otra parte hay ejemplos donde el desarrollo en un plazo corto revelado por una planeación, también a corto plazo, sugiere que se hagan cambios en la P.L.P., surgiendo esto se recomienda una coordinación de planes a corto y largo plazos, pues como se mencionó con anterioridad un plan a corto plazo si no toma en cuenta los planes a largo plazo pues esto

---

<sup>12</sup> Drucker, Peter F. Management, tasks responsibilities, practices. Pág.121

ocasionará que muy lejos de ayudar entorpecerá, o exigen cambios drásticos en este último.

“Por ejemplo, si una compañía pequeña acepta un gran pedido sin tomar en cuenta el efecto del mismo sobre su capacidad de producción o sobre su suministro de efectivo, puede dañar tanto la capacidad futura de la compañía para financiar una expansión sistemática que quizá implique cambios en su programa a largo plazo. O en otra compañía, las pequeñas aplicaciones de la planta (que quizá se necesiten con urgencia) pueden implicar la utilización de terrenos baldíos en forma tan irracional que impidan su uso a más largo plazo como ubicación de una nueva planta grande.”<sup>13</sup>

### **1.5 Planeación Táctica o Estratégica.**

Continuamente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero rara vez se hace la aclaración. Las decisiones que para un directivo pueden ser estratégicas, para otro, probablemente sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta, y en efecto gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y estratégica es tridimensional.

La planeación debe de apoyarse o utilizar las estrategias que estas obediendo a su efecto duradero utilizará tácticas y tendrán un efecto inmediato un plazo relativamente corto.

---

<sup>13</sup> Koontz, Harold/Weihrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Pág.137

- A) Cuando más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por lo que la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de un artículo "X" de los siguientes días será más táctica que estratégica que la planeación de una nueva planta, o un pronóstico de ventas a tres años.

La planeación estratégica es una planeación a largo plazo, la planeación táctica abarca periodos más breves. La planeación estratégica se interesa sobre el período más largo a considerarse según las características particulares de cada caso, la planeación táctica sobre un periodo más breve por lo que podemos establecer que tanto táctica como estratégica es posible verse y discutirse separadamente pero en la realidad no se pueden separar.

- B) Cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será, es decir la planeación estratégica tiene **una perspectiva amplia**. La de la planeación táctica es más estrecha, así se dice que si "amplio y estrecho", son también conceptos relativos, un plan para un departamento específico de una organización, analizándose desde éste punto de vista podrá ser más táctico que estratégico, sin embargo si las circunstancias permanecen inalterables la planeación en cualquier nivel de la organización es generalmente estratégico.

- C) La planeación trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos por lo general, se fijan a nivel directivo en la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la

formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues la planeación estratégica si orienta tanto a los fines, como a los medios. Sin embargo, “medios” y “fines” son también conceptos relativos.

## **1.6 Concepto de Estrategia.**

“El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategus*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerrera, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.”<sup>14</sup>

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera que en base a éste surgió una nueva escuela de administración y una nueva manera de dirigir las organización y de aplicar la administración, llamada “Administración estratégica” (*strategic management*).

Por lo tanto la estrategia para administración se entiende básicamente como “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.”<sup>15</sup>

En otras palabras, una estrategia es básicamente la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

### **1.6.1 Diferentes enfoques y conceptos.**

#### **A) Igor Ansof (1965)**

---

<sup>14</sup> Wany y Halberthal. La estrategia empresarial. Pág. 185.

<sup>15</sup> Hermida, Jorge/ Serra, Roberto. Administración Estratégica. Pág.170

Ansoff define "como estrategia al lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro

- a) **Ámbito producto-mercado** (los productos y mercados que la empresa trabaja).
- b) **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
- c) **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo)
- d) **Sinergia** (una medida del efecto conjunto, esto es el fenómeno  $2+2=5$ ). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad." <sup>16</sup>

"Igor Ansoff es la figura más importante del planeamiento estratégico; después de la aparición de la aparición de su primer libro, muchísimas empresas pusieron en práctica los conceptos de la planeación estratégica."<sup>17</sup>

## **B) Kenneth R. Andrews (1965)**

"Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocios la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de

---

<sup>16</sup> Ibidem. Pág.171

<sup>17</sup> Ibidem. Pág. 172

la empresa en un mundo de evolución con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras.”<sup>18</sup>

### **C) Harnold Koontz/ Wehrich Heinz**

Se refiere a estrategia “como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.”<sup>19</sup> Por ello su importancia para guiar la planeación justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan para propósitos con fines de análisis.

#### **1.6.2 Elementos para el diseño de una Estrategia**

- \* Un núcleo vital de conocimientos
- \* La capacidad para integrar todos los conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- \* Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- \* Imaginación lógica para elegir entre alternativas específicas.
- \* Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- \* La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales con objeto de invertir en el potencial del futuro.

---

<sup>18</sup> Ibidem. Pág. 171

<sup>19</sup> Koontz, Harold/Wehrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Pág.121

Los conceptos básicos de la estrategia implican la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa.

### **1.6.3 Tipos de Estrategias**

La estrategia como parte de la planeación de una empresa es sólo una pieza, si bien importante, para un entorno global. Para darse un idea de dónde entra la estrategia, es preciso comenzar en la cúspide de la organización y trabajar hacia abajo.

#### **1.6.3.1 Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa define los tipos de negocios que desea perseguir la corporación y por qué. Asimismo la estrategia corporativa describe los objetivos para el crecimiento, penetración de mercado, rentabilidad y retorno sobre inversiones.

El análisis de cartera un proceso que se emplea para decidir cuáles negocios alimentar, cuáles cosechar, comprar o vender con frecuencia se emplea como apoyo para establecer la estrategia corporativa. De manera adicional, es común que exista un fuerte componente financiero en la estrategia corporativa.

#### **1.6.3.2 Estrategia de Unidad de Negocios.**

La estrategia corporativa no proporciona un plan estratégico para cada división. Las divisiones particulares son un negocio en sí y quizá operen cada



una en climas competitivos diferentes. En tanto la estrategia corporativa puede establecer objetivos amplios para las unidades de negocios, es preciso que cada cual tenga su propia estrategia comercial. Ver Figura 2.

Lo inverso puede darse; tal vez exista otro nivel de organización entre las unidades corporativa y de negocios. Este podría ser el caso -una vez más, por lo general dentro de las grandes organizaciones- en el que las divisiones individuales estén organizadas en varios grupos o sectores. Dentro de cada grupo se encuentran las divisiones que operan en cada sector de negocios.



**Fig. 2**

"La estrategia general de negocios necesita definir:

- \* La misión de la unidad de negocios
- \* La "forma" y el "aspecto" del negocio.
- \* Los objetivos de crecimiento, penetración en el mercado, márgenes brutos y rentabilidad.
- \* Los mercados nichos en los que competirá el negocios.
- \* "La forma en que el negocio se diferenciará así mismo de la competencia: amplia oferta de productos, calidad, desempeño superior en la entrega, precio etc. Ver figura 3.

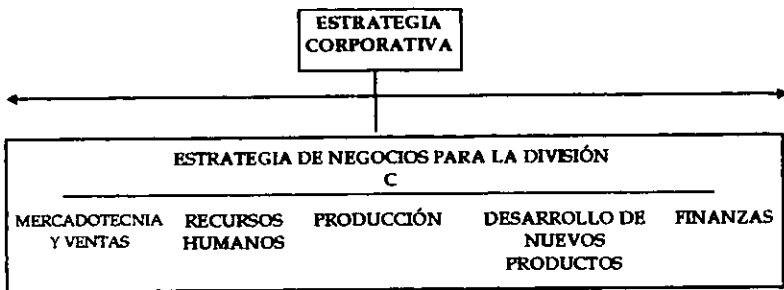


Fig. 3

En muchas grandes corporaciones, la estrategia financiera se percibe como parte de la corporativa, y tal vez sea poco relevante o inexistente a nivel de las unidades de negocios.<sup>20</sup>

### 1.6.3.3 Estrategia Operacional

Enlazar en lo estratégico los aspectos del cliente y del competidor con las partes operacionales del negocio: aquellos que impactan en forma directa en la deseabilidad, precios, calidad y entrega de los productos de la empresa.

“El enlace estratégico de los aspectos del cliente con los elementos principales de operación se realiza mediante la estrategia operacional. Este es un subconjunto principal de la estrategia de negocios. Para la mayor parte de las empresas, la estrategia operacional cubrirá todos, o las partes más importantes, de las actividades conocidas como Diseño y Desarrollo de Productos, Mercadotecnia y Ventas, Recursos Humanos, producción y Distribución.

La estrategia operacional cubre aquellas actividades que impactan en la deseabilidad, el precio, calidad y entrega de los productos de la empresa

<sup>20</sup> Wallace, Thomas, F. Estrategia guiada por el cliente. Pág. 31

al cliente. Para la mayor parte de las unidades de negocios, esto supone que una *proporción muy elevada* del personal, los activos, costos y oportunidades de la empresa esté impactada en forma directa por la estrategia operacional.”<sup>21</sup>

Existen ciertas desventajas en la estrategia operacional pues no cubre ciertos aspectos de mercado, tales como la segmentación y nichos de mercado, enfoques publicitarios o no promocionales, estrategias de medios de comunicación, etcétera.

Los mencionados tipos de estrategias no son todos sin embargo son en los que más coinciden diferentes expositores de la materia.

### **1.7 Características del Proceso Estratégico.**

El análisis estratégico puede considerarse tanto como un instrumento de acción voluntarista frente al futuro como un proceso de comunicación y de motivación. El análisis estratégico presenta unas características específicas. Es un proceso:

- \* *“Anticipativo*: La reflexión prospectiva previa a la acción pone de manifiesto las amenazas y las oportunidades que encierra el entorno estratégico del futuro.
- \* *Normativo y reactivo*: Las acciones estratégicas contribuyen a los objetivos que se ha fijado la empresa; pretenden también eliminar las amenazas y sacar partido de las oportunidades que surgen en el entorno.

---

<sup>21</sup> *Ibidem*. Pág. 32

- \* *Retroactivo*: Los objetivos y las decisiones anteriores se confrontan permanentemente con la evolución real y pueden corregirse en consecuencia.
- \* *Informativo*: El diagnóstico estratégico da un inventario tan completo como es posible de las fuerzas y de las debilidades internas, así como de las amenazas y de las oportunidades externas.
- \* *Indicativo*: Se proponen vías de acción posibles para corregir las debilidades, explotar las fuerzas y conseguir los objetivos fijados.
- \* *Directivos*: El plan de acción refleja la voluntad colectiva y, sobre todo, la de dirección general. Toda empresa debe movilizarse alrededor de ésta candente obligación.
- \* *Participativo*: Instrumento de diálogo, el análisis estratégico ha de implicar en la preparación de las decisiones a todos aquellos a quienes les afecten. Esta condición es indispensable para tomar las decisiones apropiadas y evitar que sean rechazadas por este medio vivo que es la empresa. Las formas de dicha implicación son múltiples: consultas, grupos de reflexión, talleres de prospectiva, etc."<sup>22</sup>

### 1.8 Segmentación Estratégica.

La división de las actividades de la empresa en áreas o segmentos estratégicos "está constituido por un conjunto homogéneo de bienes y/o de servicios destinados a un mercado específico que tiene unos competidores determinados para los cuales es posible formular una estrategia" Bodinat (1979) y

E. Ader (1983)

<sup>22</sup> Godet, Michael. De la Anticipación a la Acción. Pág.231.

Éste concepto es claro y presenta la ventaja de sustituir a otros confusos y agregados de productos, funciones, etc.. La separación exacta de las actividades de la empresa en segmentos, en la práctica, en un apreciación tan sutil como cualitativa de la realidad a través de toda una serie de criterios.

Dos funciones formarán parte de un solo segmento estratégico si implica a los mismos competidores, los mismos consumidores, o bien si están estrechamente relacionados entre sí a nivel de la producción o de la distribución, de manera que toda acción sobre una de las actividades (cambio de precio, de calidad, de servicio) tendrá repercusiones sobre la otra.

Así, por ejemplo, el mercado mexicano y el americano del un mismo producto son segmentos distintos, pues tienen competidores y clientes diferentes. Ahora puede ser que el mercado americano comprende al menos dos segmentos: Una la alta que comprende gran producción y alta demanda, y la baja que tiene clientelas diferentes y poca sinergia de producción.

Se considerará que un segmento estratégico es un par producto-mercado en el interior del cual existen fuertes sinergias de producción, de distribución, etc.. Cada segmento estratégico representa para la empresa un frente en el cual puede batirse aisladamente.

La división en segmentos estratégicos es siempre una tarea muy delicada, ya que incluso los productos procedentes de tecnologías y de medios de producción similares pueden pertenecer a segmentos estratégicos diferentes.

Por ejemplo la segmentación no debe ser ni demasiado fina ni demasiado amplia . “Los problemas de ciertos constructores informáticos

provienen de la ausencia de segmentación realista frente al gigante IBM que no puede ser combatido eficazmente en varios frentes a la vez. El tamaño de IBM impone a sus homólogos más pequeños concentrar los esfuerzos en ciertos segmentos estratégicos y renunciar a los otros, como se está haciendo con éxito en Control Data para los ordenadores científicos, o Apple para el ordenador personal.”<sup>23</sup>

La división en segmentos o campos de actividades estratégica es indispensable para evaluar la situación competitiva de la organización respecto a sus competidores. Por supuesto una división así no es estática, sino que puede ser revisada si así lo impone la innovación tecnológica y comercial y comercial o la evolución de los cambios de vida, de las legislaciones, etc..

### **1.9 Estrategia competitiva o no competitiva**

La competencia exige formular y poner en práctica una estrategia apropiada para obtener ventajas competitivas y mantenerlas el mayor tiempo posible. La competencia exige formular y poner en práctica una estrategia apropiada para obtener ventajas competitivas y mantenerlas el mayor tiempo posible. La estrategia está relacionada con la defensa contra el empuje de los competidores o mejor dicho contra nuestros adversarios, tanto los que ya existen como los nuevos, para atacar la posición de una organización, directa o indirectamente, para obtener ventajas por su parte.

Las empresas que triunfan nunca pueden quedarse estáticas. Los competidores ya existentes y los recién llegados tratarán constantemente de

---

<sup>23</sup> Ibidem. Pág. 235

minar su ventaja. De modo que todas las organizaciones lucrativas necesitan siempre la estrategia para obtener ventajas y defender lo que ya tienen.

La estrategia militar, pues tiene muchos años de experiencia, pueden enseñarnos algo útil aun cuando hay diferencias entre la estrategia militar y la de la competencia en los negocios, también hay analogías importantes que pueden ayudarnos a entender la estrategia competitiva de los negocios y a formularla y llevarla a cabo con más éxito.

Por otro lado si en los países en guerra, donde vencer es el único resultado aceptable, las organizaciones de negocios se enfrentan a tareas accesorias. Estas también necesitan de una estrategia, que a su vez requiere motivación e impone opciones distintas a las que impone la competencia, como lo es:

**a) La Estrategia, como impulso hacia la excelencia.**

Poner demasiado empeño en la competencia puede distraer tiempo y energía que podrían emplearse con más rendimiento en otras tareas y así como los grandes jugadores, hombres y equipos, el cómo fomentar en sus organizaciones el desarrollo de un impulso interior semejante hacia la excelencia, de modo que los grandes logros puedan ser un reto más que un imperativo dictado por el temor a la competencia.

**b) La Estrategia, como proceso creativo**

La creatividad no se limita a las artes o las agencias de publicidad, es igualmente importante una estrategia como medio de obtener ventajas competitivas. En la estrategia, puede usarse la imaginación para conseguir uno o diferentes fines como:

- \* Concepción de ideas originales

- \* Creación de nuevos productos y nuevos servicios
- \* Descubrimiento de un nicho que lleve a una especialización afortunada y a desarrollar técnicas singulares.
- \* Elaboración de planes, diseños o tretas que consigan despistar a los competidores y ser más hábiles que ellos.
- \* Determinación de necesidades aprovechables comercialmente, que nadie haya visto o explotado antes.
- \* Anticipación a los cambios que se avecinan.
- \* Detección de peligros existentes o venideros.
- \* Determinación y resolución de los problemas importantes de forma nueva e imaginaria.

“El valor de la creatividad como instrumento estratégico aumentará en el futuro, al tiempo que disminuya la importancia de las ventajas competitivas de otra procedencia.”<sup>24</sup>

En resumen, competitiva o no una estrategia es igual de importante, sin embargo como se mencionó antes se puede franquear al enemigo aplicando dentro de la organización estrategias que no son competitivas y dirigir las a apoyar las estrategias que son específicamente en dirección del competidor obteniendo de esta manera mejores resultados a futuro.

---

<sup>24</sup> Makridakis, Spyros G. Prórnosticos, estrategias y planificación para el siglo XXI. Pág.185



# Capítulo 1

## Concepto Planificación Estratégica

### Merchandotecnia

## **2 Concepto de Planeación Estratégica y Mercadotecnia**

La Planeación Estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante; darle una respuesta a todo esto no es fácil, sobre todo como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las empresas. Son variables en las cuales los directores no tienen control, pero sí pueden y deben responder mediante planes estratégicos.

Un futuro ambivalente y que evoluciona rápidamente se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible hacer escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología. O sea, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.

Con la anterior se podría concluir que **Planeación Estratégica** es el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. El negocio de hoy y el negocio del mañana. La **Planeación Estratégica** es el examen de las rutas más prácticas entre el presente y el futuro, a fin de que se elija el curso óptimo.

### **2.1 Proceso de Planeación Estratégica.**

La Planeación Estratégica es un proceso acucioso de recopilación de información, de examinarla, de visualizar en el futuro, de producir ideas y de

formalizar planes. Es un proceso que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Para esto se reconocen diversos pasos que nos ayudarán a tener una visión más amplia al respecto.

### 1) ¿Dónde estamos? y ¿Por qué?

El perfil de la empresa es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la compañía y hacia dónde debe ir. Por lo tanto, la alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clarifica la orientación geográfica de la misma. “No es describir la situación actual en forma como tradicionalmente lo hacen los estados financieros, producto de una auditoría contable o financiera, sino es identificar los factores que han influido en su comportamiento y que la han llevado a la posición actual. Es un examen que en esencia sigue el enfoque utilizado por las auditorías administrativa y social, orientadas directamente a evaluar los *Factores Estratégicos Clave* y cuyo alcance podemos resumir como sigue”:<sup>25</sup>

### 2) Factores estratégicos Clave y Alcance

*Misión y objetivos* \*El *propósito (misión)* y los objetivos *principales* son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa en lo que se refiere a su medio, clientes y público en general

*Competencia* \*Es necesario evaluar el *ambiente externo* actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades analizando la capacidad competitiva que tiene en el presente. Además debe de explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado.

