



CAMPUS COATZACOALCOS

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
LA POSICIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA
OLMECA TV”

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

INDIRA VICTORIA DURAN MONCLUT

ASESOR DE TESIS:

L.E. Jorge Rodrigo Bélchez Collado

REVISOR DE TESIS:

L.A.E. Ma. Del Rosario López de los Santos

Coatzacoalcos, Ver.

2009



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.

DEDICATORIA

A mi Madre, a mi hermana y a Freddy:

Que son las personas más importantes de mi vida
y son quienes me han apoyado a lo largo de mi vida,
en todos los proyectos que he emprendido, en mis triunfos
y fracasos, gracias por sus consejos y regaños que me han servido
de mucho para ser la profesionista que soy y seré de hoy en adelante.
¡Los quiero Mucho!

A mi asesor de tesis, el Lic. Jorge Rodrigo Bélchez Collado:

Por apoyarme en la elaboración de este proyecto tan importante que me dará el
acreditamiento como licenciada en administración para poder ejercer
la carrera que elegí. Gracias por comprenderme, y por apoyarme
pese a los obstáculos que se me presentaron.

A mi novio Cristian:

Que es también otra de las personas más importantes de mi vida ya
que representa el amor, me brinda su apoyo y amistad en todos los
momentos buenos y malos por los que he pasado, también le
debo el haberme ayudado a lo largo de mi carrera en el
emprendimiento de diversos proyectos que me ayudaron
a acreditar mis materias. ¡Te Amo!

ÍNDICE

Introducción.....	2
Capítulo I: Metodología de la Investigación.....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 General.....	7
1.3.2 Específicos.....	8
1.4 Hipótesis.....	8
1.4.1 Hipótesis de Trabajo.....	8
1.4.2 Hipótesis Nula.....	8
1.5 Variables.....	9
1.5.1 Variable Independiente.....	9
1.5.2 Variable Dependiente.....	9
1.6 Definición de Variables.....	9
1.6.1 Definición Conceptual.....	9
1.7 Tipo de Estudio.....	10
1.8 Diseño.....	10
1.9 Población y Muestra.....	10
1.10 Instrumentos de Medición.....	11
1.11 Recopilación de Datos.....	13
1.12 Proceso.....	13
1.13 Procedimiento.....	14

1.14	Análisis de Datos.....	16
1.15	Importancia del Estudio.....	16
1.16	Limitaciones del Estudio.....	16
Capítulo II: Marco Teórico.....		18
2.1	La Planeación Estratégica.....	19
2.2	Prevalecer en un mercado competido: Posicionamiento en el mercado.....	45
2.3	Casos de éxito de empresas que demuestran la relación de la mercadotecnia, y el posicionamiento que se logra en el mercado implementando acciones estratégicas.....	59
Capítulo III: Elaboración del Plan Estratégico de la empresa Olmeca TV.....		65
3.1	La Planeación a partir del presente	66
3.2	Segundo vector, Estructura Organizacional.....	71
3.3	Tercer vector, Diseño de Transformación.....	78
3.4	La Planeación a partir del análisis de las condiciones del futuro.....	93
3.5	Presentación del plan estratégico de la empresa Olmeca TV.....	106
Capítulo IV: Conclusiones y sugerencias.....		110
4.1	Conclusión.....	111
4.2	Sugerencias.....	113
	Anexos.....	115
	Bibliografía.....	120

INDICE DE TABLAS

1.1	Listado de productos.....	66
1.2	Cuadro de clientes reales de la empresa Olmeca TV.....	68
1.3	Competidores directos de la empresa	68
1.4	Guía de elementos que ayudan a lograr la misión de la empresa.....	77

INDICE DE FIGURAS

2.1	Estructura de la planeación estratégica.....	23
2.2	Esquema conceptual de la planeación a partir del presente.....	33
2.3	Vectores del sistema organizacional.....	34
2.4	Desarrollo del vector principal, misión.....	35
2.5	Componentes del vector estructura organizacional.....	36
2.6	Integración del vector diseño de transformación.....	38
2.7	Sistema organizacional integrado y su entorno.....	39
2.8	Matriz de interacción organización-entorno.....	40
2.9	Esquema conceptual de planeación a partir del pasado.....	42
2.10	Modelo de las cinco fuerzas de la competencia.....	56
2.11	Organigrama de la empresa Olmeca TV.....	71

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente la mayoría de las empresas exitosas ya sean grandes, medianas o pequeñas, que logran mantenerse en el mercado implementan la planeación estratégica como parte de una cultura organizacional y como un instrumento para el logro de los objetivos y metas planteadas, ya sean a corto, mediano o largo plazo según sea la amplitud y magnitud del plan. Es importante saber que la planeación estratégica no es un tema nuevo ya que se ha venido aplicando desde antes del siglo XX para diversos tipos de fines.

La planeación estratégica se puede considerar como un proceso que le permite a las organizaciones ser proactivas en vez de reactivas o apaga fuegos como normalmente se conocen, y con esto lograr un futuro venidero.

Algunas empresas toman a la planeación estratégica como la parte medular de su filosofía ya que ésta ayudará al cumplimiento de la misión de la empresa la cual es su razón de ser, y permitirá determinar las estrategias necesarias para el cumplimiento de esta misma. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, las cuales determinan las estrategias y políticas para lograr dichas metas, y desarrolla los planes necesarios para asegurar que esas acciones sean implementadas y poder obtener los fines planteados.