---

<sup>25</sup> Martínez Villegas, Fabián. Planeación Estratégica Creativa para la Crisis. Pág. 104

También se debe examinar y reconocer el *ambiente interno* en lo que se refiere a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, Mercadotecnia y productos y servicios. Con esto se puede decir que otros factores importantes para la formulación de una *estrategia* incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones como los clientes.

### 3) ¿Adónde vamos? ¿Por qué?

En esta etapa de la Planeación Estratégica identificar el rumbo que tomaría una organización, cuando por inercia siguiera las tendencias de su medio ambiente y se comportara en forma similar a como lo ha hecho hasta el presente. Para ello es necesario el *desarrollo de estrategias alternativas*.

Las *alternativas* estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una empresa puede utilizar diversas clases de estrategias como tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc., y establecer su interrelación y efecto, para crear escenarios futuros en los que supuestamente habrá de participar la organización. Aquí se establece que los escenarios son las secuencias hipotéticas de eventos futuros, diseñados en base a las tendencias que se manejan e interrelacionan para ese fin.

En ciertas circunstancias es posible que una organización tenga que adoptar una estrategia de *liquidación* al cancelar una línea de artículos improductiva o incluso disolver la empresa, como hicieron las Asociaciones de Ahorro y Préstamos, en especial en la década de 1990.

#### **4) Evaluación y selección de estrategias.**

Antes de *elegir* se debe *evaluar* con cuidado las diferentes estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puede aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la extinción completa de la empresa.

Otro elemento que no hay que dejar pasar en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en el momento inadecuado, sin dejar de lado la reacción de los competidores.

##### **2.1.1 Matriz de Tows una herramienta para el Análisis Situacional.**

Hoy en día, se cuenta con la ayuda de varias matrices que nos muestran la relación entre las variables decisivas. Por ejemplo la matriz de Tows, la cual tiene un alcance amplio y hace hincapié en aspectos diferentes a los de la matriz de portafolio de negocios (que muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa), por lo cual no la reemplaza. La matriz Tows es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades dentro de la organización, e aquí un ejemplo de lo que visualiza la matriz de Tows, como se muestra en la página siguiente.

En lo general se ha recomendado a las compañías que identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas existentes en el ambiente externo. Para este efecto “la matriz Tows en la cual la “T” representan las amenazas (“thereats”), la “O”, las oportunidades (“opportunities”), la “W”, las debilidades (“weak-nesses”) y las fortalezas (“strengths”).”<sup>26</sup>

<b>Fortalezas</b>	<b>Fortalezas internas (S)</b> Por Ejemplo, las fortalezas en Administración, Operación, Finanzas, Mercadotecnia, Investigación, Desarrollo e Ingeniería.	<b>Debilidades (W)</b> Por ejemplo: Debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de “Fortalezas”.
<b>Debilidades</b>		
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Considérese también los riesgos). Por ejemplo: Condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	<b>Estrategia SO: Maxi-Maxi</b> Probablemente la estrategia más exitosa, que utilizan los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades.	<b>Estrategia WO: Mini-Maxi</b> Por Ejemplo, estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
<b>Amenazas externas (T):</b> Por ejemplo, carencia de energía, competencia y área similares a las que aparecen más arriba en el cuadro de “oportunidades”	<b>Estrategia ST: Maxi-Mini</b> Por ejemplo: Uso de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas.	<b>Estrategia WT: Mini-Mini</b> Por ejemplo: Atrincheramiento, liquidación o coinversión.

## 2.2 Fusión Planeación y Estrategia.

La Fusión Planeación y Estrategia se da a razón de que toda empresa requiere de una planeación adecuada como fue mencionado anteriormente, si una empresa no planea no puede reaccionar oportunamente cuando se da un

<sup>26</sup> Ibidem. Pág. 175

cambio drástico que, si bien no pudo ser predicho, si podía haberse contemplado como una posibilidad y si el empresario no sabe adónde quiere llevar a su compañía y no tiene una trayectoria a seguir o rutas de escape para cuando la situación se torne peligrosa, no podrá reconocer los peligros simplemente porque no los contempló.

Es por ello si se quiere tener una Planeación efectiva, tiene que tenerse vistas a un futuro lejano y es esta parte en la que esta implícita la Estrategia, pues es ésta la que apoyará la planeación a tener una visión a futuro a largo plazo, llevando con esto a un futuro más favorable para la organización. Ahora bien, no se puede decir que la Planeación Estratégica sea infalible. No lo es por una sencilla razón: El futuro es impredecible y mientras más lejos esté el horizonte de la Planeación más impredecible será el futuro.

Al planear estratégicamente lo que se hace es considerar los escenarios más probables para el período pretendido. El estudio de tendencias no produce necesariamente una imagen adecuada del futuro. La cuestión es que en un sistema dinámico, una pequeña perturbación en un cierto punto en el tiempo y en el espacio puede generar una perturbación enorme en otro punto.

A partir de la Fusión de la Planeación y Estrategia la administración en las empresas se ha transformado, pues esta Fusión nos muestra que para planear eficientemente se debe de llegar hasta los niveles inferiores de la organización, para ello los japoneses diseñaron políticas y estrategias (**hoshin kanri**) "cascadean" el proceso de planeación, desde el nivel directivo hasta los niveles más bajos en la estructura organizacional, logrando la formación

de planes estratégicos que sirven de sostén de las decisiones a lo largo y ancho de toda la empresa. Para esto los japoneses propusieron:

- \* Toda la organización debe ser tomada en cuenta en la preparación del plan.
- \* La planeación debe verse como un proceso continuo, no como un ejercicio anual.
- \* Debe generar acciones precisas.
- \* La estrategia debe ser tal que, con los recursos actuales o los que se puedan obtener, lleve a la empresa de su posición actual a la deseada.
- \* En algún punto, el plan debe indicar la conveniencia de continuar en el mismo negocio.
- \* Debe ser suficientemente flexible para que pueda ser modificado de ser necesario, en caso de que las condiciones cambiaran drásticamente.
- \* Debe ser el sustento de cualquier proceso de calidad y mejora continua que tenga la empresa.

Esta lista no es exhaustiva. Su propósito es mostrar lo que debe esperarse como mínimo de un plan estratégico.

### **2.3 Lo que no es la Planeación Estratégica.**

La Planeación Estratégica **"no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan"**. Esta se auxilia de algunas técnicas matemáticas, estadísticas, presupuestales, programas de computación y otras, pero los resultados y la calidad de la información que proporciona no están en función de estas técnicas, sino de



como los directores manejen y procesen dicha información mediante su imaginación, su creatividad y su juicio analítico. La Planeación Estratégica más que un conjunto de técnicas específicas es una forma de pensar, una actitud y un modo de vida organizacional.

La Planeación Estratégica **“no es manejar exclusivamente modelos o variables cuantitativas”**, esta relacionada con el manejo de conceptos e información cualitativa orientada hacia el futuro de los que debe ser una organización; no obstante, también se llega a apoyar en variables cuantitativas -índices económicos, demográficos, volúmenes de ventas, etc., para llegar a los probables cambios cualitativos futuros. No se debe dejar de lado que todo cambio cuantitativo conlleva a cambios cualitativos que desde el punto de Planeación Estratégica adquieren mayor significado.

La Planeación Estratégica **“no se refiere a las decisiones que habrán de tomarse en el futuro”**, pues no busca preparar el terreno para las decisiones que la gerencia adoptará en el futuro, sino que guía su futuro de las decisiones tomadas ahora. No se refiere a que va hacer la organización en el futuro, sino **¿Qué debemos hacer ahora para llegar a ser lo que queremos?**. Ciertamente una decisión equivocadamente ahora, puede tener efectos que conlleven el futuro de la organización, tal vez en forma permanente e irreversible.

La Planeación Estratégica **“no es formular pronósticos”**, es identificar el curso más probable que seguirán determinados eventos, según experiencias del pasado. Para la Planeación Estratégica no interesa formular un pronóstico y asegurar su cumplimiento, más aún, por la propia dificultad para pronosticar es necesaria la Planeación Estratégica. Esta simula un escenario

futuro en el papel y cierra la brecha entre lo que ahora es una organización y lo que sus gerentes quieren que sea y deba ser en ese futuro.

La Planeación Estratégica en resumen no predice estrictamente el futuro de una compañía, pero si puede ayudar a evitar sorpresas anticipar amenazas y aprovechar oportunidades como se mencionó anteriormente.

## **2.4 Mercadotecnia Generalidades.**

La constante evolución e interés por el mercadeo radica en sus vastos alcances y apreciaciones. Una de las razones por qué la Mercadotecnia es de interés tan difundido es la que su campo es muy vasto. Las personas que llevan a cabo la Mercadotecnia llegan a tomar decisiones que abarcan diversos puntos asuntos que van desde el diseño de nuevos productos hasta el suministro de servicios especiales de posventa al cliente.

El desempeño de diversas actividades requeridas en Mercadotecnia exige la posibilidad de tener variadas habilidades y disciplinas. Las relaciones interpersonales son necesarias y de fundamental importancia para la Mercadotecnia, la creatividad es definitiva para todo y las aptitudes de investigación son importantes aun en otras áreas. Además, quienes toman decisiones en Mercadotecnia deberán tener cuidado en los conceptos y conclusiones que provienen de otros campos, tales como la economía, la contabilidad, la psicología y las matemáticas.

## **2.5 Evolución Histórica de la Mercadotecnia.**

Se dice que la evolución lógica de la Mercadotecnia proviene del curso natural del desarrollo económico, la sociedad ha progresado a través de la

caza, pastoreo, agricultura, artesanía, industria y Mercadotecnia, éste es el panorama de la historia económica y señala las etapas a través de las cuales aun actualmente las economías desarrolladas parecen evolucionar.

La Mercadotecnia está asociada con la etapa de abundancia económica que otorga la mayor importancia a la distribución, a la innovación de productos orientada hacia el consumidor, el servicio, etc.

“Históricamente, la Mercadotecnia ha sido empleada “bajo algo”, en vez de “sobre algo”. El departamento de Mercadotecnia promovió la investigación de ésta en el siglo XX. En 1911, la empresa Publicaciones Curtis estableció el primer departamento de investigación comercial en Estados Unidos y más tarde la firma Rubber&Swift hizo lo mismo entre 1916 y 1917, creando la nueva dependencia como departamento adjunto del de ventas.”<sup>27</sup>

Una vez que la Mercadotecnia se estableció prósperamente (después de haber pasado por múltiples dificultades pues se llegó a pensar en E.U. que la Mercadotecnia era una amenaza para el Estado), establecida en la industria y entre los consumidores, empezó a ser usada en algunas empresas del transporte, como el ferrocarril y algunas líneas aéreas.

La participación de la Mercadotecnia crece lentamente y tiende a pasar de una actividad artesanal a una industria consolidada, pues en la década de los 50s, muchos bancos mantenían una actitud indiferente frente a su propio mercado. Sin embargo, en la actualidad esta mentalidad ha evolucionado, hubo la necesidad de cambiar reglas y estatutos, tales como negación de préstamos en dinero a personas que realmente lo necesitaban. Ahora promueven que los clientes visiten un templo y rinda homenaje a los dioses.

---

<sup>27</sup> Mercado H., Salvador. Mercadotecnia, principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado. Pág.18

“El relato profético del determinismo espiritual conocido como “Relación de San Juan el Divino”, está particularmente relacionado con lo que ahora se llama Mercadotecnia y tiene gran interés debido a que algunos exegetas unen el cumplimiento de tales profecías con el siglo XX.”<sup>28</sup>

El pensamiento mercadotécnico está considerado como una parte de la inteligencia humana y el desarrollo social; en la actualidad es más que una técnica comercial, más que una institución social

### **2.5.1 Desarrollo de la Mercadotecnia.**

La Mercadotecnia dio origen en la Revolución Industrial, lo cual originó el crecimiento de los centros urbanos y la disminución de la población del campo. Los artesanos se reunieron en grupos formando fábricas y la gente pasó de la Agricultura y Ganadería a la ciudad buscando trabajo.

Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes.

“La Mercadotecnia se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del XX. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado generalmente excedía a la oferta de productos.”<sup>29</sup>

Su evolución está constituida por cuatro etapas:

#### **Primera etapa: “Orientada hacia la producción”**

Una compañía suele estar orientada a la producción y así es como se presenta esta primera etapa, donde los ejecutivos del departamento de

---

<sup>28</sup> Ibidem. Pág. 19

<sup>29</sup> Ibidem. Pág. 27

producción e ingeniería moldean su planeación. La función del departamento de ventas se limita a vender la producción a un precio fijado por los ejecutivos del departamento de producción y finanzas. Aquí se puede decir que sólo se *pretende construir una mejor trampa para atrapar clientes*. Esta actitud descansa en la suposición de que el esfuerzo de la Mercadotecnia no es necesario para lograr que el público compre un producto que está bien hecho y tiene un precio razonable. Esta etapa se caracteriza por:

- \* Escasez de bienes y servicios.
- \* Importancia en aumentar la productividad.
- \* Aumento de la eficiencia productiva.
- \* Las empresas en su mayoría eran dirigidas por ingenieros.

**Segunda etapa: "Orientada hacia las finanzas".**

En esta etapa las empresas se enfocan principalmente a la variación de la oferta y la demanda. Cuando la demanda supera a la oferta los sistemas del mercado acentúan la logística de cerrar la brecha del en tiempo y en espacio, entre el productor y el consumidor. En el otro extremo, una economía con capacidad para ofrecer más de lo que se demanda requiere de sistemas de mercado que traten de comprender las necesidades de los consumidores y de modificar sus patrones de demanda. Esta etapa es caracterizada por:

- \* Mayor oferta de bienes y servicios.
- \* Las oportunidades para la obtención de sus beneficios radicaron en el ahorro interno de la estructura industrial, por medio de fusiones y consolidaciones financieras.

**Tercera etapa: "Orientada a las ventas".**

Aquí la depresión hizo evidente que el problema más importante dentro de la economía de una empresa ya no era fabricar suficientes productos, sino más bien *venderlos*. El simple hecho de que producir una mejor trampa para atraer clientes no era una garantía del éxito en el mercado. Había que vender el producto, y en Estados Unidos entró un periodo en que las ventas y a los ejecutivos de éste departamento la gerencia de la compañía les asignó nuevas responsabilidades y les reconoció sus méritos.

En esta época fue también llamada la de “las ventas a toda costa” en donde los vendedores adquirieron gran parte de su mala reputación, puesto que el vendedor actuaba sin escrúpulos no le importaba engañar con tal de conseguir su único propósito que era el de vender; este tipo de casos proliferó entre los vendedores de autos e enciclopedias. Esta etapa se caracterizó por:

- \* Poca existencia de mercados.
- \* Importaba sobre todo encontrar clientes suficientes para “echar andar la producción”.
- \* Empresas dirigidas por vendedores.

#### **Cuarta etapa: “Orientada al mercado”**

En esta etapa se acepta el concepto de que la administración se coordina con la Mercadotecnia, teniendo la doble meta de orientarse a los clientes y obtener ventas rentables. La atención se centraba en la Mercadotecnia, más que en las ventas y al encargado de más alto rango en esta área se le dio el nombre de Director o Vicepresidente de Mercadotecnia.

“La clave para realizar con éxito el concepto de Mercadotecnia es una actitud favorable por parte de la alta dirección. Como señaló en cierta ocasión un ejecutivo de Chase Manhattan Bank: “La Mercadotecnia comienza con la

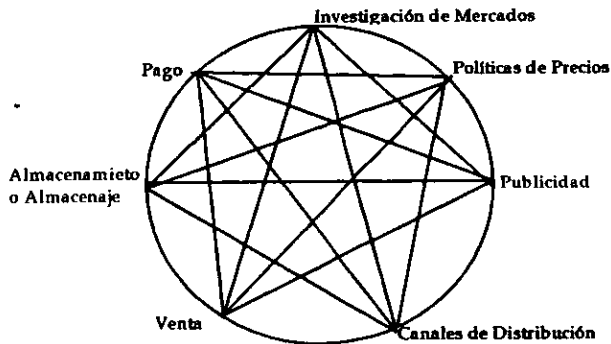
alta dirección. Solamente ella puede crear la atmósfera, imponer la disciplina y ofrecer el liderazgo que requiere un buen programa de Mercadotecnia<sup>30</sup>.

Se caracteriza por:

- \* Satisfacción de necesidades del consumidor.
- \* Marketing industrial.
- \* Obtención sobre todas las cosas, de utilidades.
- \* Empresas dirigidas por Administradores.

Es así como el pensamiento mercadotécnico toma nuevas consideraciones sobre la importancia del interés del consumidor en la Mercadotecnia y sus funciones administrativas.

Estas distintas ideas que habían estado alcanzando expresión durante varias décadas después de mediados de este siglo encontraron una ventana más amplia al darse la máxima importancia a la administración de Mercadotecnia integrada, resolución de problemas administrativos y decisiones, integración de la Mercadotecnia con las ciencias de la conducta, el método de casos en la enseñanza de la Mercadotecnia y estudios comparativos de la misma.



**Fig. 1. La Estructura del Mercado**

<sup>30</sup> Stanton, William J./Futrell, Charles. Fundamentos de Mercadotecnia. Pág. 11

La adquisición de otros conceptos de ciencias sociales para interpretar y difundir la conducta del mercado, función e institución de la Mercadotecnia que conlleva a todo lo relacionado con producto, canales, precios y actividades promocionales.

## **2.6 Elementos que integran la Mercadotecnia.**

### **1) El consumidor y su satisfacción.**

Se tiene entendido que consumidor es aquél que utiliza, compra y vende nuestras mercancías o artículos, ya sea de bienes o servicios producidos, nos lleva a que se debe tener conocimiento de las características de éste, para saber cuando y como hacer las modificaciones pertinentes del producto o su confección, el precio, los canales de distribución, la publicidad, teniendo en cuenta además las dimensiones del mercado y las reacciones, comportamiento hábitos adquisitivos y motivaciones del consumidor. Todo lo anterior se tiene que atender y guiar hacia los deseos de los clientes.

### **2) Aplicación de Técnica, Métodos y Sistemas.**

La Mercadotecnia se apoya en la técnica, métodos y sistemas, puesto que el mercado evoluciona tan rápido que tiene que respaldar los cambios de la organización dentro de la empresa, explotando la tecnología, a través de la investigación y desarrollo.

Dado que la Mercadotecnia es parte de un sistema, éste se forma de componentes y sus partes interrelacionadas. Las primeras aplicaciones en negocios relativas al enfoque de sistemas se hicieron en producción, de aquí el resultado fue una rápida aceleración de la producción, con tal efecto se tomó con mayor consideración los sistemas dentro de una organización y por tanto como parte de la Mercadotecnia.



### **3) Producto y Distribución.**

Al producto se le considera como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que en un intercambio aportan beneficios que satisfacen las necesidades del comprador. Esos atributos son color, precio, empaque, reputación y servicios del fabricante y del distribuidor. El “producto” puede ser un bien físico, un servicio, una idea, un lugar, una organización e incluso una persona.

Para llevar el mencionado producto al consumidor se hace necesario una distribución que conlleva una estructura de canales (instituciones y actividades) que sirven para transferir productos o servicios de la empresa al mercado.

### **4) Toma de decisiones.**

Está es una faceta que hay que tomar con especial interés para una mayor precisión y confiabilidad en el buen desempeño de las tareas a desarrollar para la producción, precios, canales de distribución física, publicidad, promoción ventas, así como para la fuerza vendedora; el sistema legal, Mercadotecnia y como se llevara a cabo el control de la misma, del análisis de ventas, costos y de la auditoría de la Mercadotecnia.

### **5) Planeación mercadológica a largo plazo.**

En lo que se refiere a éste apartado la Mercadotecnia sufre una transformación con vistas a un largo período a futuro apoyándose cien por cien de la estrategia, llegando a lo que hoy en día se le llama **Planeación Estratégica de Mercadotecnia**.

## 2.7 Concepto de Mercadotecnia.

**Salvador Mercado.** Se refiere a la Mercadotecnia como el conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y, asimismo para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general.

**William J. Stanton y Charles Futrell.** En su libro "Fundamentos de Mercadotecnia" enuncian: "El concepto de Mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cuál la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia. En consecuencia, todas sus actividades deben tender a determinar esos deseos y luego a satisfacerlos, a la vez que se pretende obtener una utilidad a largo plazo."<sup>31</sup>

**American Marketing Association.** Conceptualizan a la Mercadotecnia como el desempeño de actividades comerciales que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. Este término fue acuñado a comienzos de la década de 1930 por el profesor Neil H. Borden de la Harvard Business Scholl, para incluir en el proceso de Mercadotecnia factores como distribución publicidad, ventas personales y precios.

Con lo anterior se resume el concepto de **Mercadotecnia** en buscar la satisfacción del consumidor mediante la aplicación coordinada de técnicas y métodos y sistemas en forma tal, que una vez conocidas las necesidades del mercado en relación a un satisfactor se lleve a cabo su producción en forma eficiente, en el momento adecuado y una distribución correcta, obteniendo con esto una utilidad justa o un crecimiento sano de la empresa.

---

<sup>31</sup> Stanton, Willian J./ Futrell, Charles. Fundamentos de Mercadotecnia. Pág.11

### **2.7.1 Diferencia entre Mercadotecnia y Publicidad.**

Al parecer hoy en día entre algunas personas se tiene la idea errónea de confundir a la Publicidad con la Mercadotecnia y para esto se presenta la siguiente aclaración.

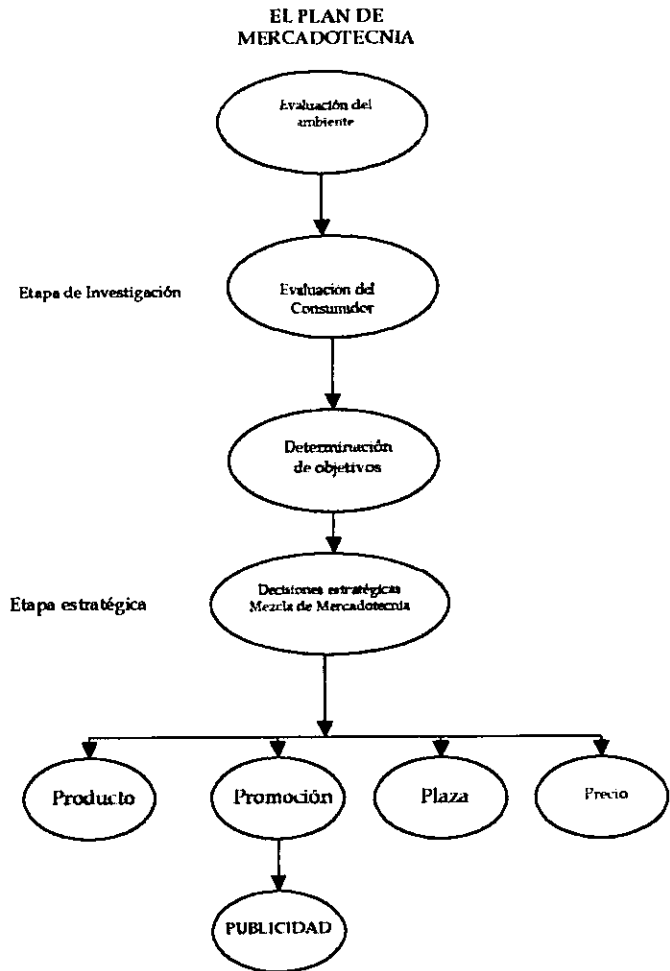
En primer lugar, la Publicidad es sólo una parte de las actividades de la Mercadotecnia, es decir, la Mercadotecnia es una parte del plan de negocios global y la Publicidad es una parte integral dentro del plan de Mercadotecnia. Ver fig. 2

Por tradición, la jerarquía de las estrategias que se emplean en las empresas se inicia con la mezcla de Mercadotecnia, la cual implica actividades como el diseño del producto, incluyendo su empaque, el precio del producto, así como los términos de venta; la distribución del producto incluyendo su colocación en lugares accesibles para los consumidores y la promoción o comunicación acerca del producto.

La diferencia entre hacer Mercadotecnia y hacer Publicidad es obvia, pues la Publicidad es capaz de alcanzar en forma simultánea y sucesiva a una audiencia masiva. También es un medio excelente para informar a los consumidores acerca de nuevos productos o cambios importantes en los ya existentes.

Se puede decir que la Publicidad es parte de la estrategia de Mercadotecnia, cuya finalidad será informar al consumidor con respecto a nuestro producto; mientras que la Mercadotecnia será quien dará el margen de acción, quién engloba todas las acciones estratégicas para que nuestro negocio funcione eficientemente. Este conocimiento y entendimiento mutuo es la premisa primordial de la comunicación de la Mercadotecnia.

## Concepto de Planeación Estratégica y Mercadotecnia



**Fig. 2**

### **Lugar que ocupa la Publicidad dentro de la Mercadotecnia.**

En resumen se establece que no hay dicha diferencia pues son conceptos tan diferentes y sobre todo hay que ser enfáticos en aclarar que Publicidad no

puede ser confundida con Mercadotecnia, esta forma únicamente parte de la mezcla de Mercadotecnia.

Adicionalmente, se debe comprender que para muchos tipos de productos, particularmente para aquéllos del área industrial, la Publicidad significa un elemento de menor importancia en la venta final.

## **2.8 Alcance de la Mercadotecnia.**

En una compañía lucrativa, la Mercadotecnia genera utilidades que administran los financieros y utilizan los miembros del departamento de producción para crear bienes y servicios. Por lo anterior el reto de la Mercadotecnia estriba en generar esos ingresos al satisfacer las necesidades de los clientes obteniendo a la vez utilidad y actuando en una forma socialmente responsable.

Pero la Mercadotecnia no se debe limitar a solo transacciones comerciales y mercantiles. Siempre que se trata de persuadir a alguien para que haga una cosa (done dinero, baje el volumen a su radio, vote por determinado partido, se ponga el cinturón de seguridad, etc.), se lleva a cabo una actividad de Mercadotecnia. Aun cuando la organización no sea lucrativa, su "producto" puede ser un lugar para vacacionar en donde quieren que el público asista, o una causa social, una idea que se quiere apoyar, una persona cuya imagen están promoviendo o una institución cultural a la que quieren que pertenezcamos. Cualquiera que sea el producto, la organización desempeñará una función mercadológica.

Por lo anterior se deduciría que la Mercadotecnia es una actividad muy heterogénea, por ello se dice que la Mercadotecnia **tiene su esencia en la transacción (un intercambio) cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos humanos**. Con lo anterior se hace énfasis que siempre que una unidad social (un individuo u organización) trata de intercambiar algo de valor con otra entidad social se aplica la Mercadotecnia. Resumiendo se puede decir que la Mercadotecnia tiene un alcance incalculable.

## **2.9 Puntos a considerar para adaptar la Mercadotecnia.**

Se considera para éste efecto el haber seleccionado la organización como medio para adaptar la Mercadotecnia, esto significa que ya hemos dado un giro y un enfoque consistente en un cambio de mentalidad. La evolución de una organización conlleva un cambio de estructuras, medios, programas, procedimientos, sistemas, etc.; una variación en función de la profundidad y radicalidad del cambio originario.

Otro punto a considerar para adaptar la Mercadotecnia lo constituye la reestructuración de todos los factores de influencia decisiva en la Planeación de Mercadotecnia de la empresa.

Por medio de una planeación estratégica de Mercadotecnia el departamento de ésta rama detalla el papel que le corresponde en el esfuerzo anual de la empresa. Éste plan estará constituido por una serie de subplanes, coordinados.

Éste aspecto de la Mercadotecnia sigue siempre un sistema que puede variar de empresa a empresa, por tal se sugiere:

- |                |               |
|----------------|---------------|
| a) Diagnóstico | d) Estrategia |
| b) Pronóstico  | e) Táctica    |
| c) Objetivo    | f) Control    |

Siguiendo con lo anterior se nos recomienda aplicar una Auditoría de la Mercadotecnia, que consiste en una revisión de todas las actividades de su competencia, para este efecto existen dos tipos de Auditoría: La **auditoría horizontal o auditoría a nivel del sistema**, que es un intento para establecer una evaluación total del esfuerzo de Mercadotecnia de la empresa, y la **auditoría vertical o auditoría a nivel de actividades**, que constituye una contrapartida de las auditorías horizontales.

## **2.10 Ambiente de la Mercadotecnia.**

“Varias fuerzas ambientales afectan al sistema de Mercadotecnia de una organización. Algunas de ellas son externas y, por lo mismo, poco controlables por la organización. Otras fuerzas internas suelen ser controlables para gerencia.”<sup>32</sup>

### **2.10.1 Macroambiente externo.**

Las fuerzas externas, las cuales no suelen estar bajo el control de la firma, pueden dividirse en dos grupos. El primero es un grupo de factores generales (*macrofactores*); por ejemplo, las leyes, la cultura y las condiciones

---

<sup>32</sup>Ibidem. Pág. 21

económicas. Al segundo grupo se le llama *microambiente*. Incluye a productores, proveedores, intermediarios de Mercadotecnia y clientes.

Los siguientes factores macroambientales interrelacionados ejercen un fuerte efecto sobre el departamento de Mercadotecnia de la organización. En general no son controlables por la gerencia.

- \* Condiciones económicas
- \* Competencia
- \* Tecnología
- \* Factores sociales y culturales
- \* Factores políticos y legales

Una compañía en lo general sólo puede controlar una pequeña parte de su ambiente externo. Por ejemplo, la investigación y desarrollo de un nuevo producto de carácter tecnológico innovador incide en la posición competitiva de ella. Así quizá la tecnología de *la compañía* sea la fuerza ambiental externa de la tecnología que está afectando otras organizaciones.

**a) Economía.** Debe de tenerse dinero y estar dispuesto a gastarlo, en consecuencia, el ambiente económico es un factor significativo que afecta al sistema de Mercadotecnia de prácticamente cualquier organización. En él influyen especialmente consideraciones económicas como la etapa actual del ciclo de los negocios, la inflación y las tasas de interés.

El ciclo tradicional de los negocios pasa por cuatro etapas: Prosperidad, recesión, depresión y recuperación. Sin embargo hoy puede pensarse en términos de un ciclo de tres etapas: Prosperidad, recesión, recuperación y luego se reinicia el ciclo comenzando por la prosperidad.

Una compañía casi en lo general funciona de distinta manera en cada etapa, la Prosperidad se caracteriza como un periodo de crecimiento



## Concepto de Planeación Estratégica y Mercadotecnia

económico. En él, las organizaciones tienden a ampliar sus programas de Mercadotecnia a medida que agregan nuevos productos y entran en nuevos mercados. Por otro lado la recesión suele ser un periodo de retracción para los consumidores y las empresas. El consumidor se encuentra desanimado, temeroso y molesto; es obvio que tales sentimientos afectan a su comportamiento de compra, y éste a su vez tiene consecuencias serias en los programas de Mercadotecnia de multitud de firmas.

En consecuencia la economía de la empresa empieza a salir de la recesión y entra gradualmente en la prosperidad.

La **inflación**, también juega un papel muy importante dentro de la Mercadotecnia ya que un aumento en los niveles de precios presenta algunos retos reales en la administración del programa de Mercadotecnia, sobre todo en el área de la fijación de precios y control de costos. Y perjudica a los consumidores porque disminuye su poder adquisitivo.

**b) Competencia.** El ambiente competitivo de una compañía es, sin duda alguna, un factor muy importante que moldea su sistema de Mercadotecnia. Todo buen directivo deberá reunir constantemente información del mercado y vigilar los aspectos de las actividades mercadológicas de la competencia. La *competencia internacional* es otro factor importante que rige de manera importante el destino de muchas empresas en el mundo.

Actualmente en las economías capitalistas existen cuatro tipos básicos de estructuras competitivas de mercado:

*Competencia pura*, situación de mercado donde hay muchos pequeños compradores y vendedores, todos ellos con información completa acerca del mercado; ningún comprador ni vendedor controla la demanda y oferta del mercado ni el precio.

*Competencia monopolística*, hay en esta varios compradores y vendedores, pero les falta una información completa del mercado. Lo que se pretende es que el comprador perciba una diferencia atractiva en lo que ofrece el vendedor que quiere tener una ventaja decisiva sobre los otros, por tanto, seleccione el producto. Debido a la percepción de esas diferencias, los vendedores tienen más control sobre su producto y su precio, aun cuando comercialicen productos esencialmente similares.

El *oligopolio*, aquí solo participan unos cuantos grandes vendedores, que ofrecen productos esencialmente semejantes y obtienen todas o casi todas las ventas de una industria.

El *monopolio*, esta es única, una sola firma vende determinado producto o servicio, sin que haya sustitutos muy parecidos a ellos. Algunas veces, dado que, los monopolios son objeto de un reglamento muy estricto por parte del estado, por ejemplo las patentes (de 17 años como máximo) dan a la compañía una posición cercana al monopolio.

- c) **Factores sociales y culturales.** La complejidad de las tareas que ha de afrontar el ejecutivo de Mercadotecnia aumenta porque los patrones culturales (estilo de vida, valores sociales, etc.) están cambiando con mayor rapidez que antes. En el momento actual lo que cada vez nos interesa más es la calidad de vida no la cantidad de bienes, con la mirada en el futuro, nos preocuparán más la inflación, la delincuencia y las tasas

de interés por el ambiente y el descontento ante la contaminación y el desperdicio de los recursos están dando origen a cambios trascendentales en el estilo de vida del ser humanos moderno.

“Uno de los fenómenos más impresionantes de la sociedad en los años recientes ha sido el cambio del papel de las mujeres. Lo más importante es la ruptura con los patrones tradicionales y, algunas veces discriminatorias que estereotiparon los papeles de hombre y mujeres en las familias, trabajos, recreación, empleo de productos y en muchas otras esferas de la vida. Hoy el creciente poder político de la mujer, son el poder económico y las nuevas oportunidades de trabaja con que cuenta han modificado en forma considerable sus perspectivas y también las de los varones.”<sup>33</sup>

**d) Factores legales y políticos.** Los factores políticos-legales de la Mercadotecnia pueden agruparse en cinco categorías:

- 1) *Políticas monetarias y fiscales generales.*
- 2) *Leyes sociales generales y políticas concomitantes establecidas por organismos normativos.*
- 3) *Relaciones gubernamentales con industrias individuales.*
- 4) *Legislación relacionada específicamente con la Mercadotecnia.*
- 5) *Suministro de información y compra de productos.* Aquí se les establece a los ejecutivos de Mercadotecnia lo que deben de hacer o lo que se les esta prohibido, (o sea en lugar de leyes y reformas el gobierno les ayuda).

En ellas, las influencia proviene de las leyes y las políticas establecidas por la multitud de dependencias gubernamentales que dictan normas.

---

<sup>33</sup> Ibidem. Pág.28

e) **Vigilancia del ambiente.** En cuanto mejor se conozca el ambiente, el ejecutivo de Mercadotecnia podrá adaptarse mejor a las influencias externas. Una manera de vigilar el ambiente consiste en verlo de modo sistemático y constante.

La gerencia deberá asignar esta responsabilidad de vigilancia (monitoreo) concretamente a ciertas personas o departamentos. La mayor parte de la información probablemente provenga de un estudio sistemático de las fuentes actuales de información: periódicos, comunicación de noticias y publicaciones gubernamentales.

#### **2.10.2 Microambiente externo.**

Existen tres factores que forman parte de un sistema de Mercadotecnia de la empresa, pero son externos a ella. Por lo anterior se habla de mercado, productores y proveedores y a los intermediarios de la distribución. Estos elementos externos, aunque generalmente se clasifican como fuerzas incontrolables, influir más que las fuerzas macro.

a) **El mercado.** El mercado es parte medular de la Mercadotecnia pues es fuerza externa y parte fundamental de todo el sistema.

*El Mercado*, se define como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen productos o servicios para su venta y se transfiere la propiedad, así mismo se puede definir como grupo de personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. Con lo anterior tenemos ahora que para la demanda del mercado de determinado producto o servicio, hay tres

factores que tener presentes: Personas u organizaciones con necesidades (deseos), su poder adquisitivo y su comportamiento de compra.