El presente trabajo de investigación pretende proponer las líneas de acción necesarias para la formulación de un plan estratégico, que le permita a la empresa lograr un mejor posicionamiento en el mercado y sobre todo obtener mayor confianza de sus clientes.

En el primer capítulo se muestra la parte metodológica de la presente investigación, los objetivos que se plantean tanto el general como los objetivos específicos, la hipótesis de trabajo y la hipótesis nula, que al final de la investigación se habrá de rechazar o aceptar.

En el segundo capítulo se muestra un compendio teórico de lo que se conoce como planeación estratégica los orígenes, así como los beneficios que le brinda a las empresas, también en este capítulo veremos la importancia del posicionamiento, la ventaja competitiva y la relación que guardan con la planeación estratégica.

En el tercer capítulo se plantea la información necesaria para la elaboración del plan estratégico con información recopilada de la empresa Olmecca TV, y la cual va a ayudar a obtener las estrategias adecuadas para la implementación del plan estratégico.

Finalmente, en el capítulo IV se presentan la conclusión y sugerencias basadas en el análisis del estudio realizado, el cual ayudará a la empresa a mejorar su eficiencia administrativa y a obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de anticiparse a un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso que pretende la recopilación de información, de analizar esa información y predecir o anticiparse al futuro de la organización. La planeación estratégica se trata en palabras simples de producir ideas y de formalizar planes para tomar las acciones pertinentes y ser una organización proactiva.

En la actualidad es muy común encontrarnos con pequeñas y medianas empresas que inician empíricamente sus actividades, que no cuentan con un sistema administrativo que funja como base de la organización, es decir, que cuenten con una filosofía y una cultura organizacional establecida que les permita mantenerse en el mercado y ser competitivas.

Es de gran importancia darnos cuenta de esta situación ya que las empresas que no implementan en algún grado la planeación, y sobre todo la planeación estratégica no permanecen mucho tiempo en el mercado, por lo cual les cuesta mucho trabajo optimizar sus operaciones y tomar decisiones ya que no tienen rumbo fijo ni la solidez que les permita enfrentar contingencias para mantenerse en el mercado, aunado a ello, carecen de estrategias que soporten el cumplimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar. Estas son razones para pensar que pequeñas y medianas empresas mexicanas fracasan a corto o mediano plazo.

El problema antes mencionado lo padecen muchas pequeñas y medianas empresas específicamente en la ciudad de Coatzacoalcos, los empresarios de la región en lo único que piensan es en echar a andar su negocio sin considerar que al iniciar una empresa es pertinente realizar una proyección del negocio y

establecer un proceso sistemático que les permita plantear estrategias para su crecimiento, desarrollo y permanencia en el mercado.

Actualmente la mayoría de las empresas ya sean del sector público o privado planean estratégicamente para lograr los objetivos planteados, por mencionar algunas Burger King y Mc Donald's, que son empresas del mismo giro que periódicamente realizan una planeación estratégica detallada para poder atacar a la competencia solo que ese tipo de planeación que realizan se enfoca más que nada al marketing, a lo que se le llama planeación estratégica del marketing.

Por otro lado tenemos empresas del sector público como el Servicio de Administración Tributaria que adoptan a la planeación estratégica como filosofía, lo cual le ha permitido crecer como empresa gubernamental y brindar un mejor servicio cada día a los contribuyentes, la planeación estratégica le ha servido a esta dependencia para mejorar la imagen que proyecta hacia los contribuyentes y sobre todo para obtener una mayor recaudación de impuestos, que es el objetivo principal de esta dependencia. En este caso particular la empresa Olmecca TV no ha tenido esa visión que se requiere para lograr el posicionamiento deseado, ya que no cuenta con una estructura formal y una planeación estratégica detallada que le permita alcanzar ese posicionamiento en el mercado.

Por todo lo anteriormente mencionado, es necesario que las empresas realicen sus proyecciones desde antes de iniciar operaciones, que cuenten con una planeación estratégica sólida y efectiva que les ayude a tener un crecimiento y posicionamiento constante. Esto nos lleva a plantear la siguiente pregunta ¿Es la planeación estratégica una herramienta que ayuda a las empresas a mantenerse competitivas en el mercado y con éxito en su gestión?

1.2 Justificación

En la ciudad de Coatzacoalcos se ha observado que los empresarios emprenden sus negocios sin antes realizar proyecciones, establecer metas y formular planes que los apoyen en el logro de sus objetivos y les ayude a permanecer en el mercado y ser cada día más competitivos.

La empresa Olmeca TV es una mediana empresa dedicada a la generación de publicidad y producciones en medios de comunicación, como lo son la televisión y la prensa escrita, desde sus inicios en el año 2007 la empresa Olmeca TV se ha enfrentado con un mercado competido y poco diversificado, es por eso que la presente investigación se realiza con el propósito de identificar las deficiencias que presenta la organización y proponer líneas estrategias para solucionarlas, lo cual ayudará a la empresa a lograr un crecimiento y posicionamiento empresarial para coadyuvar al fortalecimiento del sector empresarial, así como también para dar a conocer a los directivos, socios y empleados la importancia de la planeación estratégica y los beneficios que se pueden obtener si se adopta como parte de una filosofía organizacional.

1.3 Objetivos

Los objetivos de la investigación son los que se mencionan a continuación:

1.3.1 General

Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa Olmeca TV tener una herramienta para eficientar su gestión desarrollando una estructura sólida y consolidándose en el mercado.

1.3.2 Específicos

1. Fomentar la cultura de la planificación en la empresa.
2. Dar a conocer la importancia de la planeación estratégica en las empresas.
3. Formular la misión y visión de la empresa.
4. Realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa.
5. Conocer la relación entre la planeación estratégica y el marketing.
6. Investigar casos de empresas que implementen la planeación estratégica y analizar los resultados que han obtenido.
7. Brindar al consejo directivo las herramientas para mejorar su sistema administrativo.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis de Trabajo

El plan estratégico es una herramienta para mejorar la gestión de la empresa Olmecca TV permitiéndole lograr una mejor posición en el mercado.

1.4.2 Hipótesis Nula

Es inexistente que el plan estratégico sea una herramienta para mejorar la gestión de la empresa Olmecca TV permitiéndole lograr una mejor posición en el mercado.

1.5 Variables

1.5.1 Variable independiente

Plan estratégico

1.5.2 Variable dependiente

Mejor posición en el mercado

1.6 Definición de variables

1.6.1 Definición conceptual

Plan estratégico: Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién (es) lo llevará (n) a cabo, y qué se hará con los resultados.

Posición en el mercado: La posición es la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

1.7 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se utilizó para realizar la presente investigación es de tipo exploratorio ya que se enfocó primeramente a identificar las causas de los problemas existentes en la empresa.

También se procedió a realizar un estudio de tipo descriptivo para proponer las diferentes alternativas que existen para enfrentar dichos problemas.

Los estudios antes mencionados servirán por ultimo para plantear un estudio confirmatorio para conocer más a fondo el problema que se presenta y además basándose en el marco teórico y en los resultados arrojados por los estudios antes realizados, aceptar o rechazar la hipótesis planteada en este trabajo de investigación.

1.8 Diseño

El tipo de diseño utilizado fue un estudio de campo ya que se aplicaron los cuestionarios necesarios y se realizaron entrevistas con el personal pertinente para la recopilación de la información necesaria en la realización de este proyecto.

1.9 Población y muestra

En esta investigación participaron los empleados de la empresa Olmecca TV, un total de 30 personas, los cuales ocupan los siguientes puestos:

- 1 Director general
- 1 Asesor contable

- 1 Asesor administrativo
- 1 Agente de ventas
- 2 Gerentes de producción
- 2 Directores de cámaras
- 2 Operadores de Master
- 1 Operador de audio
- 2 Operadores de switcher
- 2 Operadores de gráficos
- 1 Operador de VTR
- 2 Floor manager
- 4 Camarógrafos
- 8 conductores base

El total de la población son 30 personas que conforman el canal Olmecca TV.

1.10 Instrumentos de medición

Para la realización de esta investigación se aplicaron diversos formatos con la finalidad de recolectar la información requerida para la elaboración del plan estratégico, los instrumentos de medición son los siguientes:

- Cuadro de identificación de clientes reales.
Este instrumento de medición ayudará para identificar quienes son los clientes reales de la empresa, determinar cuáles son sus características y las necesidades que necesita cubrir cada cliente.
Ver anexo 1.1
- Guía de elementos organizacionales para la determinación del nivel de apoyo al logro de la misión.

Este instrumento ayudará a determinar cuáles son los elementos en los que hay que enfocarse para poder determinar las estrategias futuras. Ver anexo 1.2

- Listado de productos.

El listado de producto ayudará a definir detalladamente cada producto o servicio que ofrece la empresa y cuál o cuáles son las características de cada uno de ellos. Ver anexo 1.3

- Matriz de impacto cruzado.

La matriz de impacto cruzado coadyuvará en la formulación de las estrategias teniendo en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ver anexo 1.4

- Entrevista para saber las funciones y responsabilidades de cada empleado.

Dicha entrevista servirá para interaccionar con el personal de la empresa y para obtener la información necesaria acerca de las actividades que realizan en su área de trabajo. Ver anexo 1.5

- Cuestionario de indicadores anuales (ingresos por ventas anuales y número de producciones anuales).

Este cuestionario se aplica únicamente al personal de ventas, al personal de producción y al director general de la empresa, para tener un panorama más amplio acerca de los ingresos anuales de la empresa y del total de producciones realizadas anualmente. Dichos cuestionarios son cien por ciento confiables y validos ya que la información es obtenida de los estados financieros de la empresa, y de los registros de producciones. Ver anexo 1.6

1.11 Recopilación de datos

Se procedió a la revisión de la bibliografía correspondiente en las fechas establecidas en relación al tema de planeación estratégica y a la implementación de esta misma en las empresas, dicha información de autores de libros reconocidos que han brindado grandes aportaciones a la disciplina de administración.

También se utilizaron instrumentos de medición como el cuadro de identificación de clientes reales, el listado de productos, matriz de impacto cruzado, entrevista de funciones y responsabilidades que se aplicó a todos los empleados desde el director general hasta los niveles de operación y a los conductores, y el cuestionario de indicadores anuales que se aplicó al director general, al agente de ventas y a los dos gerentes de producción, los cuales permitieron recabar la información deseada para la realización de la investigación.