**b) Proveedores.** En nuestra economía casi todos los productos cuentan con un mercado de compradores. El problema no es fabricar ni adquirir un producto, el problema suele ser cómo venderlo, por tanto, es muy obvio que los productores-proveedores de bienes y servicios son indispensables para el éxito de cualquier organización de Mercadotecnia.

Los directores de Mercadotecnia con frecuencia no se interesan lo suficiente por la oferta de la transacción de intercambio. Sin embargo, la importancia de los proveedores en el sistema de Mercadotecnia de una compañía ocupa el primer lugar cuando se presenta una crisis.

**c) Intermediarios de Mercadotecnia.** Estos representan organizaciones lucrativas independientes que colaboran directamente en flujo de productos y servicios entre una organización de Mercadotecnia y sus mercados. Esos intermediarios incluyen dos tipos de instituciones:

- 1) Revendedores (los mayoristas y detallistas) o las personas que también se les llama "intermediarios"
- 2) Varias organizaciones "facilitadoras" que proporcionan transporte, servicios de bodega (almacén), financiamiento y otros apoyos que se necesitan para completar los intercambios entre compradores y vendedores.

### **2.10.3 Microambiente interno.**

La táctica de estimular la cooperación y reducir al mínimo los conflictos no debe ser exclusiva de las relaciones que existen entre el departamento de

Mercadotecnia y los demás. Todo lo contrario. El ambiente *dentro* de él sin duda puede ejercer considerable influencia en el sistema de Mercadotecnia, tal como las instalaciones de producción, capacidad financiera, recursos humanos, ubicación de la compañía, capacidad de investigación y desarrollo e imagen de la compañía. Por consiguiente, no conviene que los ejecutivos de ventas peleen con el director de publicidad, lo mismo que tampoco conviene que los ejecutivos de ventas riñan con los de producción o finanzas.

Pudiera presentarse en ocasiones que el ambiente de Mercadotecnia moldee o modifique la planeación de esta actividad. Por ejemplo, la gerencia está estudiando la posibilidad de agregar un producto nuevo. Se toma la decisión de no hacerlo porque el sistema de distribución no puede manejar el producto propuesto. También es posible que una compañía desee un nuevo mercado, pero que su actual fuerza de ventas no pueda cumplir con las nuevas exigencias. Y la compañía no está preparada en este momento para desarrollar otra fuerza de ventas destinada al nuevo mercado.

### **2.11 Información e Investigación en la Mercadotecnia.**

Dado que el director de Mercadotecnia tiene que tomar decisiones, adaptándose de manera creativa a un medio ambiente influido por elementos internos y externos, que afectan directa e indirectamente las actividades encaminadas a la obtención de resultados, sus decisiones estarán basadas en los planes de Mercadotecnia de la empresa.

Para llegar a esto se debe establecer un sistema de información que permita obtener comunicaciones del medio ambiente hacia la empresa para que una vez analizadas, se puedan tomar decisiones que influyan en aquél.

“La investigación de mercados es la técnica que permite allegarse información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales económicos y simbólicos de los productos o servicios.

A través de la investigación de mercados, la empresa también detecta el nivel de conocimiento e impacto entre los consumidores y clientes inmediatos, de los beneficios, promesas, imagen, etc.”<sup>34</sup>

Se tiene conocimiento ahora de que la Mercadotecnia se ve afectada por factores económicos, políticos y sociales de cada país y del mundo, por las características socioculturales de la población, por las políticas de la empresa y por la competencia.

## **2.12 Concepto de Investigación de Mercados.**

**Kinnear y Taylor.** Investigación de Mercados es un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

**Boyd.** Reunión, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia de bienes y servicios del productor al consumidor.

---

<sup>34</sup> Fischer, Laura/ Navarro, Alma. Introducción a la Investigación de Mercados. Pág.4

**Kotler.** Análisis sistemático de problemas, construcción de modelos y hallazgos de hechos que permitan mejorar la toma de decisiones y el control de mercado de bienes y servicios.

**American Marketing Association.** Recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de Mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus propósitos de negocios.

Resumiendo lo anterior se puede decir que **Investigación de Mercados** es un proceso que sistemáticamente obtiene información, con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones señalando planes y objetivos, dentro de la Mercadotecnia.

### **2.12.1 Objetivos de Investigación de Mercados.**

La finalidad de la investigación de mercados se puede establecer en cuatro puntos:

1. Proporcionar información básica que permita formular normas para la venta.
2. Reunir la información básica para formular campañas concretas de ventas.
3. Proporcionar datos para analizar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y operaciones de venta.
4. Reunir los datos estadísticos necesarios y opinión conservadora que hacen posible proporcionar los mercados futuros.



Cabe mencionar que la investigación de mercados para su buen funcionamiento no solo debe guiarse por objetivos sino también debe reunir los siguientes puntos.

1. Ser ordenada
2. Se deberán emplear métodos científicos adecuados.
3. Aplicar razonamientos lógicos exentos de prejuicios.

### **2.12.2 Contribución de la Investigación de Mercados a la Mercadotecnia.**

La investigación de mercados ayuda a la Mercadotecnia a definir el mercado y a determinar si éstos están cubriendo las necesidades del consumidor. Proporciona datos sobre las expectativas del consumidor concernientes a los atributos del producto, contribuyendo al desarrollo de productos.

La investigación de mercados ayuda a detectar qué productos constituye la línea óptima para la empresa, determinando el potencial de ventas de los productos tanto nuevos como los ya existentes, etc.

Otra función muy importante y hasta cierto grado básico de la investigación de mercados, es la de mantener informada constantemente a la dirección empresarial de cualquier efecto relacionados con los productos de la empresa, sobre todo, aquellos que recientemente fueron lanzados al mercado por los competidores y de las razones que existieron para ello.

Para la Mercadotecnia es de suma importancia la recaudación de información y un departamento especial para ello, pues este servirá también para probar todos los prototipos antes de que se introduzcan los productos al mercado, así mismo puede controlar sistemáticamente y ayudar a predecir el éxito o el fracaso del producto.

### 2.13 Mezcla de Mercadotecnia.

El término mezcla implica que existen muchas formas de fundir los ingredientes para obtener efectos totales y diferentes. Esto sugiere un gran esfuerzo en conjunto de los elementos que componen la Mercadotecnia.

La mezcla de Mercadotecnia, o también llamadas las 4 P's de la Mercadotecnia se compone de 4 factores:

Producto

Precio

Publicidad

Plaza

**Producto:** Es un conjunto tangible de atributos físicos reunidos en forma indefinible que satisface necesidades, se clasifican en:

- a) Bienes de consumo: Son aquellos desarrollados para usarse como el último consumidor, con propósitos no lucrativos.
- b) Bienes industriales: Son productos que se venden para producir otros bienes o para prestar un servicio con fines lucrativos.

**Precio:** Lo que se paga por un producto y que el cliente valora de un producto de modo consciente o inconsciente.

Para la fijación del precio es necesario:

- \*El costo neto del producto.
- \*La competencia.
- \*Precios oficiales.
- \*Inflación.

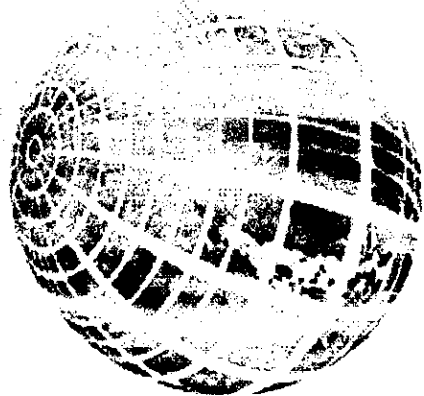
**Promoción:** Función de informar y persuadir al mercado en lo tocante a los productos y servicios de ella, estableciendo una comunicación entre el vendedor y el consumidor, con la finalidad de:

\*Informar

\*Persuadir

\*Recordar

**Plaza:** Esto no es otra cosa que colocar el producto en el lugar adecuado y en el momento adecuado, transfiriendo el producto y servicios de una organización a otra.



## Capítulo 3

Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia



### **3 Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia.**

Cada vez más se conduce al nivel de “unidad de negocios”, que es en sí mismo un concepto organizacional que recientemente se aplica. La planeación requiere de una orientación administrativa específica para cada departamento y no de una orientación funcional “cuadrada” y para ello se depende cada vez más de un análisis de mercados.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia por tanto se refiere a el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos a las oportunidades de Mercadotecnia a largo plazo. Teniendo entendido con anterioridad que Mercadotecnia a largo plazo se refiere a la orientación fundamental de los esfuerzos y operaciones futuras de la empresa en torno al mercado cambiante; donde horizonte de tiempo se encontrará, cuando menos, a un par de años de distancia.

#### **3.1 Naturaleza y alcance de un Plan Estratégico de Mercadotecnia.**

Toda organización si quiere efectuar un buen programa, debe preparar antes un plan estratégico para el esfuerzo total de la organización. El éxito de la Mercadotecnia de una compañía por muy pequeña que esta sea, depende en gran medida de la capacidad de los directivos para planear estratégicamente un programa de Mercadotecnia dentro del marco ambiental.

Su naturaleza y alcance de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia emana directamente de la esencia de la planeación que consiste en estudiar el

## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

pasado para decidir en el presente y futuro qué hacer. O bien decidir lo que se hará, cuándo y cómo hacerlo y quién lo realizará.

En la administración de empresas, en la actualidad, un tipo de planeación que resulta de gran utilidad es el concepto más formal denominado como Planeación Estratégica de Mercadotecnia, que como se dijo antes es el proceso administrativo que adapta los recursos de una organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo.

Las condiciones económicas y de mercado durante los últimos años han favorecido una mejor comprensión de la necesidad de la planeación formal. Cualquier éxito que logre la gerencia en el aumento de rentabilidad de las operaciones mercadológicas depende en gran parte de la naturaleza de su planeación de Mercadotecnia. La Planeación Estratégica de Mercadotecnia es una de las herramientas más eficaces con que se cuenta para reducir los riesgos con que amenaza constantemente el mercado competitivo y cambiante del mercado.

En éste plan se analizará con detenimiento a cada participante en el mercado y se expondrá una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas o defenderse de ellas.

Quizá en algún momento llegue el día en que éste plan contenga una ficha de cada una de las personas clave que realiza la Mercadotecnia de la competencia, en donde se detallen sus tácticas favoritas y su estilo de operación.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia ha ido adquiriendo mucha importancia pues las compañías a través de esta han aprendido a atacar frontal y lateralmente a su competencia, como defender sus posiciones y

cómo y cuándo emprender la guerra de guerrillas; han aprendido a “ser más sagaces para adelantarse a los movimientos de la competencia.”<sup>33</sup>

### **3.2 El Proceso de Planeación.**

Se encuentra dividido en varias etapas como son:

- 1) *Análisis de la situación (situacional)*
- 2) *Establecimiento de los objetivos de la Mercadotecnia*
- 3) *Selección de mercados meta* Ver Figura 1

#### **1) Análisis de la situación (situacional).**

Es en esencia un repaso del programa actual de la Mercadotecnia de una compañía. Analizando las metas incluidas en el y los resultados conseguidos hasta el momento, la gerencia decidirá la dirección que el programa tendrá en el futuro. Éste análisis contiene un estudio de los factores ambientales externos y los recursos pertenecientes al mercado que rodean al programa de la organización, incluyendo también un examen detallado de la mezcla actual de Mercadotecnia de la compañía: Sus productos y estado de precios, su sistema de distribución y su programa promocional.

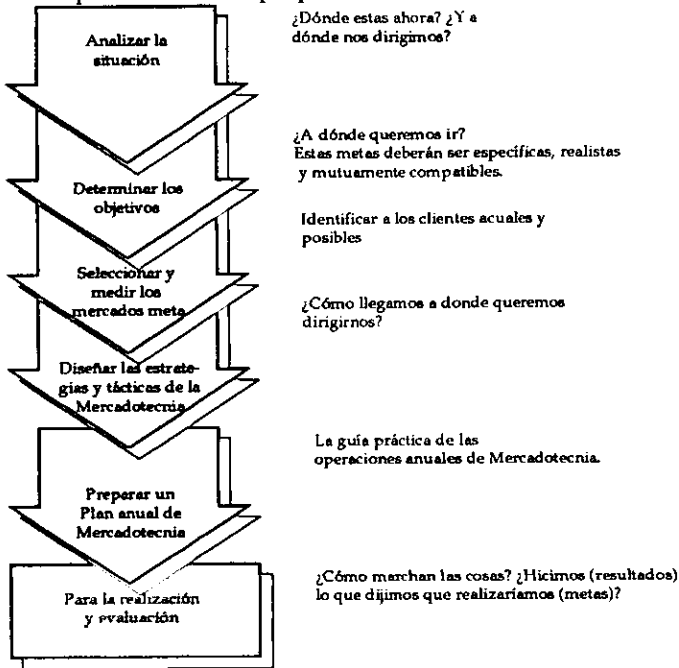
Al realizar un análisis situacional no existe una sola manera de poder analizarlo, difiere considerando las características de cada compañía ya que para algunas es completo y amplio, mientras que en otras no se desarrolla una planeación estratégica, y no cuenta con un proceso bien definido.

El análisis de la situación hace hincapié en la importancia de evaluación sistemática de los impactos ambientales, y al realizarse un análisis continuo

---

<sup>33</sup> Ries, Al/ Trout, Jack. La Guerra de la Mercadotecnia. Pág.6

se pueden percibir las fuerzas cambiantes y en un momento dado no ser sorprendidos por los cambios que pudieran sucederse.



**Fig. 1.**  
**"Proceso de la**  
**Planeación Estratégica de Mercadotecnia."<sup>36</sup>**

## **2) Establecimiento de los objetivos de la Mercadotecnia.**

Estos objetivos al igual que otros de la organización, han de ser realistas, específicos, mensurables y congruentes entre sí. Siendo requisito que estos queden claramente por escrito.

<sup>36</sup> Stanton, William J./ Futrell, Charles. Fundamentos de Mercadotecnia. Pág.57



Las metas en éste rubro se relacionan estrechamente con los objetivos y estrategias globales de la compañía. Pues a menudo la estrategia de una empresa se convierte en la estrategia de Mercadotecnia.

### **3) Selección de mercados meta.**

Éste representa un punto clave dentro de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia. Aquí se analizan al detalle los mercados actuales y se descubren otros potenciales, y así se debe de decidir en qué medida y en qué forma quiere segmentarse el mercado. Y como parte del proceso de planeación, debe además pronosticar sus ventas en varios mercados.

### **3.3 La mezcla estratégica de Mercadotecnia.**

Esta permite a la compañía satisfacer las necesidades de un mercado meta y lograr sus metas de Mercadotecnia. Éste diseño y posteriormente su operación constituye la parte fundamental del esfuerzo mercadológico de la empresa.

La Mezcla de Mercadotecnia como se especificó en el capítulo anterior, se describe como la combinación de cuatro elementos que constituyen el núcleo esencial del sistema de Mercadotecnia de cualquier empresa. Esos cuatro elementos son las ofertas de productos, la estructura de precios, las actividades promocionales y el sistema de distribución.

Los cuatro "elementos" de la mezcla están interrelacionados, las decisiones que se adoptan en un área repercuten en las acciones de las otras. Por lo demás las cuatro contienen infinidad de variables. Una compañía puede vender un producto o varios, relacionados o sin relación entre sí.

Puede distribuirlos a través de mayoristas o directamente a los detallistas, etc. Al final, entre una multitud de opciones, la gerencia debe seleccionar la combinación que:

- 1) Mejor se adapte al ambiente
- 2) Satisfacer los mercados meta
- 3) Cumplir siempre con las metas organizacionales y del mercado.

**Producto.** Una satisfactoria administración del elemento producto nos lleva a una planeación y desarrollo de mercancías idóneas para su comercialización. Es necesario aplicar estrategias para cambiar los productos actuales, agregar otros y emprender otras innovaciones dentro del gran surtido o variedad de productos realizados. También hacen falta las decisiones estratégicas sin importar las marcas, los empaque y otras características del producto.

**Precio.** Se deben de fijar precios que determinen el precio base adecuado de los productos, seleccionando estrategias analizando la posibilidad de incluir descuentos, pagos de flete y muchas otras variables conexas con los precios.

**Promoción.** Su función primordial de la promoción es la informar al consumidor y convencerlo en relación con los productos de una compañía. Las principales actividades promocionales son *publicidad, venta personal y promoción de ventas.*

**Distribución.** Aquí se establecen las funciones principales que un gerente debe de aplicar para trabajar con los intermediarios de Mercadotecnia que son fundamentalmente un factor ambiental incontrolable dentro de la Mercadotecnia, por ejemplo el gerente debe de:

## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

- 1) Seleccionar y administrar los canales comerciales a través de los cuales los productos llegarán al mercado adecuado en el momento oportuno.
- 2) Desarrollar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos por medio de esos canales.

### **3.4 Desarrollo de un Plan Estratégico de Mercadotecnia.**

Comencemos simplemente en una forma que de manera sistemática adoptará la organización para intentar controlar su futuro. Este desarrollo es en esencia, como se a mencionado antes, una declaración de lo que la organización espera alcanzar *cómo* espera alcanzarlo y *cuando* espera lograrlo.

#### **3.4.1 Análisis Estratégico de Mercado.**

Si bien el Planeación Estratégica de Mercadotecnia es importante para el éxito a largo plazo de la compañía, es no menos importante que los gerentes desarrollen estrategias y programas efectivos de mercado para ejecutar los planes corporativos. Y, como lo sugiere el concepto de mercado, es de vital importancia comprender al mercado para seleccionar y analizar su estructura.

Existe una oportunidad de mercado en cualquier momento o lugar en que una persona u organización presenta una necesidad o deseo no satisfecho, esto es en teoría, pero en términos más realistas, esto no puede ser satisfecho por una compañía muy restringida. En consecuencia para hacer

una selección estratégica de mercado se requiere una valoración de las oportunidades que dispone la organización, en éste momento y en un futuro.

Para tal análisis es necesario realizar las siguientes etapas:

*Definir el mercado relevante.* Una organización puede ver a su competidor más destacado como otras marcas de la misma forma de producto, otras formas de productos u otras clases de producto. No se puede analizar un mercado a menos que sea definido específicamente primero.