1.12 Proceso

El proceso que se siguió en la elaboración de la investigación es el siguiente:

- Solicitar permiso al director general de la empresa para llevar al cabo la investigación en la empresa Olmeca TV.
- Presentación de un cronograma de actividades al director de la empresa, en el cuál se manejan los periodos para cada actividad que habrán de llevarse a cabo para la realización de la investigación.
- Observar la operación de la empresa en las distintas áreas.
- Se llevó a cabo una junta con el director general, el administrador, los dos gerentes de producción y el agente de ventas para determinar algunas concepciones de los elementos que ayudan a lograr la misión de la empresa.

- En dicha junta se determinaron los competidores directos de la empresa, cuáles son los principales servicios que ofrecen así como sus características, y lo más importante se llegó al punto de determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- Entrevistas con los empleados del turno matutino, para determinar sus funciones y responsabilidades.
- Entrevistas con los empleados del turno vespertino, para determinar sus funciones y responsabilidades.
- En base a la información obtenida en las entrevistas se elaboró el organigrama de la empresa ya que carecía de tan importante aspecto.
- Aplicación de los cuestionarios pertinentes para la obtención de la información acerca de los indicadores anuales.

1.13 Procedimiento

1. Solicitar permiso al director general de la empresa para llevar al cabo la investigación en la empresa Olmecca TV.
 - Se pide permiso de manera verbal al director del canal.
 - Se presenta un escrito solicitando el permiso formalmente a la empresa, y se añade un cronograma de actividades para la elaboración del proyecto.
2. Observar la operación de la empresa en las distintas áreas.
 - Observar el trabajo del área de transmisión que comprende la banina de transmisión y la cabina master.
 - Observación del área de sets.
 - Observación del área de producción.

3. Solicitar junta con el director general, el administrador, los dos gerentes de producción y el agente de ventas.
 - Solicitar permiso para la realización de la junta.
 - Elaboración de un memorándum convocando a la junta.
 - Enviar un memorándum a las personas pertinentes para convocar la junta.
 - Elaborar una guía con los puntos a tratar en dicha junta, para obtener la información deseada.
 - Para la determinación de los conceptos de los elementos que ayudan al logro de la misión se realizó un consenso con todos los miembros de la junta y se llegó a una sola conceptualización por cada uno de los elementos, también para determinar cuáles son los competidores directos de la empresa y sus características.
 - Se concluyó la junta con un debate para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

4. Entrevistas con los empleados del turno matutino y vespertino, para determinar sus funciones y responsabilidades.
 - Se obtuvo el permiso para ingresar a las diversas áreas a entrevistar a los empleados del turno matutino y vespertino.
 - Se llevaron a cabo las entrevistas aproximadamente durante dos días, un día para cada turno.
 - Por último, en este paso se elaboró el organigrama propuesto a la empresa ya que carecía de este tan importante aspecto.

5. Aplicación de los cuestionarios pertinentes para la obtención de la información acerca de los indicadores anuales.
 - Se obtuvo el permiso correspondiente ante los socios de la empresa para poder tener acceso a los estados financieros.

- Se elaboró el cuestionario de indicadores anuales.
- Se aplicó el cuestionario de indicadores anuales a las siguientes personas: agente de ventas, al director general, a los dos gerentes de producción.
- Se analizó la información obtenida y se graficó.

1.14 Análisis de datos

Una vez contestados los formatos y cuestionarios se revisó la información obtenida y se procedió a la formulación de las estrategias basadas en el presente, pasado y futuro de la organización para la integración del plan estratégico.

1.15 Importancia del estudio

La importancia de la investigación realizada fue el dar a conocer a los empleados pero sobre todo a los socios y director general de la empresa Olmeca TV los beneficios que pueden obtener al invertir en la realización de una planeación estratégica la cual ayudará a determinar las causas de éxito o fracaso de la empresa, para así formular las estrategias necesarias que formarán parte de un plan estratégico, el cual le será de mucha utilidad a la empresa para lograr un crecimiento empresarial y un posicionamiento en el mercado, pero sobre todo proyectar una mejor imagen y obtener una mayor confianza en sus clientes.

1.16 Limitaciones del estudio

Es muy importante tener en cuenta que realizar una investigación de esta índole no es algo fácil, ya que algunas veces se presentan obstáculos con los cuales es muy difícil solventar y que pueden llegar a retrasar la investigación, en este caso la única limitación que se presentó fue el tiempo, ya que las personas

que podían brindar la información no contaban con el suficiente tiempo para sentarse a contestar los formatos y cuestionarios así como reflexionar cada uno de los aspectos a contestar.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 La planeación estratégica

Antecedentes de la planeación estratégica

Sun Tzu, uno de los más antiguos estrategas que durante veinticinco siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva que puede ser un antecedente pues a pesar de emanar de un libro de practica militar, es considerado un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación, Sun Tzu ayuda a comprender las raíces de un conflicto y buscar una solución.

Baidaba, escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

- 1) Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.

- 2) Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.