*Diagnosticar el proceso de compra.* Una vez definido el mercado se debe averiguar quiénes son los compradores; qué circunstancias los motivan y los capacitan para comprar; cómo buscan información relacionado con nuestro producto o servicio y cómo seleccionan entre alternativas.

*Definir segmentos de mercado.* El mercado total se le conoce como una sola unidad: Un mercado masivo y agregado. Asimismo éste mercado se compone de muchos segmentos más pequeños y homogéneos. Éste enfoque da origen a la *estrategia* de segmentación del mercado, en el cuál uno o más de esos segmentos se escogen como mercados meta.

*Describir los segmentos.* En cualquier mercado se reconocen ciertamente varios segmentos de un mismo mercado, sin embargo antes de seleccionar se deberá determinar el tamaño de cada segmento en función de las características demográficas del mercado, en el conocimiento de la conducta de compra de los clientes y en el proceso de compra.

*Posición de los competidores.* Con el fin de identificar a los principales competidores, una empresa debe de separar por segmentos, identificar las alternativas que a juicio de los compradores, satisfacen las necesidades de

cada parte y así los directivos podrán identificar un competidor específico para cada uno de sus miembros.

### 3.4.2 Tipos de Estrategias de Mercado.

Para saber que tipo de estrategia aplicar es conveniente que la organización conozca primero cuál es el tipo de demanda que desea crear. *La demanda primaria* es la demanda del producto de bienes básicos o de la forma de servicio. *La demanda selectiva* representa la demanda de un producto o marca específica de la compañía, en ocasiones los dos tipos de demandas son difíciles de separar.

“Es importante que una empresa intente influir sobre la demanda primaria a menos que el resultado sea un incremento tanto en las ventas de la marca, las de forma de producto o la de la clase de productos. De igual manera, las estrategias de la demanda selectiva, que se diseñan para captar las ventas de las marcas de la competencia, también pueden tener como efecto la estimulación de la demanda primaria.”<sup>37</sup>

**Estrategias de demanda primaria.** Las estrategias de demanda primaria están diseñadas fundamentalmente para incrementar el nivel de demanda de una forma o clase de producto por parte de los actuales no-usuarios o de los usuarios actuales.

Una empresa que trate de aumentar sus ventas entre los compradores actuales de la forma de producto, está empleando una estrategia de demanda primaria. Por tanto existen dos alternativas estratégicas para estimular la

---

<sup>37</sup> Gultinan, Joseph P. / Gordon, Paul. Administración de Mercadeo, Estrategias y Programas. Pág.146.

demanda primaria: El incremento del número de usuarios y el incremento de la tasa de compra.

**“Incremento del número de usuarios.** Para incrementar el número de usuarios, la empresa debe facilitar la disposición o la capacidad de compra de los usuarios del producto o servicio, o ambas.”<sup>38</sup>

**Incremento de la disposición de compra.** La disposición de compra se puede aumentar demostrando los verdaderos beneficios ofrecidos por un producto. Este método es normalmente necesario para el mercado de una nueva forma de producto; haciendo a un lado las estrategias anti-éticas con las que algunas compañías promocionan su producto. Así por ejemplo se debe de demostrar las cualidades verdaderas de nuestro producto haciendo resaltar las fallas de la competencia.

**Incremento de la capacidad de compra.** La capacidad de compra se puede apoyar aplicando estrategias de precios más bajos, crédito o aumentando la disponibilidad (con más atención personalizada, con despachos más frecuentes o con mayores existencias de inventarios). Finalmente, es de suma importancia la disponibilidad del producto tanto para nuevos productos como para productos existentes, si la conveniencia y visibilidad del producto son factores determinantes para estimular las compras.

**Incremento de las tasas de compra.** Si las tasas de crecimiento del mercado son pocas o si la estacionalidad constituye un problema, los directivos pueden centrar sus esfuerzos de Mercadotecnia en un aumento (o modificación) de las tasas de compra, recurriendo a uno de siguientes métodos:

---

<sup>38</sup> *Ibidem.* Pág. 147

**Ampliación de los usos del producto.** Esto se logra proporcionando información con respecto a nuevos usos del producto, o bien incrementar el volumen promedio de compra por medio de un rediseño de la mezcla de producto, lo que puede ser particularmente efectivo para los minoristas.

**Incremento de los niveles de consumo del producto.** Los precios más bajos, o los productos con características especiales, pueden llevar a más altos volúmenes de ventas en promedio y por ende se produce un consumo más alto de estos. También se puede tomar la estrategia de estimular la producción de productos relacionados, pues esto puede dar como resultado un incremento en las tasas de uso o de consumo de los mismos.

**Estimulación del reemplazo debido al rediseño del producto.** El rediseño también puede ser una estrategia de la demanda selectiva. Pero es sobre todo una estrategia de demanda primaria en la industria de la moda y otras industrias de bienes durables.

El análisis del proceso de compra puede haber identificado los factores que limitan la capacidad o disponibilidad de comprar o la adopción de una clase o forma de producto.

**Estrategias de la demanda selectiva.** Ésta fue diseñada para mejorar la posición competitiva de un producto, servicio o negocio. Donde el eje fundamental de estas estrategias es la participación en el mercado de manera constante y activa, obteniendo ganancias en ventas de la clase de producto o servicio específico que ofrecen los competidores.

Hoy en día la tasa de crecimiento de las industrias es muy alta, en éste caso se pueden incrementar las ventas y la participación en el mercado

mediante la captación de clientes que tengan capacidad y disponibilidad de compra pero que hasta ahora estén entrando al mercado.

Por otra parte, las estrategias de retención probablemente sean más utilizadas por empresas que tengan una participación dominante en el mercado y por empresas de poca participación en el mercado, pero con posiciones fuertes en segmentos particulares.

**Estrategias de captación.** Una empresa no puede captar clientes de los competidores o nuevos a menos que los compradores la consideren más efectiva en la satisfacción de sus necesidades.

Las estrategias de captación de clientes se basan esencialmente en la forma en que el producto se posiciona en el mercado. Es decir, del producto se refiere a cómo se le considera en relación con el de la competencia en cuanto a las características determinantes deseadas por cada segmento.

Para ello la Mercadotecnia tiene el uso común del *posicionamiento diferenciado*, que se caracteriza por hacer resaltar los beneficios únicos que nuestro producto ofrece, en vez de ofrecer las mismas características que otros productos o servicios en el mercado; como lo son precio, conveniencia, u otros atributos. Un gerente que emplea esta estrategia de mercado ofrece uno o más beneficios *alternativos*; como resultado se obtendrán segmentos de clientes que desean beneficios únicos, es decir, beneficios diferentes al de otro producto o servicio similar dentro del mercado.

Una empresa puede emplear una estrategia de posicionamiento diferenciado si tiene un canal, una característica de desempeño, un empaque, un método de fijación de precios, un conjunto de servicios relacionados o un atractivo promocional. En la medida en que una empresa base su estrategia



de Mercadotecnia en una característica difícil o costosa de igualar, es más probable que logre mantener un posicionamiento diferenciado.

### 3.5 Diferencia entre Meta, Estrategia y Táctica.

**Meta.** Esto es algo que deberá alcanzarse. Una planeación eficaz ha de comenzar con una serie de objetivos que se lograrán mediante la ejecución de los planes. Las metas son, las razones por las que fueron compuestos los planes, estos deben de formularse por escrito, a fin de reducir al mínimo:

- 1) La posibilidad de malos entendidos, por ello las metas deben de ser claras y concisas.
- 2) El riesgo de que ni las decisiones ni las actividades gerenciales concuerden con dichas metas.

Para que sean realmente eficaces, las metas han de formularse de la forma más específica posible, por ejemplo:

- Demasiado vagas y generales**
1. Incrementar la participación en el mercado
  2. Aumentar las utilidades.

- Más específicas.**
1. El próximo año, incrementar la participación en el mercado actual en un 20% a un nivel de 25%.
  2. Fomentar un rendimiento sobre la inversión de 15% en el año próximo.

**“ESTRATEGIA. ES UN PLAN BÁSICO Y GENERAL DE ACCIÓN POR MEDIO DEL CUAL UNA ORGANIZACIÓN SE PROPONE ALCANZAR SU META. LA PALABRA ESTRATEGIA (DERIVADA DE UN VOCABLO GRIEGO) ORIGINALMENTE ESTABA RELACIONADA CON EL ARTE O CIENCIA DEL MANDO MILITAR. UNA ESTRATEGIA ES UN PLAN GLOBAL PARA GANAR UNA BATALLA COMO PRIMER PASO EN LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO DE GANAR LA GUERRA.”<sup>39</sup>**

---

<sup>39</sup> Stanton, William J./ Futrell, Charles. Fundamentos de Mercadotecnia. Pág.44.

## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

Dos compañías podrán tener las mismas metas, pero valerse de distintas estrategias para alcanzarlas. Por ejemplo, quizá deseen acrecentar su participación en el mercado en 25% más durante los tres años próximos. Para conseguir esta meta la estrategia de una de ellas podría consistir en intensificar sus esfuerzos en los mercados nacionales. La otra compañía podría seleccionar una estrategia de penetrar en los mercados del exterior.

Dentro de la Mercadotecnia, la relación existente entre metas y estrategias puede ilustrarse así:

<b>Metas.</b>	<b>Estrategias posibles.</b>
1. Reducir los costos de Mercadotecnia en 15%, reduciendo el nivel de este año.	1a. Disminuir el inventario de almacén y eliminar los productos de movimiento lento. 1b. Disminuir el número de visitas de ventas a clientes que han tenido poco rendimiento.
2. Incrementar las ventas el próximo año en un 10%, aumentando el porcentaje actual.	2a. Intensificar el esfuerzo de Mercadotecnia en los mercados nacionales. 2b. Aumentar los mercados en el exterior.

Y así viceversa dos empresas pueden tener metas diferentes pero tener las mismas estrategias para alcanzarlas.

**Táctica.** Esta es un medio operacional a través de la cual una estrategia pondrá en práctica o activarse. Suele ser un modo de acción más específico y pormenorizado que la estrategia. Por otra parte, la táctica abarca periodos más cortos y está orientada más a las metas a corto plazo que las estrategias.

Para ser más eficaces, las tácticas seleccionadas han de estar en armonía con la estrategia y apoyarla. Por ejemplo, sería un error adoptar la estrategia de incrementar las ventas en un segmento específico de mercado y después

poner anuncios en los medios publicitarios que estén dirigidos a otro segmento del mercado muy diferente a nuestro segmento de mercado meta.

A continuación se muestra algunos ejemplos:

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica.</b>
1. Dirigir la promoción a un nicho de mercado específico.	1a. Publicar anuncios en revistas que lee ese segmento del mercado. 1b. Transmitir anuncios en programas de radio que sean escuchados por esas personas.
2. Aumentar la motivación existente en la fuerza de ventas.	2a. Implementar concursos de ventas. 2b. Recalcar más el aspecto de incentivos en los planes de remuneración. 2c. Implementar una supervisión más eficaz en los vendedores.

Como puede observarse la diferencia entre meta, estrategia y táctica es muy clara, dentro de una organización deben de existir los tres rubros; que uno no es más importante que el otro, sino todo lo contrario la única diferencia se establece en que la estrategia debe de diseñarse para conseguir las metas y las tácticas para conseguir las estrategias.

### **3.6 Niveles de Metas y Estrategias.**

Cuándo se habla de metas, estrategias y tácticas, es importante identificar el nivel organizacional al que nos estamos refiriendo, si no de lo contrario se correrá el riesgo de crear una confusión y malos entendidos por una razón muy simple: Las *metas* para un ejecutivo en nivel organizacional acaso sea una *estrategia* para la administración en un nivel superior.

Como ejemplo ilustrativo podríamos utilizar lo que un ejecutivo dice: "Nuestra meta es ampliar y generar el próximo año un volumen de ventas de

## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

\$100,000.00 por lo menos". Otro ejecutivo: "No entrar en ese nuevo mercado es sólo una estrategia. Nuestra meta es incrementar nuestra participación en un 15% el año próximo". Un tercer ejecutivo afirma que su colega está equivocado. "Aumentar la participación en el mercado es nuestra estrategia", insiste en que: "Nuestra meta consiste en obtener un 20% de rendimiento sobre la inversión".

Todos los ejecutivos en realidad tienen razón, sólo que están hablando desde distintos niveles organizacionales de la empresa. Lo anterior podría quedar acomodado conforme a sus niveles de la siguiente manera:

- \* **Meta de la empresa.** Lograr un 20% de rendimiento sobre la inversión el año siguiente.
- \* **Estrategia de la compañía (y su meta):** Aumentar la participación en el mercado en 15% durante el próximo año.
- \* **Estrategia de Mercadotecnia (y meta de la fuerza de ventas):** Penetrar en el mercado con más fuerza el próximo año y generar por lo menos un volumen de ventas de \$100,000.00.

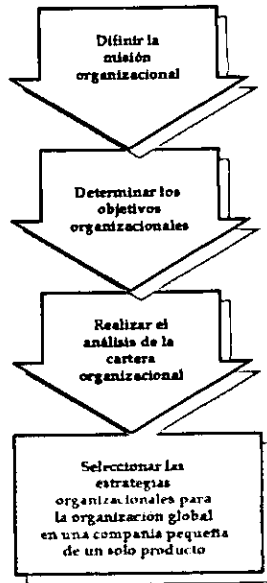
En cualquier caso, para un *nivel particular de metas*, la *estrategia* es un plan de acción tendiente a alcanzar ese objetivo. La *táctica* la constituye, los detalles operacionales que cumplen un plan.

### **3.7 Importancia de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia en el alcance de las actividades de planeación de una compañía.**

La planeación estratégica de una organización es el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos a las oportunidades de Mercadotecnia a largo plazo, esto ya comentado con anterioridad. Éste proceso consiste en:

- 1) *Definir la misión de la organización,*

- 2) *Fijar los objetivos de ellas,*
- 3) *Evaluar las unidades estratégicas de negocios*
- 4) *Seleccionar las estrategias apropiadas para lograr los objetivos* ver Fig.2.



**Fig. 2. Proceso de planeación estratégica de una organización**

Las fuerzas de la planeación estratégica reciben un fuerte empuje de los factores macroambientales como se ha explicado con anterioridad. Es obvio que la planeación de la gerencia también será afectada por los recursos internos de la organización: Condición financiera, instalaciones de producción, capacidades de investigación y desarrollo, etc.

“Las actividades que se relacionan con la planeación de una compañía pueden llevarse acabo en dos niveles diferentes, según el tamaño de la organización y la diversidad de sus productos.”<sup>40</sup>

<sup>40</sup> *Ibidem.* Pág. 48.

1) **Planeación de las unidades estratégicas de negocios.** Si se quiere conseguir una planeación más eficaz, se puede tomar la decisión de dividir la empresa en partes llamadas *unidades estratégicas de negocios (UEN)*, dónde cada unidad es, en realidad, un “negocio” individual y realiza su propia planeación estratégica “en todo el negocio”. Es por ello que la importancia de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia tiene gran relevancia dentro de la planeación de una compañía.

2) **Planeación Estratégica de Mercadotecnia.** He aquí la explicación de el por qué es tan importante éste rubro para cualquier organización, pues la gerencia encargada de fijar las metas y estrategias para el esfuerzo de Mercadotecnia en cualquier organización por grande o pequeña que ésta sea puede conseguir que la planeación en general de la organización se convine con las actividades de planeación de Mercadotecnia.

En ésta figuran, *la selección de mercados meta, el desarrollo de los cuatro elementos fundamentales del programa de Mercadotecnia de cualquier organización:* El producto, el sistema de distribución, la estructura de precios y las actividades de promoción; que sustentan las actividades fundamentales que hacen funcionar a la organización.

Es un plan maestro que constituye las operaciones anuales y futuros de Mercadotecnia para la organización. Así pues éste plan sirve de guía táctica de operaciones para los ejecutivos en todas las fases del esfuerzo de Mercadotecnia destinadas en un producto o mercado determinados.

### **3.8 Selección de las Estrategias Organizacionales.**

Aquí la organización ya habrá definido a donde quiere dirigirse. El siguiente paso de la planeación será entonces diseñar los medios para llegar allí. Y

éstas son las estrategias organizacionales: Planes generales y básicos de acción a través de las cuales una organización trata de conseguir sus metas y cumplir su misión.

Refiriéndose ahora a la selección de estrategias:

- 1) Para la organización total en una compañía pequeña de un solo giro o producto.
- 2) Para cada unidad estratégica de negocios en una empresa grande que trabaja varios productos o se dedica a múltiples negocios.

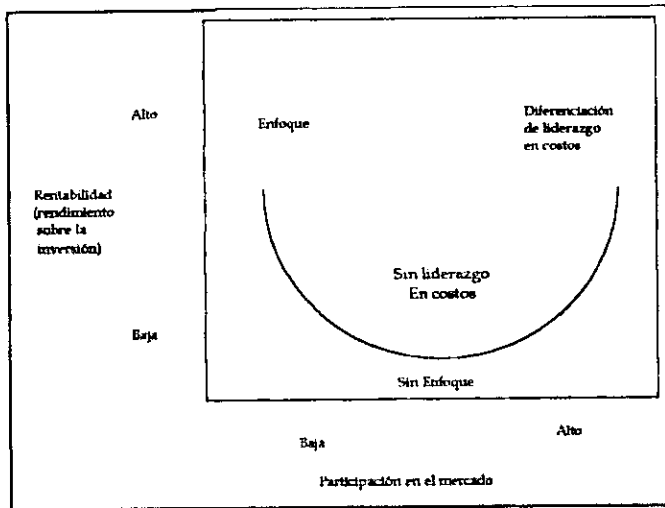
Se han ideado varios modelos que la gerencia puede utilizar como guía en la selección de las estrategias apropiadas. Para ello se tienen variados modelos, que a continuación se describen.

### **3.9 Modelo de las Estrategias Genéricas de Porter.**

“El profesor Michael Porter de la escuela de administración de la Harvard University diseñó un modelo en el cuál identifica las siguientes tres estrategias genéricas con las que se alcanza el éxito en un mercado competitivo:

- \* **Liderazgo global de costos:** Genera un producto estandarizado a un costo bajo y luego lo vende a un costo menor que el de todos los competidores.
- \* **Diferenciación:** Vender a un precio mayor que el promedio, algo que los consumidores consideran como calidad, diseño, marca u otra característica especial.

- \* **Enfoque:** Concentrarse en un mercado pequeño de especialidades (grupo particular de consumidores, un mercado geográfico) o en un segmento de la línea de productos.<sup>41</sup> Ver Figura 3



**Fig. 3**

**Modelo de las estrategias genéricas de Porter**

El modelo de Porter como se mostró en la figura anterior las compañías en el extremo superior izquierdo de la curva son rentables incluso con una pequeña participación en el mercado, porque sus productos o mercados son especializados y dominan los precios superiores al promedio. Las que hallan en el extremo superior derecho de la curva también son exitosas. Ello se debe a que diferencian sus productos o a que tienen una gran participación en el mercado por sus precios y costos bajos. Son las empresas situadas en la parte

<sup>41</sup> Ibidem. Págs. 54-55.



media (baja) de la curva las que están en problemas. Obtienen escasas utilidades y su participación en el mercado es modesta pues en él no hay nada para ellas.

### **3.9.1 Matriz de Boston Consulting Group (BCG).**

Esta matriz también llamada de portafolio o cartera de negocios. En esta se muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa, identificada por su participación en el mercado.

La empresa es vista no como una entidad simple y única sino como la composición de unidades independientes cuya dirección estratégica debe ser considerada distintivamente.

Con el propósito de visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas el BCG desarrolló para ello dicha matriz donde se muestra el "crecimiento-participación" en la cual cada negocio es ubicado en una tabla de cuatro cuadrantes: A partir de aquí se define el concepto tradicional de ciclo de vida del producto y se le vincula con el grado de participación relativa en el sector y con el nivel de crecimiento del mercado.

Ver Figura 6

En el eje vertical se traza el número de formas en que la compañía puede conseguir ventajas de Mercadotecnia, de unas cuantas a muchas. Sobre el eje horizontal se traza el tamaño de la ventaja, que puede ser pequeño o grande. El modelo resultante se divide en cuatro celdillas, cada una de las cuales contiene una situación industrial estratégica diferente, como sigue:

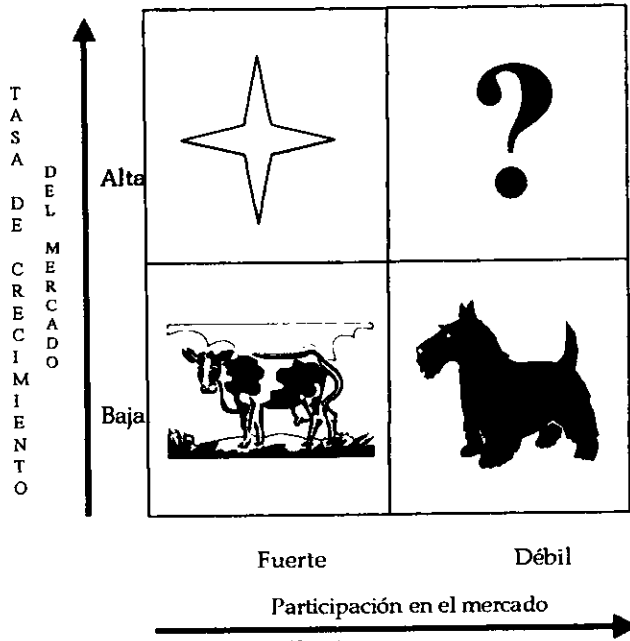


Fig. 4

**Matriz tradicional de Boston Consulting Group.**

- \* *Industrias estancadas*: Muy pocas ventajas y éstas son pequeñas, como el acero o el papel común.
- \* *Industrias con gran volumen*: Muy pocas ventajas, pero son grandes como la ventaja de costos en una planta de aluminio.
- \* *Industrias fragmentarias*: Muchas ventajas competitivas, pero cada una de un tamaño pequeño, como son la industria restaurantera.
- \* *Industrias de especialización*: Muchas ventajas competitivas, y son grandes; como los fabricantes de automóviles del Japón o los fabricantes de televisores.

### 3.9.2 Los cuadrantes de la matriz y su significado.

En la matriz se distinguen cuatro cuadrantes que fueron definidos de la siguiente manera:

1. Negocios “**signos de interrogación**” (*questions marks business*). Son los componentes del *portafolio* que tienen una débil participación en el mercado y una elevada tasa de crecimiento. Correspondiendo a oportunidades aún no exploradas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento en el mercado y requieren inversiones de efectivo para que puedan convertirse en “estrellas”.
2. Negocios “**estrella**” (Star business). Son negocios que se encuentran en la posición de gran crecimiento y que son fuertemente competitivos y tienen participaciones mayores en los mercados. Estas son las unidades que necesitan recursos e inversiones para explotar sus oportunidades.
3. Negocios “**vacas de efectivo**” (*cash cow business*). Es un componente que domina el mercado, pero cuyo mercado no está en crecimiento y por lo tanto tienen una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja. Se encuentran en posibilidades de fabricar sus productos a un bajo costo. E aquí el consejo del BCG en el cual no se señala, que hay que operar el negocio como un generador de flujo de dinero (ordeñar la vaca).
4. Negocios “**perro**” (dog business). Es el componente del portafolio que tienen una baja tasa de crecimiento con una escasa participación en el mercado y cuyos mercados ya están en disminución. Normalmente estos negocios no son muy rentables y por lo general deben liquidarse.

### Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

La característica fundamental de la matriz del BCG es su simplicidad, con la cual se logra sintetizar la compleja naturaleza de la mezcla de negocios a través de una representación gráfica que contiene sólo unos pocos indicadores. ("Crecimiento Participación"), se muestran en la tabla siguiente.

Tipo de Negocios	Estrategias en función a la part. en el mercado.	Rentabilidad del negocio	Inversión requerida	Flujo neto de fondos
Estrellas	Creecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o de levemente negativo
Vacas Lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación	Creecer	Nula o Negativa	Muy alta	Altamente negativo
Perros	Cosechar o desinvertir	Baja o Negativa	Desinvertir	Positivo

**Lo que implica el mercado. Todo dependerá de la dirección que tome el negocio**

"A partir de su categorización de negocios surgen una serie de implicaciones de las cuales la más importante es la transferencia de fondos entre negocios."<sup>42</sup>

Para observar con detenimiento los elementos financieros que emergen es necesario redefinir la matriz en términos de generación y requerimientos de fondos para cada etapa del producto. Las implicaciones que se tienen en cuanto al posicionamiento estratégico que surgen de la matriz del BCG

<sup>42</sup> Hermida, Jorge/ Serra, Roberto. Administración y Estrategia. Pág.241.

### 3.10 Estrategias de Expansión del producto/mercado.

En su mayoría la formulación de misión y objetivos dejan ver la intención de la empresa por crecer como un ente económico, aumentando sus ingresos y utilidades. En estos casos, una organización puede adoptar dos métodos en su diseño de estrategias:

- 1) Puede continuar haciendo lo mismo que hasta el momento con sus productos y mercados, sólo que un poco mejor.
- 2) Que la organización se aventure en nuevos productos o mercados.

Ambas posibilidades cuando se aplican a unos y otros, dan origen a las siguientes cuatro alternativas. véase figura 5

- \* **Penetración en el mercado:** Una compañía tratara de vender la mayor cantidad posible de sus productos a los mercados actuales. Entre tácticas de soporte pueden encontrarse un incremento en los gastos de publicidad o la venta directa.
- \* **Desarrollo del mercado.** La compañía continuará vendiendo sus productos actuales, pero a un mercado diferente.
- \* **Desarrollo de productos.** Aquí la compañía deberá de aplicar una estrategia para diseñar nuevos productos y venderlos a los mercados actuales.
- \* **Diversificación.** Una compañía innovará en la creación de nuevos productos, y así diversificar los ya existentes, vendiéndolos a mercados también nuevos.

## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

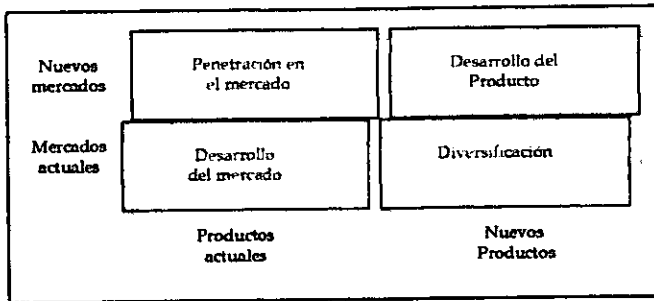


Fig. 5

### 3.11 Plan anual estratégico de Mercadotecnia.

Periódicamente, el proceso de Planeación Estratégica de Mercadotecnia culmina con la preparación de planes a corto plazo. Éstos comprenderán un periodo de un año de ahí el nombre de plan anual estratégico de Mercadotecnia. Pero en algunas empresas es necesario elaborar planes a menor tiempo y será dado por la misma naturaleza de la organización, en este caso suele ser el de las empresas pequeñas o con un mercado reducido.

El **Plan anual estratégico de Mercadotecnia** es una guía maestra que abarca la actividad de Mercadotecnia de un año en determinada unidad de negocios o producto. El plan se convierte entonces en un documento práctico que guiará a los ejecutivos en cada fase de sus operaciones mercadológicas. El plan contiene:

- 1) Una formulación de objetivos.
- 2) La identificación de mercados meta
- 3) Las estrategias y tácticas pertenecientes a la mezcla de Mercadotecnia

4) Información concerniente al apoyo presupuestal de la actividad mercadológica.

En un plan anual, puede dedicarle más atención a los detalles tácticos de lo que es posible en una planeación a largo plazo. Por ejemplo: En este tipo de planeación puede ponerse de manifiesto la función de la venta personal en la mezcla promocional. El plan anual podría entonces ocuparse, por reclutar a más elementos en universidades como una fuente eficaz de vendedores.

Para concluir se puede decir que el papel de la Mercadotecnia en una organización individual, que desee cumplir su misión y conseguir sus objetivos; esta organización debe de comenzar y terminar su esfuerzo de Mercadotecnia con un estudio de sus clientes y sus necesidades o deseos. ver

Figura 6

Así pues, pues la gerencia primero seleccionará y analizará su mercado. Después, dentro del marco de las restricciones ambientales que afronta la compañía debe elaborar un plan de Mercadotecnia para satisfacer las necesidades de esos mercados.

La planeación y operación de este tipo de modelos reciben una retroalimentación constante de la información de Mercadotecnia, subsistema fundamental cuya finalidad será ayudar a los ejecutivos a una toma de decisiones acertada.

## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

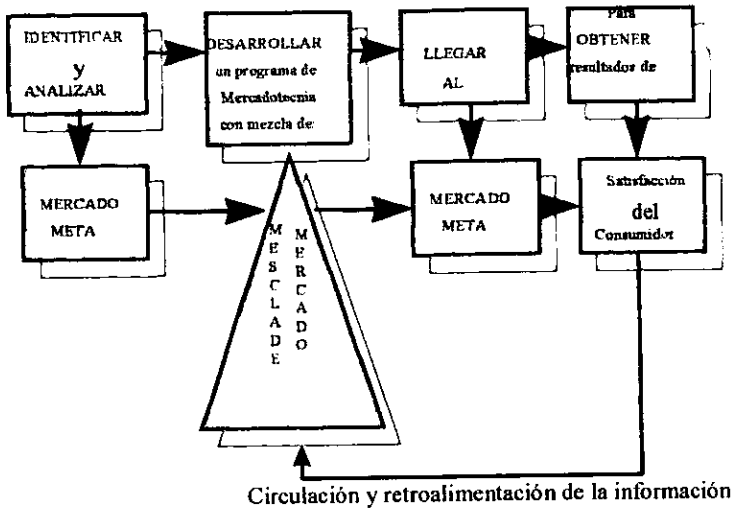


Fig. 6

**La mercadotecnia en las organizaciones comienza y termina con los clientes**

### 3.12 El Manager estratega de Mercadotecnia.

Es definitivo que si algún gerente de área funcional tiene un desempeño efectivo como estratega, ese debe ser el gerente que dirija la función de Mercadotecnia. Tal vez parezca obvia esta observación, pero en realidad hoy en día son pocas las empresas que ponen en práctica la Mercadotecnia como tal, pues ésta es confundida con una simple acción de ventas y por lo tanto quedan muy alejados los gerentes de ser verdaderamente estrategas.

Para el caso particular de la función de Mercadotecnia la diferencia de actuación entre un "vendedor" y un "estratega" estará fundamentalmente en



## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

su actitud y en su imaginación creativa aplicada a su desempeño gerencial y al concepto que tiene sobre lo que es la Mercadotecnia.

Un gerente estratega de Mercadotecnia se caracteriza por manejar con creatividad y estrategia los elementos de la Mercadotecnia, con un nivel de ideas prácticas, de planes, de estrategias y de resultados. Por supuesto ese desempeño demanda una mete estratega capaz de manejar la Mercadotecnia en entorno a su medio, al mercado, a los productos que maneja, a la competencia, a las circunstancias financieras y a los objetivos de su organización.

Es posible que muchos gerentes del área de Mercadotecnia no actúen como estrategas debido, entre otras causas, a que no comprenden la naturaleza y el alcance de la moderna Mercadotecnia. Tal vez esto sea también consecuencia de que la propia Mercadotecnia es una de las funciones más distorsionadas en la vida de las organizaciones. Algunos expertos se atreven a asegurar que solo unas cuantas empresas son las que positivamente comprenden y practican lo que realmente es Mercadotecnia y más aún, hay quienes la entienden pero no la dirigen con imaginación y estrategia, sino meramente como una práctica operativa de naturaleza repetitiva. Un ejemplo de lo anterior se ilustra en la siguiente tabla comparativa: \*

---

\* Nota: Se tomó como base de cuadro comparativo, ilustrado en el libro de Planeación Estratégica Creativa para la Crisis de Martínez Villegas, Fabián. Páginas 186-187.

## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

### *El Gerente común*

- Piensa y actúa a corto plazo; presta más atención a los productos, a los mercados y los clientes inmediatos.
- Se encierra en el proceso de vender
- Prefiere hacer trabajo simple y de campo.
- Se dirige a individuos con un simple enfoque de ventas.
- Vende un producto
- Hace hincapié en el producto en si mismo.
- Utiliza la publicidad tradicional.
- Actúa sobre patrones repetitivos

### *El Gerente Estratega de Mercadotecnia.*


- Piensa a largo plazo; planea lo que ahora es y hará la organización y lo que deberá ser en el futuro. Su objetivo es asegurar el crecimiento y supervivencia de la organización.
- Amplia el proceso de Mercadotecnia al conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes, las influencias de compra, los canales de distribución, la potencialidad de la competencia, los productos, la publicidad, los precios y otros elementos de apoyo.
- Hace trabajo de gabinete analizando información realizando información relacionada con los *Factores Estratégicos Clave*, orientando acciones hacia el futuro.
- Segmenta su mercado y hace un análisis estratégico para llegar con efectividad a cada grupo identificado.
- Dirige un concepto.
- Busca diferenciar su producto y coadyuva para fortalecer la imagen corporativa de la empresa.
- Utiliza comunicación estratégica.
- Hace de la creatividad e innovación una práctica constante que aplica a *Factores Estratégicos Clave*

La situación de confusión existente entre lo que es ventas y es Mercadotecnia es porque algunos vendedores confunden las "ventas" con hacer Mercadotecnia y esto se da porque las ventas, distribución y publicidad juegan los principales papeles de Mercadotecnia. La diferencia también puede encontrarse en la actitud y el modo de pensar para enfocar la problemática funcional de ventas, vista desde la óptica de la Mercadotecnia.

En conclusión la diferencia de actuación, entre un gerente de ventas y un gerente estratega de Mercadotecnia, giran en la forma como se acerca al cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos.

## Concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia

Son también las diferencias sustanciales que se reflejan entre una organización temporal y pasiva, y una organización institucional que proyecta su futuro a largo plazo para crecer y sobrevivir, conforme a una línea seguida desde el ahora hasta lo que se quiere y se desea alcanzar en el futuro.



Capítulo 4  
Caso Práctico

## 4 Caso Práctico

### 4.1 Historia Empresa "A".

Este taller de serigrafía como tantos que existen en nuestro país tuvo su comienzo artesanalmente, con un marco, tintas y mallas; el revelado de los marcos se puede maquilar por otro lado se lleva el positivo lo revelan y con esto se puede empezar a trabajar, es por esto que se puede decir que la empresa "A" (ARTE & COLOR) comenzó artesanalmente, con uno que otro pedido de maletas impresas con alguna razón social o logo, el taller no comenzó con una gran inversión, pues sin invertir grandes cantidades con las utilidades que iba dejando se volvían a invertir en materiales y es así es como empezó el taller de serigrafía pues en aquel tiempo la empresa "A" (antes LICABA) no trabajaba el offset.

Tiempo después por cuestiones de espacio, dado el crecimiento del taller, pues ya se hacían impresos en:

- Plumas
- Tarjetas de Presentación
- Vasos
- Impresión en vidrio
- Papel membreteado

se ven en la necesidad moverse a otro inmueble más grande, se continuaba maquilando serigrafía y teniendo sus propios clientes. El fuerte para este entonces era la serigrafía, se contaba con:

- Dos racks
- 2 mesas de trabajo para impresión
- Un mayor número de marcos
- Un escritorio

Aquí la Directora comienza a trabajar muy duro, no se contrataba al personal mediante contrato laboral más sin embargo se les daban todas las

prestaciones de ley , se trabajaba un jornal de 8 horas y si había necesidad de trabajar más de 8 horas, las horas extras se pagaban doble y si pasaba el segundo turno se pagaban cuádruples, cuando los trabajadores tenían que velar se les pagaba la cena y se les daban cobijas, para este momento se contaba con:

- El Director General.
- El Gerente Operativo
- 2 impresores
- 2 ayudantes de los impresores
- 1 diseñadora

Por el mismo crecimiento que se estaba formando de la empresa se intentó poner a una persona dedicada especialmente a la captación de clientes y ventas, pero esta persona sólo trabajo un par de meses. Los dirigentes de esta microempresa expresan “en su estancia no consiguió hacer su trabajo con eficiencia, dado que los clientes que se consiguieron en ese tiempo los captó la Directora y yo”.

Se comienza a hacer estampado en playeras y con esto la empresa sigue creciendo, “había trabajo pero el problema seguía siendo el espacio”, pues los clientes comienzan a solicitar trabajos en ofset, impresión de folio y ahí los dirigentes expresan “conjuntamente con estos pedidos nace como cliente potencial la Mansión que solicitaban grandes cantidades de trabajos elaborados en ofset, es por ello que se aventuraron a comprar la primera maquina una “Davisón” esta maquina se compra con una inversión de capital por parte de la propietaria.