- 3) La tercera reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra

representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX, se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

El uso de un enfoque metodológico fue el que dio lugar a la aparición del término estrategia en el dominio de la planeación. Su origen, evidentemente militar, se adaptó al sistema de la planeación en las organizaciones para proyectar pronósticos y, por medio de acciones, tratar de cubrir el diferencial entre el ser y el deber ser. Esas líneas genéricas de acción son las llamadas estrategias o alternativas estratégicas. De esta manera la administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.¹

Conceptualización de planeación estratégica

La planeación estratégica se puede concebir de acuerdo a la aplicación de la misma, para poder establecer una concepción particular es preciso analizar el punto de vista de algunos autores que se mencionan a continuación:

¹ Fred R. David, *Conceptos de administración estratégica*, México, Editorial Pearson, 2003.

De acuerdo a las percepciones de los autores Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, “la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.²

W. Taylor contempla la Planeación Estratégica: “como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A, los negocios de mañana, el B. La Planeación Estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. Taylor nos menciona en su concepto que la buena planificación va aun más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B”.³

Según Joaquín Rodríguez Valencia la Planeación Estratégica: “consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco años o más)”.⁴

Kotler, nos dice que: “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Para Koontz y Weihrich: “es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”.

² Goodstein , Leonard, *Planeación Estratégica aplicada cómo desarrollar un plan que realmente funcione*, editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1998, p. 5

³ Taylor, James N, *Planeación Estratégica para la empresa de éxito*, editorial Mc Graw Hill, Nueva York, 1979, p. 9

⁴ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Cómo aplicar la Planeación Estretégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, 5ª edición, editorial Thomson, México, 2005, p. 8

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, así como también es engañosamente sencilla porque analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.

En base a las definiciones anteriores podemos decir que la planeación estratégica es el proceso a través del cual se formula la visión y la misión de la empresa, y en el cual se analiza la situación del ambiente interno y externo de dicha empresa, así como también es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de los directivos y que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Además, podría decirse que el objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo aprovechamiento de los recursos internos.

En la cima está la definición de la misión, una meta general basada en las premisas de planeación de la organización y que constituye la base de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros.

Para entender mejor lo que es la planeación estratégica y tener una percepción mas resumida, se muestra la estructura de la planeación estratégica en la figura 2.1.

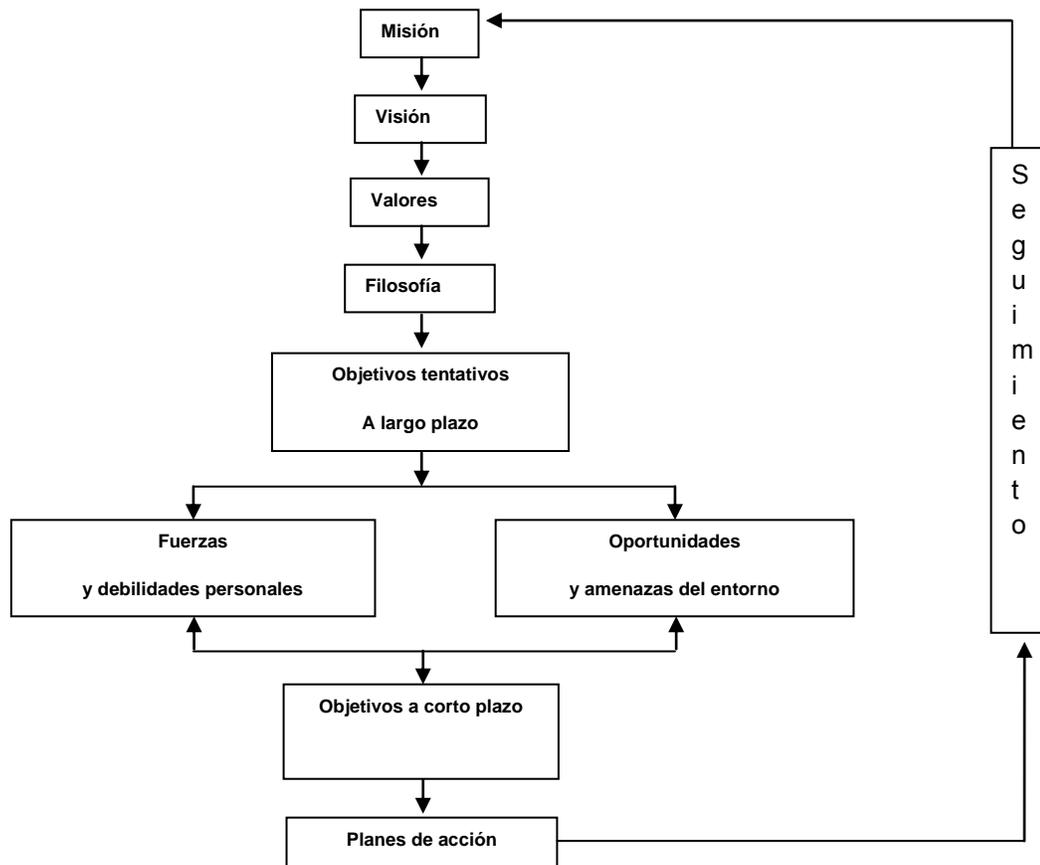


FIGURA 2.1 Estructura de la planeación estratégica.

Algunas veces se puede confundir el termino planeación estratégica con otras acciones, los siguientes supuestos de Steiner proporcionan un claro ejemplo de lo que no es la planeación estratégica.