El nuevo inmueble en el que se instalan es de proporciones mayores, pues se buscaba un inmueble donde el espacio permitiera trabajar a la perfección con la maquina Davison, y con esto se empieza a trabajar a "vapor" de manera constante. Se consigue poco a poco la cuenta completa de la Mansión, pues se comenzó haciendo tarjetas y después se continuó haciendo toda la papelería comercial que se maneja dentro del restaurante y no solo la papelería que se manejaba en los restaurantes del área metropolitana, sino también, lo que se manejaba en los restaurantes ubicados en el interior de la república.

Pero para 1995 con la recesión, las empresas ya no les interesaba la calidad sino el costo y es así como los cliente pequeños empezaron a desaparecer, conjuntamente con esto y la absorción que tuvo la Mansión sobre la empresa "A", de todo lo que se producía, la Mansión se convirtió en el principal y único cliente.

Se tuvo la visión de que estaban esforzando demasiado por un solo cliente y en el año 1996 despiden a la persona encargada de compras de la Mansión, con este acontecimiento se quedan parados con \$60,000.00 que debía la Mansión de papelería ya entregada durante dos meses, mientras que se hacían investigaciones al anterior comprador de la Mansión pues para poder sacar a la empresa "A", se le hizo responsable de que había algunas incongruencias con los pagos. De esta manera la Mansión deja de prescindir los servicios de la empresa "A" y deja a un familiar del actual comprador de la Mansión con los pedidos de papelería.

Seguido de lo anterior se despiden a la Secretaria y a la afanadora por un fraude de \$3,000.00 (que nunca se recuperaron), las dos personas

demandan a la dueña por difamación y esta demanda no procede, dejando libre de todo cargo a la dueña y para finales de 1998 conciliación y arbitraje falla a favor de la propietaria.

Para el mismo año de 1996 se decide rescindir de los servicios de impresor y el serigrafista pues las ventas (ya sin la Mansión) no daban las suficientes ganancias. Empiezan a crecer demasiado los egresos más que los ingresos y se ven en la necesidad de vender la maquina Davison, y se da por liquidado a todo el personal y con ello la visión de que la empresa "A" volviera a ser lo que fue.

Por lo que resta del año 1997 y lo que va de 1998 se trabaja únicamente con un cliente mediano (SICSA) y uno que otro pequeño, llevando todo este proceso el Gerente Operativo apoyándose ahora para su producción a través de maquila.

El inmueble queda vacío y con la esperanza de reiniciar un nuevo negocio.

## **4.2 Análisis de la Empresa "A".**

Una de las más importantes labores que un ejecutivo de Mercadotecnia debe de realizar antes de planear, será la de realizar una evaluación del negocio, un estudio completo de las características de la empresa y el mercado, la evaluación del negocio deberá contemplar el estudio de todo su entorno tanto interno como externo.

### **4.2.1 Análisis de Ventajas y Desventajas**



## EMPRESA "A"

### Ventajas:

- \* Mantenerse en el mercado por 10 años.
- \* Disponibilidad para adaptarse al desarrollo.
- \* Costos equivalentes a los del mercado.
- \* Entrega a domicilio (Todo tipo de clientes)
- \* Enfoque de la producción hacia alta Calidad.
- \* Bajo costo de producción

## EMPRESA "A"

### Desventajas:

- \* No cuenta con sistema de captación de clientes.
- \* No cuenta con permiso de la SHCP.
- \* Tiempo de entrega de presupuesto ( De 1 a 3 días )
- \* Tiempo de entrega de productos (Dependiendo del tamaño de 8 a 20 días hábiles)
- \* Tipo de entrega (A pedido grande entrega- parcial, pedido-pequeño entrega total).
- \* Falta de conocimiento operativo del equipo de producción.
- \* Reurre a terceros para su producción en un 75%.
- \* No cuenta con sistema de conservación de cartera de clientes.

## EMPRESA "B"

### Ventajas:

- \* Antigüedad 15 años.
- \* Conocimiento amplio del negocio
- \* Personal Capacitado
- \* Personal con actividades multidisciplinarias
- \* Capacidad de producción en todo tipo de papel.
- \* Atención al cliente inmediata.
- \* Poca dependencia de la maquila.
- \* Maquinaria y equipo suficiente.
- \* Bajo costo de producción.
- \* Entregas a domicilio
- \* Calidad de servicio
- \* Cuenta con permiso de la SHCP, para elaborar facturas.

## EMPRESA "B"

### Desventajas:

- \* No hay planeación de ningún tipo.
- \* No hay perspectivas de desarrollo
- \* No cuentan con personal, ni estrategias de captación de clientes.
- \* No trabajan todo tipo de impresión.
- \* No cuenta con autofinanciamiento.
- \* No hay una visión clara del futuro del negocio.
- \* Estancamiento tecnológico.
- \* Personal sin compromiso con la empresa.
- \* Inseguridad para captar clientes de empresas grandes.

## EMPRESA "C"

---

### Ventajas:

- \* Antigüedad 27 años.
- \* Atención a clientes inmediata.
- \* Tiempo de entrega en períodos reducidos.
- \* Negocio a la vista del cliente.
- \* Poca dependencia de la maquila.
- \* Maquinaria suficiente para satisfacer la demanda del cliente.
- \* Bajo costo de producción.
- \* Entregas a domicilio.
- \* Poca competencia.
- \* Trabajo de calidad.
- \* Conocimiento pleno del manejo de equipo.

## EMPRESA "C"

---

### Desventajas:

- \* No hay planeación.
- \* No hay perspectivas de desarrollo.
- \* No hay captación de clientes.
- \* No contar con personal suficiente.
- \* Nula visión del futuro.
- \* Estancamiento tecnológico.
- \* No maneja todo tipo de impresión.
- \* Conocimiento empírico del negocio.

## **EMPRESA "D"**

### **Ventajas:**

- \* Antigüedad 24 años.
- \* Producción de todo tipo de impresión en papel.
- \* Renovación de equipo.
- \* Atención a clientes inmediata.
- \* Nula dependencia de la maquila.
- \* Maquinaria suficiente para su producción.
- \* Cuenta con personal con conocimiento pleno en el manejo de la maquinaria.
- \* Calidad de producción.
- \* Entrega de domicilio.
- \* Contar con el permiso de SHCP para elaborar facturas.

## **EMPRESA "D"**

### **Desventajas:**

- \* No cuenta con planeación de ningún tipo.
- \* No cuenta con autofinanciamiento.
- \* Rezago en la maquinaria.
- \* No hay visión del futuro.
- \* No hay captación de clientes.
- \* No hay estrategias de desarrollo.
- \* Caso omiso a la competencia.
- \* Inseguridad para captar clientes de empresas grandes.

## **EMPRESA "E"**

---

### **Ventajas:**

- \* 50 años en el mercado
- \* Permiso de hacienda para elaborar facturas.
- \* Estrategias de captación de clientes.
- \* Cuidado de la calidad.
- \* Conocimiento del manejo de la maquinaria.

## **EMPRESA "E"**

---

### **Desventajas:**

- \* No hay planeación.
- \* Pocas perspectivas de desarrollo.
- \* Gastos superfluos y pérdida de utilidad.
- \* Rezago de maquinaria y equipo.
- \* Limitada producción.
- \* Entregas al cliente parciales.
- \* No contar con entregas a domicilio.
- \* Cartera de clientes cerrada.

#### **4.2.2 Análisis del Micro-ambiente interno.**

Antes de llevar a cabo el presente análisis cabe mencionar que tenemos 5 microempresas que actualmente enfrentan similares dificultades y enfrentarán similares amenazas por el macro-ambiente externo. Cada una de estas empresas son de ambiente familiar, que trabajan al día y su personal está compuesto de 1 a 5 personas y su nivel de ingresos y egresos es en promedio de \$15,000.00 mensuales, lo que da como consecuencia que estas empresas vayan al día con un ritmo de utilidad preferente pero que no permite el desarrollo a corto plazo.

Para hacer un poco de historia estas empresas han enfrentado una de las más grandes dificultades que afrontó el país por completo a partir de la recesión del año 1995. Estas empresas enfrentaron lo que muchas otras y fue la reducción de su cartera de clientes, pues muchos de sus clientes fuertes se fueron a la quiebra o desaparecieron y por lo que respecta a nuestra empresa en cuestión no sólo se redujo su cartera de clientes sino que perdió el cliente más fuerte y que le proporcionaba más de el 65% de su producción total al mes.

Por lo que podemos observar la Empresa "A" es una de las empresas con menor antigüedad en el mercado (10 años) y no a logrado afianzarse en el mercado. Esta empresa tuvo un periodo corto (2 años) de gran auge.

Por otro lado tenemos a una empresa que con respecto a las empresas "B,C,D,E", en cuanto conocimiento operativo de equipo de producción, es pobre, pues las empresas "B,C,D,E", en su parte de dirección o como dueños del negocio tienen conocimiento ya sea vasto o relativo de la conocimiento

operativo en el procedimiento. Como por ejemplo la empresa "B" cuenta con personal con actividades multidisciplinarias, y esto lo deja en ventaja pues en su caso si alguno de sus empleados falla, siempre habrá otro que realice el trabajo. En cambio la empresa "A" no puede apoyarse en esa ventaja pues el conocimiento de la función general del negocio recae en una sola persona y esta no cuenta con el conocimiento, como se menciono antes, del el equipo de producción.

Otra situación que enfrenta la empresa "A" como clara desventaja, que por ende se ve reflejado en otros aspectos dentro del periodo de entrega es; que se apoya en la maquila un 75% de la producción total y mientras que las empresas "B,C,D,E" cuentan con los recursos y maquinaria suficiente para no apoyarse en un porcentaje tan alto en terceros.

Se mencionó en el párrafo anterior que el hecho de recurrir a terceros influye en el proceso final y de entrega, para esto decimos que para la Mercadotecnia es la atención a clientes uno de los principales ganchos y para esto la entrega de presupuesto es uno de las primeras facetas a pasar en el contacto con el cliente, por tal motivo se observa que si la empresa "A" tiene que recurrir a terceros para le den presupuesto sobre la maquila de determinado producto entonces dependerá de estos en tiempo y a su vez esto se transforma en tiempo de espera para el cliente, que como se lee en el comparativo va de 24 hasta 72 horas hábiles, mientras que para las empresas "B,C,D,E" va de 15 minutos a un máximo de 24 horas, expresando todas que llegar a entregar un presupuesto en 24 horas se debe a casos extremos donde la elaboración del presupuesto incluye varios aspectos a considerar o es porque el procedimiento sale del común de la producción.

Otro de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de tecnología en equipo de cómputo, pues tienen que recurrir a un diseñador y es éste, el que manifestado unánimemente, es uno de los principales responsables en retraso de la producción.

El tiempo de entrega es uno de los puntos dentro de la mezcla de Mercadotecnia y para esto la empresa "A" se encuentra otra vez en desventaja pues utiliza de 8 a 20 días como mínimo, mientras que las empresas "B,C,D,E" ocupan en promedio de 2 a 15 días como máximo, dentro de éste aspecto también influye el tipo de entrega y para esto la empresa "A" queda en desventaja pues para esta dependerá del pedido el tipo de entrega, mientras que para las empresas "B,C,D,E", son en casos focalizados en los que se harán entregas parciales.

La captación de clientes es un aspecto no menos importante para que cualquier organización sobreviva, para esto las empresas "A,B,C,D,", no utilizan una estrategia específica para esta tarea, se guían por la promoción de su trabajo, confían en que sus mismos productos en manos del cliente quien los recomiende, solo la empresa "E", es quien tiene la táctica de membretar post-it y obsequiarlo a las empresas y así promover su negocio.

Hoy en día uno de los principales productos de este tipo de empresas es la elaboración de facturas y para ello la Secretaria de Hacienda y Crédito Público a dispuesto que estas empresas cuenten con un permiso para la producción de dichas facturas, en este aspecto la empresa "A" se encuentra en gran desventaja puesto que el año 1997 perdió su permiso por falta de autofinanciamiento y por ende a sido uno de los factores a considerar entre sus clientes.



### **4.2.3 Análisis del Macro-ambiente externo.**

Como se mencionó en el capítulo 2 es necesario tener una visión de lo se encuentra alrededor de toda organización, por lo que respecta al presente capítulo es necesario establecer para el análisis de la empresa en cuestión (cabe hacer hincapié que es de carácter imperioso que para todo ente económico financiero se lleve acabo la siguiente sentencia), estos son los factores que afectan y deberán tener conocimiento el dueño, director o gerente general de la Microempresa los siguientes puntos:

#### **4.2.3.1 Tendencias Sociales.**

Hoy en día somos testigos de importantes transformaciones en el ámbito social, muchos de ellos fueron consecuencia lógica de su propia dinámica de crecimiento. En esta tendencia todos estas fuerzas llegan a provocar cambios cualitativos, es decir, las cualidades que “N” empresa o producto tenía se modificará inherentemente por la exigencia de la misma sociedad.

Concretamente y desde la mirada estratégica, el ámbito social, debe de enfocarse bajo diversas dimensiones, pues para el presente análisis, deben de interpretarse las fuerzas y tendencias sociales en esta época de transición que demanda aún más expectativas que antes no se tenían contempladas, sobretudo en el mercado actual de la organización, hábitos del público en general que tienen un efecto contundente en propio mercado, en productos y en la competencia; que condicionan el comportamiento, crecimiento y la supervivencia de la organización.

Por lo que respecta a esta época de transición se presupone que el público en general ha modificado sensiblemente sus actitudes, gustos, preferencias y estilos de vida, con lo cual ha modificado también su composición, como base para definir mercados y diseñar estrategias.

Uno de los principales problemas que enfrentamos como administradores, o como guías para establecer una Planeación Estratégica adecuada, es hacer que estos dueños, gerentes, directores generales, etc., comprendan las fuerzas sociales para anticiparse a descubrir y satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de su mercado específico.

Llama la atención que diversos especialistas precisan que en México la microempresa, ya sea en forma de autoempleo de empresa familiar o como firma formalmente establecida, constituye la principal fuente de generación de trabajo, pues representa más de 97% de los establecimientos que aportan cerca de 50% de los empleos.\* Es por esto mismo que se debe resaltar la importancia de las microempresas dentro de una sociedad y cuyas fuerzas sociales es uno de los indicadores que guían un futuro incierto.

Por otro lado decimos que el crecimiento y composición de la población que se esperan dentro de cinco y diez años, cuya participación de las mujeres dentro la sociedad va en aumento, donde las familias tienden a tener un menor número de hijos, la calidad educativa tiende a bajar, la gente tiene más tiempo para el ocio, se acentúa cada vez más la desintegración familiar en México, etc.. Todas estas transformaciones darán como resultado un cambio paulatino en la producción, servicio, etc., de la empresa (de quien es el presente análisis) y en si de la competencia en general, pues los productos

---

\*Nota: Fuente periódico Financiero, 11 de septiembre de 2000.

y la calidad que de servicio que ofrecen este tipo de empresas, es contundente que deberán tomar en cuentas las tendencias sociales: Como son la moda, diversificación de materia prima y sobre todo las tendencias que tendrá el cliente.

Las tendencias de consumo para este tipo de empresas cambia, en algunos sectores de su producción, pues constantemente los tipos de papeles van diversificándose, las técnicas para producir con mejor calidad determinado tipo de impresión van modificándose, asimismo la gama de colores y tintas evoluciona, y si los estilos de vida de la gente se pueden advertir, es posible que no solo se prevea un cambio, sino que se supere estableciendo estrategias de progreso.

Dentro de esta época de transición en la que se encuentra el país se presupone un futuro con oportunidades sociales y económicas para las microempresas y sobre todo en este giro, pues la producción nacional de papel y tintas va en aumento y esto por ende minimizará costos, aumentará utilidades y en cadena traerá muchos otros beneficios para estas.

Así se dice que definitivamente el ámbito social que se vive, con todo su drama y complejidad, siempre ofrecerá magnificas oportunidades para aquellos directores que analicen y comprendan en su momento, a las fuerzas y tendencias sociales que se interrelacionaran e impactarán a la organización y a su contexto ambiental.

#### **4.2.3.2 Tendencias Políticas.**

El marco político es otro conjunto de fuerzas y tendencias que forma parte de este medio, teóricamente (como se tratará de explicar más adelante) su intervención deriva de las decisiones políticas para preservar los intereses de

las mayorías y que en la realidad, el alcance de sus medidas limita y condiciona las decisiones de la alta dirección.

Las acciones que se deriven del gobierno se reflejarán en las organizaciones, la regulación en sus utilidades, en las relaciones laborales, en el cumplimiento al público y clientes, en medidas impositivas, en sus relaciones comerciales, etc..

Desde el punto de vista de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia es de vital importancia contemplar la estabilidad política, la relación gubernamental con micro industrias, legislación relacionada con la libre competencia y específicamente en como se desarrolle la Mercadotecnia.

Por lo anterior y para el análisis del presente la tendencia ideológica del gobierno, se advierte que no basta únicamente facilidad al acceso al crédito para hacer frente con las denominadas “zonas grises” (llamadas así a los múltiples espacios vacíos en donde la empresa no cabe; por ejemplo, en la disponibilidad de financiamiento o es muy grande para los programas de los organismos no gubernamentales, e incluso en algunos organismos auxiliares de crédito es muy pequeña para acceder a los recursos), sino que también es indispensable que reciban un impulso profesional, apoyo organizacional y respaldo de carácter integral, fundamentado en la capacitación y asesoría.

En esta transición para el próximo sexenio se plantea resolver la necesidad de brindar servicios financieros a los sectores de empresas más necesitados, reestructurando la banca de desarrollo, con la finalidad de fortalecer a la microempresa, que para nuestra empresa en cuestión así como para las empresas “B,C,D,E”, no es de gran relevancia puesto que su interés al financiamiento es nulo. En este aspecto es de más importancia mencionar que para

los próximos cinco años estas empresas esperan la reducción de aranceles en la importación de papel y tintas que otro tipo de alternativas que manifieste el gobierno.

En el periodo se habla demasiado del desarrollo en conjunto de que habrá suficientes alternativas para todo aquel que lo necesite, pero la realidad es que todas estas empresas "A,B,C,D,E", se manifiestan con una mentalidad positiva ante este cambio que ofrece el gobierno, pero nada de lo que ofrezca el gobierno será tan provechoso como el verdadero impulso para la capa-citación, de dueños, directores, gerentes, etc., de microempresas, para digerir, analizar y sobre todo que los lleve a una buena toma de decisiones.

Por lo anterior es necesario que sin excusa alguna se deben conocer el modelo político del país, de las instituciones públicas y aún más de los políticos. Comprender ese modelo con su dinámica con las fuerzas y tendencias que se producen en el marco político, agregando un desarrollo de la mentalidad estratégica.

#### **4.2.3.3 Tendencias Económicas.**

"Debe de tenerse dinero y estar dispuesto a gastarlo, en consecuencia, el ambiente económico es un factor significativo que afecta al sistema de Mercadotecnia de cualquier organización. En el influyen especialmente consideraciones económicas como la etapa actual del ciclo de los negocios, la inflación y las tasas de interés", de esta manera se manifestaba en el capítulo 2. En este aspecto lo político y lo económico está sumamente apegado en nuestro país.

Para la citada época de transición en la que vivimos en materia económica no se vislumbran oportunidades a largo plazo, pues se manifiesta un incremento en impuestos que sin lugar a dudas repercutirá en las micro y pequeñas empresas, aún cuando se promueva el microfinanciamiento como lo hace ver la (Colcami) Consorcio Latinoamericano para la Captación en Microfinanciamiento esto a su parecer es más una medida política que económica, pues crecer de manera sustentable es un reto y un mito para las instituciones de microfinanciamiento y la organización desempeña un papel esencial, tanto en esta respuesta al reto como en el cumplimiento de la misión de contribuir al desarrollo económico.

Lo importante de manifestar los pros y contras que ofrecen la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Comisiones anexas, es plantear estrategias que permitan que por si solo se sostenga un negocio, porque como se a manifestado con anterioridad el recurrir al financiamiento no esta en la mente de dueños y dirigentes de estas microempresas, porque la misma historia a dado la pauta para mantenerse en desconfianza en contra del financiamiento, "nada que tenga que ver con Bancos", así es como lo dicen los dueños y dirigentes de estas microempresas que se vieron seriamente dañadas en la recesión de 1995 y que para algunos no a terminado de pasar, mientras que para otros que tenían más conocimiento de las situaciones político-económico de nuestro país manifiestan tener su época de recuperación.

La empresa en cuestión "A" no pretende, ni en sus vistas para su futuro desarrollo recurrir a ningún tipo de financiamiento, el dueño se preocupa más por la inflación que es la marca definitivamente la preferencia

del consumidor así lo comunican el restante de empresas "B,C,D,E", puesto que en esa época de recesión se vieron seriamente dañados en su calidad, pues el cliente recurría al precio no a la calidad, es por esto que se tiene la experiencia ahora hay que prever éste cambio para establecer estrategias que le permitan hacer frente a la competencia según estas tendencias.

#### **4.2.3.4 Tendencias Tecnológicas.**

Los cambios e innovaciones tecnológicas también representan una fuerza de gran impacto en las organizaciones, puesto que en un momento y hasta sorpresivamente, determinado producto puede quedar obsoleto o acortarse su ciclo de vida, por la aparición de una nueva tecnología, misma que no se puede anticipar.

En nuestros días percatarse que las innovaciones y avances tecnológicos se producen constantemente en materia de computación y el tener acceso a ellas afecta contundentemente a estas microempresas, pues según la Concamin 75% de las microempresas, en pleno siglo XXI, no tienen acceso a la computación. Pues aun cuando se cuente con el equipo electrónico, los dueños o dirigentes no saben manejarlo aunado a esto es el rezago en esta materia.

Para las empresas "A,B,C,D,E", es imperante que tengan el acceso no solo a la computación si no la capacitación para el mismo, hoy en día estos negocios recurren a terceros para el trabajo en computadora y se ven seriamente afectados por la falta de seriedad en la entrega de sus trabajos. Por otro lado conforme las familias mexicanas vayan teniendo acceso a las

computadoras, se irá reduciendo su producción, pues estas mismas familias podrán producir sus propias tarjetas, hojas membretadas, etc..

Por eso es necesario establecer estrategias que permitan incorporar procesos y productos con nueva tecnología, que puedan influir en los gustos y preferencias del público, pues dentro de la impresión de Artes Gráficas se tiene una gama inmensa donde ir desarrollándose.

Es mejor tener en vistas la adquisición y capacitación en computación no solo para reducir el apoyo en terceros sino para hacer frente ante esta tecnología (que evoluciona constantemente) y así poder innovar.

Especular en torno a las fuerzas tecnológicas para fines de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia tiene como finalidad mantenerse informado de esos avances, modificar, si es necesario, completamente la estrategia básica, considerar planes contingentes, principalmente para no estar en desventaja ante la competencia y por los altos riesgos de perder una parte importante del mercado.

Es esencial decir que lo que se necesita ahora, no es ir al día, es conocer todo aquello que rodea nuestra empresa, es pensar estratégicamente, se necesita una perspectiva equilibrada, no se puede ser especialista de una sola cosa, se necesita resolver problemas de manera versátil.

#### **4.3 Ubicación en la Matriz.**

Ahora se sabe que se cuenta con una empresa que cubre todas las características principales que debe de tener una microempresa. Se tiene a una Empresa:



- De tipo familiar
- No ha cambiado su lugar de operación.
- Trata de recuperar su mercado.
- Tiene un mercado totalmente local.
- No a tenido reinversión, por el contrario se encuentra estancada.
- Las actividades se concentran en el dueño de la microempresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

Podemos ver que tenemos a una empresa estancada que por su mismo giro y condiciones nos lleva a ubicarlo como una empresa “perro” que tiene una baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Para algunos analistas al referirse a productos o empresas “perro” dicen que estos no son rentables y que deben liquidarse.



Pero ahora podemos decir que podemos convertir a esta empresa en una empresa de tipo “perro de carrera”, que vaya tras la tecnología, que vaya hacer frente a los mejores productos de su principal competencia, para que esta coloque más barreras de entrada, que se transformarán en barreras de salida, con el objetivo posterior de lanzar un producto sustituto que deje obsoleto al anterior, esto definitivamente es una tarea difícil y dada las condiciones de la empresa “A”, se enfocara todo el esfuerzo a un Planeamiento Estratégico de Mercadotecnia efectivo.

#### **4.4 Diseño de Visión, Misión, Filosofía y Objetivo de la Empresa “A”.**

## **VISIÓN**



Ser una Empresa que preste un servicio de calidad y excelencia produciendo utilidades satisfactorias, conformada por la generación de productos de artes gráficas, prestando un servicio característico de nuestra Empresa y así ser la principal competencia de las empresas de nuestro mismo nivel.

## **MISIÓN**



Conformar una Empresa de ambiente familiar, compitiendo de manera satisfactoria dentro del mercado de impresión de artes gráficas a pequeña escala obteniendo así una utilidad que nos transforme en Empresa fuerte y solida.

## **FILOSOFIA**

---

Elaborar productos con calidad y excelencia, apoyándonos en la Planeación y Estrategia de Mercadotecnia para todas nuestras actividades, con la finalidad de regenerar nuestro mercado de manera eficaz y sobre todo con la convicción de darle al cliente un mejor servicio.

## **OBJETIVO**

---

Transformar nuestra Empresa en altamente competitiva apoyándonos en una Planeación Estratégica de Mercadotecnia, enfocada a la mejora continua de nuestros productos conformada por la excelencia de nuestro equipo humano y material obteniendo así un precio al consumidor 100% redituable en calidad y servicio.

#### **4.5 Determinación del Mercado Meta.**

Se empezará por dejar claro lo que se entiende como Mercado Meta, para esto tenemos que, es el conjunto de personas hacia quienes van dirigidos todos los esfuerzos de Mercadotecnia, es decir, aquel grupo de personas que cumple con todas las características de el segmento de mercado.

##### **4.5.1 Segmentación del Mercado.**

Sabemos que es necesaria esta segmentación puesto que México posee un mercado muy amplio y más aun en lo que se refiere a la Impresión de Artes Gráficas es por ello que se hace indispensable clasificar el mercado por tipo de producto, cliente, etc..

En este caso se utilizará una segmentación por tipo de impresión, donde se hará un mayor esfuerzo por aquellos productos que tienen ventajas sobre la competencia. Para esto tenemos:

<b>Tipo de Impresión</b>	<b>Tipo de Público</b>
Corporativa	{ Empresas Establecidas Micro, Pequeñas y Medianas
Promocionales	{ Agencias de Publicidad Centros Sociales
Sociales	{ Personas Físicas y Morales

Ahora para cada tipo de impresión se pueden utilizar diversas materias primas cuya clasificación para esta empresa será:

\* Impresión en plástico

- Plumas.
- Gafetes.
- Tarjetas de presentación.
- Promocionales

\* Impresión en vidrio.

- Vasos
- Agitadores
- Tazas

\* Impresión en papel.

- Papelería corporativa.
- Papelería social.

\* Impresión en tela.

- Camisetas
- Playeras
- Banderas

Como se muestra en la tabla anterior cada tipo de impresión en promedio tiene un público específico cuyos gustos y preferencias del cliente en el uso de materias primas tienden a estandarizarse, que en el caso de esta empresa se clasifican en:

\* Corporativa

- Impresión en papel.

\* Promocionales.

- Impresión en vidrio.
- Impresión en plástico.
- Impresión en tela.

\* Sociales.

- Impresión en vidrio
- Impresión en plástico
- Impresión en papel

**4.6 Esquema de Estrategias.**

- \* Establecer un sistema de capacitación y desarrollo para la Dirección de la Empresa.
- \* Establecer un sistema de control administrativo.
- \* Establecer un sistema de control financiero.
- \* Establecer un sistema de captación de clientes, mediante la explotación de los materiales menos comunes en la competencia.
- \* Aumentar la calidad del sistema de atención a clientes.
- \* Incrementar la participación en el mercado en un 30% anual.

**4.7 Esquema de Tácticas.**

- \* Para un sistema de capacitación y desarrollo de la Dirección de la Empresa se tiene:
  - El Director de la Empresa tomará el curso de diseño gráfico por computadora.

- El Director tomará el curso de Desarrollo Empresarial.
- \*Para un sistema de control administrativo.
  - Establecer una calendarización de actividades.
  - Establecer manuales de políticas y procedimientos de las principales actividades de la empresa.
  - Establecer objetivos semestrales y anuales en el régimen de ventas.
- \* Para un sistema de control financiero.
  - Establecer un flujo de efectivo en base a las principales erogaciones de la empresa.
  - Elaborar proyecciones cuatrimestrales.
  - Establecer un sistema de requisiciones para el gasto de materias primas.
  - Establecer un sistema de ahorro del 10% mensual sobre la utilidad neta, para el autofinanciamiento.
  - Establecer un sistema de pólizas para cada erogación de efectivo de la empresa.
- \* Para un sistema de captación de clientes.
  - Se buscará clientes en la sección amarilla del tipo de "Sociales".
  - Se buscará clientes del tipo "Promocionales" en la Guía Oro para Agencias de Publicidad.
  - Se dará a conocer a todos los clientes actuales y futuros la versatilidad del manejo de materias primas de esta empresa para la impresión de artes gráficas
- \* Para aumentar la calidad del sistema de atención a clientes.
  - Se reducirá en un 75% el tiempo de entrega de presupuesto.

- Se hará sentir a cada cliente como único.
  - Se dará igual trato a todos los clientes, (sin importar el tamaño).
- \* Para aumentar la participación en el mercado.
- Formar la mentalidad de que esta empresa puede aumentar sus ventas mensuales en un 2.5% mensual.
  - Aumentar las ventas en empresas "Promocionales" y "Sociales".



## Conclusiones

Para comenzar hay que mencionar que si las Microempresas tienden a tener un debacle es porque entre sus líderes existe un gran desconocimiento con respecto a la eficiencia y funcionamiento de la "Administración", por ende a ignorar o no alcanzar a comprender la importancia de la "Planeación Estratégica de Mercadotecnia", puesto que muchos empresarios pequeños, medianos, creen que la Planeación Estratégica de Mercadotecnia es sólo para compañías grandes como si sus empresas fueran inmunes a los cambios de su entorno.

Por lo anterior en el presente desarrollo de Tesis, se trató de describir lo que es Planeación, Estrategia y Mercadotecnia, hasta llegar a su fusión. Ahora puede ser posible que para muchas compañías sea denominada como "Planeación de Negocios" o simplemente "Planeación Estratégica", lo cual no es que carezca de importancia, sino que no es relevante.

La "Planeación Estratégica de Mercadotecnia" se ha conceptualizado como un proceso que se sigue para asegurar que una organización funcione en el corto, mediano y largo plazo, también es importante resaltar que una estrategia adecuada aprovechara las oportunidades en el momento adecuado. Es por ello que debe darse mayor consideración a la necesidad de aplicar la "Planeación Estratégica de Mercadotecnia" en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, puesto que en la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas (sobre todo las Microempresas) pierden energía, alcanzan una meta y se pierden después en el camino. A primera vista existen cientos de razones para que una Microempresa desaparezca: El bien o

servicios se vuelve anticuado, la empresa ha crecido con tal rapidez que el gerente general o propietario no puede hacer frente a los problemas administrativos, la persona que inició la empresa se retira dejando un vacío en la dirección, etc..

Por eso es importante la incorporación de modelos administrativos para las microempresas como la "Planeación Estratégica de Mercadotecnia", puesto que ésta está destinada a resolver problemas en el corto, mediano y largo plazo, esto lleva a analizar las amenazas, aprovechar las oportunidades que se presentan en el Mercado, visualizar las debilidades que se tienen como organización.

La "Planeación Estratégica de Mercadotecnia", con todos sus pasos que tal vez no fueron específicos, pero si fueron claros en el desarrollo de la presente Tesis, promueve un aumento de la rentabilidad y competitividad de las microempresas, cualesquiera que sea el giro, aun cuando no se puede decir que ésta no sea infalible y no lo es por la sencilla razón de que el futuro es impredecible y mientras más lejos esté el horizonte de planeación más impredecible será el futuro.

La Planeación por si sola, ha sido siempre una herramienta vital y efectiva para las organizaciones mexicanas, y no se diga si se aplica una Planeación a largo plazo como lo es la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

Ahora lo que resulta del desarrollo de la presente Tesis, como respuesta a la hipótesis planteada en un principio, es que efectivamente la incorporación de un modelo administrativo llamado "Planeación Estratégica de Mercadotecnia", permitirá en el corto, mediano, y largo plazo el aumento

de la rentabilidad y competitividad en las microempresas, pero todo esfuerzo carecerá de importancia, toda Planeación por más específica y detallada sea, carecerá de alcance, sino se muestra una disposición por parte de los dueños o dirigentes de microempresas en adoptar este Modelo Administrativo, en darle realmente la importancia por la cual existe la Planeación. Es de suma importancia hacer hincapié en esta reflexión, tal vez sea ideal para el desarrollo de otra Tesis, cómo hacer, cómo convencer, a todos estos microempresarios que sin una Visión clara de el futuro como empresa, sin Objetivo específico que promueva el crecimiento de la organización, en si que sin una "Planeación Estratégica de Mercadotecnia" adecuada, sus negocios están destinados sino al debacle si al estancamiento. Es por esto que se puede decir claramente que la Hipótesis planteada en un principio ha sido comprobada.

## Bibliografía

Ansoff, H. Igor/ Declerck, Roger P.

**El Planeamiento Estratégico**

México, Limusa, 1972

Anzola, Rojas Sérvulo

**Administración de Pequeñas Empresas**

México, Mc Graw-Hill, 1993

Barry, Thomas J.

**La Excelencia como Hábito**

México, Panorama Editorial, 1996

Derek F. Abell/ Hammond, John S.

**Planeación Estratégica de Mercado**

México, Continental, S.A. de C.V.; 1974

Fisher, Laura/ Navarro, Alma

**Introducción a la Investigación de Mercados**

México, Mc Graw-Hill, 1990

García Cordoba, Fernando

**La Tesis y el Trabajo de Tesis**

México, Spanta, S.A. de C.V., 1997

Godet, Michel

**De la Anticipación a la Acción**

México, Alfaomega, S.A. de C.V., 1995

Guiltinan, Joseph P./Gordon, W Paul.

**Administración de Mercadeo**

México, McGraw-Hill, 1988

Hughes, David G.

**Mercadotecnia.- Planeación Estratégica**

México, Addison-Wesley Iberoamericana, 1986

Hermida, Jorge/ Serra, Roberto

**Administración Estratégica**

Argentina, McGraw-Hill, 1989.

Koontz, Harold; Heinz, Weihrich

**Administración**

México, McGraw-Hill, 1985

Koontz, Harold/ Heinz, Weihrich

**Administración una Perspectiva Global**

México, McGraw-Hill, 1994

Koontz, Harold; Heinz, Weihrich

**Elementos de Administración**

México, McGraw-Hill, 1983

Martínez Villegas, Fabián

**Planeación Estratégica Creativa para la Crisis**

México, I.M.P.E. y Editorial Pac, 1986

Makridakis Spyros G.

**Prónosticos, Estrategias y Planificación para el siglo XXI**

España, Díaz de Santos, S.A., 1993

Mercado, Salvador H.

**Mercadotecnia**

México, Limusa, 1991

Ries, Al; Trout, Jack

**La Guerra de la Mercadotecnia**

México, McGraw-Hill, 1988

Stanton, William J./ Futrell, Charls

**Fundamentos de Mercadotecnia**

México, McGraw-Hill, 1996

Wallace, Thomas F.

**Estrategia guiada por el cliente**

México, Panorama, 1995

Wells, William/ Burnett, John/ Moriary, Sandra

**Publicidad Principios y Práctica**

Estados Unidos, Hispanoamérica, S.A., 1996

**Direcciones de internet.**

[www.altavista.com](http://www.altavista.com)

[www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx)

[www.reforma.com.mx](http://www.reforma.com.mx)

[www.administratehoy.com](http://www.administratehoy.com)

[www.serpiente.dgsca.unam.mx](http://www.serpiente.dgsca.unam.mx)

[www.infosel.com](http://www.infosel.com)

[www.cult.gva.es](http://www.cult.gva.es)

[www.fortunecity.es](http://www.fortunecity.es)