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las

cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

- La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, entre otros.
- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año.
- La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.
- La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.
- La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.⁵

De los supuestos anteriores podemos percibir que la planeación estratégica no es un apagafuegos, sino que trata de anticiparse a las condiciones futuras a

⁵ George A. Steiner, *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*, 1ª edición, editorial CECOSA, México 1983, p. 22.

los sucesos que puedan afectar a la organización o que puedan brindar alguna oportunidad de crecimiento, para esto la planeación estratégica prevé estas situaciones formulando estrategias para implantarlas en el futuro cuando la organización lo requiera. También podemos decir que los planes estratégicos formulados ayudarán en gran medida a lograr las metas y objetivos preestablecidos los cuales coadyuvan al logro de la misión de la empresa.

El implementar en las empresas la planeación estratégica les permite a los directivos conocer a fondo cada aspecto de la organización los cuales ayudarán a preveer las condiciones futuras del entorno, los riesgos que se pueden presentar así como las armas que tiene la organización para enfrentar los mismos. La planeación estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades, para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente. Los beneficios que nos brinda la planeación estratégica se mencionan a continuación:

- Permite conocer bien la organización, para saber de que carece y con qué cuenta para lograr sus objetivos.
- Ayuda a evitar los peligros que podrían llevar al fracaso por desconocer el entorno.
- Hace que las cosas sucedan como se desean y no como sean.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Reduce al mínimo los efectos de condiciones y cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.

- Estimula el pensamiento previsor.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable para el cambio.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

Tipología de la planeación

La planeación estratégica se puede clasificar de diversas formas las cuales se muestran a continuación:

Planeación reactivista. “La planeación reactivista trata los problemas por separado, no sistemáticamente, y pasa por alto las propiedades esenciales del todo y muchas de las propiedades importantes de las partes individuales. La planeación en las organizaciones reactivistas normalmente se acepta como una prerrogativa de la administración. En pocas ocasiones se asesoran de planeadores profesionales, y generalmente terminan utilizando estos planes”.⁶

Con este tipo de planeación muchos de los dirigentes no están conformes ya que no les parece como se encuentran las cosas actualmente, ni como se suscitan las situaciones, prefieren realizarlas como en el pasado, no les gustan los cambios porque no se adaptan a ellos y prefieren seguir haciendo las cosas de la forma en la que ellos lo pueden controlar aunque no sea una forma innovadora. La planeación reactivista se orienta a predecir el futuro y prepararse

⁶ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 5ª edición, editorial Thomson, México, 2005, p. 6

para las condiciones que se presenten, con esta orientación se pueden minimizar las amenazas que nos puedan afectar y explotar las oportunidades futuras que se puedan presentar.

Planeación inactivista. “Los inactivistas están satisfechos con el status quo, y aun cuando no desean retornar al pasado, no están plenamente convencidos de la forma en que las cosas se están desarrollando. Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad. Cuando se da el cambio, tratan de anclarse y mantener una posición fija. Las organizaciones inactivas aprecian más las formas que la eficiencia; se preocupan de los convencionalismos, las costumbres, las reglas y la conducta correcta, es decir, que aprecian más la conformidad que la creatividad”.⁷

Los directivos que practican la planeación inactivista creen que las condiciones actuales no son las mejores o adecuadas, pero consideran que son buenas, por lo cual se satisfacen con las cosas tal y como se encuentran actualmente y tratan siempre de mantenerlas así. Además de todo este tipo de personas creen que los problemas se solucionarán por si solos, y reaccionan ante los problemas hasta que se presenta algún suceso que afecte o amenace su supervivencia o estabilidad. Los inactivistas no investigan acerca de las causas de los problemas sino que tratan solo de deshacerse de las amenazas.

Planeación preactivista. “Al igual que los reactivistas, los preactivistas piensan que la tecnología es la principal causa del cambio, sin embargo, a diferencia de los primeros, consideran que el cambio es positivo, por lo que ven con buenos ojos la tecnología; creen que existen pocos problemas que la

⁷ *Idem.*

tecnología no pueda resolver, se sienten cautivados por técnicas como la planeación, los modelos y los análisis en la toma de decisiones”.⁸

La orientación preactivista se centra en buscar alternativas para acelerar el cambio y explotar al máximo las oportunidades que se generen. Los preactivistas consideran que el futuro será mejor que el presente y el pasado ya que se basa en la predicción que es el elemento mas importante de la planeación, dicha predicción se realiza de las condiciones del entorno que rodea a la organización, en base a ese diagnóstico se establecen los objetivos y planes de la empresa para posteriormente poder formular e implantar la estrategia.

Planeación interactivista. “Los interactivistas desean desempeñarse en el futuro mucho mejor de lo que pueden hacerlo en el presente; idealizan el perfeccionamiento de su trabajo, tratan de mejorar en general, no en un aspecto en particular. Su objetivo es maximizar la capacidad de aprender, adaptarse y desarrollarse”.⁹

Los interactivistas creen que el futuro puede ser manipulado e influido por lo que hacemos en el presente, al igual que las acciones que se realizaron en el pasado influyen en las situaciones de nuestro presente. Según la orientación interactivista con la planeación podemos diseñar de alguna forma el futuro que deseamos y los métodos o estrategias para llegar a ese futuro tan deseado.

La planeación interactivista nos dice que las personas no sólo persiguen fines, sino que también persiguen ideales. Sin embargo, generalmente esta característica del ser humano no se toma en cuenta en todos los tipos de

⁸ *Idem.*

⁹ *Idem.*

planeación, excepto en la planeación interactiva. La gente suele perseguir tres tipos de fines: objetivos, metas e ideales.

1. Objetivos. Son fines que esperamos alcanzar en un tiempo determinado y hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.
2. Metas. Son fines cuantificados que esperamos alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.
3. Ideales. Son fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.¹⁰

Estructura y proceso de la planeación estratégica formal

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema. George A. Steiner define a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno se menciona a continuación:

a) "El porvenir de las decisiones actuales"

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la

¹⁰ *Ibidem* p. 7-8

planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”.¹¹

Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada. La planeación estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. En cuanto al porvenir de las decisiones actuales se puede entender que se visualiza el panorama futuro de la organización, es decir, se anticipa a los peligros con los que se puede presentar la empresa para formular las alternativas que nos lleven a tomar las mejores decisiones que van a impactar a la organización en el presente y así poder aprovechar las oportunidades en el futuro.

b) “Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

¹¹ George A. Steiner, *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*, 1ª edición, México, editorial CECOSA, 2000, p. 20-21.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida”.¹²

Es por ello, que la planeación estratégica se puede percibir como un conjunto de planes establecidos para un tiempo determinado, desarrollando los objetivos y metas que se quieren alcanzar para posteriormente determinar quienes intervendrán y que recursos se requerirán para el logro de la meta propuesta. El proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias, tomando en cuenta el ambiente del entorno de la empresa.

c) “Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible”.¹³

La planeación estratégica requiere dedicación para actuar con base en el futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Es importante hacer mayor referencia a este aspecto ya

¹² *Ídem p. 20-21.*

¹³ *Idem*

que considero que todas las empresas, cualquiera que fuese su tamaño es necesario que adopten a la planeación estratégica como un hábito de vida ya que posteriormente no será muy difícil llevar a cabo esta disciplina porque será parte del trabajo diario, es necesario que los directivos de la organización influyan en los demás y logren que comprendan el valor e importancia de la planeación estratégica para que realicen su trabajo con mayor eficiencia para el logro de los objetivos.

d) "Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía".¹⁴

Para iniciar el proceso de planeación partimos de un diagnóstico que se le realiza a la organización en el momento actual, es decir, en el presente. El diagnóstico se integra mediante una auditoría a la organización que nos indica la situación actual de la empresa, es decir las cuales nos arrojaran las fortalezas y debilidades de la empresa. El diagnóstico nos permite identificar cuáles son los parámetros de desempeño de la organización y cuáles son sus unidades de

¹⁴ *Idem*

medida o indicadores. Por otro lado, la organización se encuentra rodeada por el entorno que es todo lo que está fuera del control y se encuentra en el ambiente externo de la organización; de él nos interesa identificar cuáles son los elementos que pueden llegar a afectar a la organización, ya sea de manera negativa o positiva identificándolas como amenazas y oportunidades del entorno de la organización. Para llevar a cabo el diagnóstico seguiremos el modelo de los tres vectores¹⁵, proporcionado por el autor Luis Alfredo Valdés, el cuál se muestra en la figura 2.2.

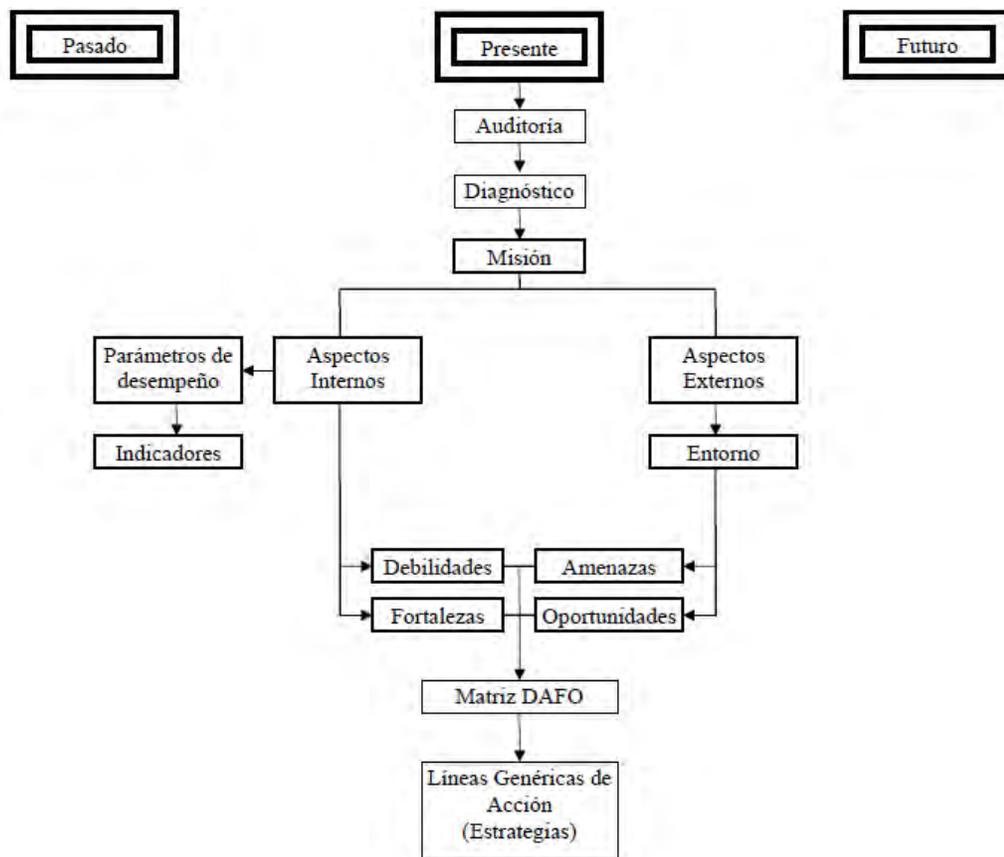


FIGURA 2.2 Esquema conceptual de la planeación a partir del presente.

¹⁵ Luis Alfredo Valdés Hernández, *El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración*, p. 35-50.

El modelo organizacional de los tres vectores nos permite identificar y establecer el sistema generado por la organización y su entorno, se aplica en el diagnóstico, pronóstico, y prospectiva tecnológica como antecedente a los planes, programas y proyectos para el crecimiento o la permanencia de la organización.

El sistema organizacional surge de la interrelación existente en tres dimensiones, llamados vectores, y del entendimiento de estas relaciones surgen las mejores opciones estratégicas. Las dimensiones llamadas vectores del sistema organizacional se refieren a los aspectos de la misión, estructura organizacional y diseño de transformación o tipos de tecnología, figura 2.3.



FIGURA 2.3 Vectores del sistema organizacional.

La adecuada comprensión de estos vectores, así como de sus limitantes, es el elemento principal para el proceso de administración estratégica además de ser el inicio forzoso para la integración del sistema organizacional.

El primer vector o vector principal es el que corresponde a la misión o razón de ser de la empresa con la cual determinaremos cual es el mercado al cual queremos dirigirnos, localizando a nuestros clientes reales y potenciales y determinando sus necesidades y teniendo en cuenta la competencia del bien o servicio que se ofrezca, todos estos aspectos son los principales que marcan el rumbo de cualquier empresa.

Este vector se ve representado por la misión debido a que en ésta se indica quién es el cliente, qué necesidades se les satisfacen y a través de qué producto (bien o servicio) se logra esa satisfacción.

De lo anterior se puede observar que el vector misión es el que determina la parte estratégica de la organización, figura 2.4.¹⁶



FIGURA 2.4 Desarrollo del vector principal, misión.

El segundo vector¹⁷ o estructura organizacional depende de la misión; es decir, sigue a la estrategia. La estructura no es inamovible, depende de la estrategia, por ello en un entorno agresivo (turbulento) las organizaciones establecen nuevas estrategias que a su vez demandan nuevas estructuras. Por lo tanto, las estructuras deberán ser flexibles, capaces de responder a los cambios del entorno. Este vector es el socio técnico y nos habla de las relaciones sociales que se desarrollan y establecen en las organizaciones, mismas que son las responsables directas de la cultura organizacional, figura 2.5.

¹⁶ Luis Alfredo Valdés Hernández, Planeación estratégica con enfoque sistémico, 1ª edición, México, editorial dgapa, 2005, p. 7.

¹⁷ *Ibidem*, p. 8-9.

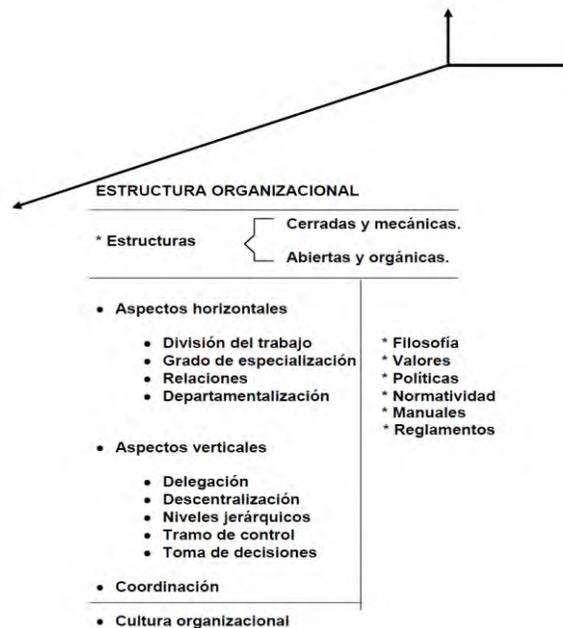


FIGURA 2.5 Componentes del vector estructura organizacional.

En la estructura organizacional se debe considerar:

a) Aspectos horizontales tales como división del trabajo, grado de especialización, relaciones lineales y la departamentalización de las tareas organizacionales, etcétera.

b) Aspectos verticales entre los se incluye la delegación, la descentralización, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control, con algunos de sus efectos como son la satisfacción del trabajador y la toma de decisiones.

c) Cultura organizacional donde se identifica el sistema de trabajo para la optimización de ideas, actitudes de servicio, visión compartida, principios y valores compartidos, compromiso, disciplina, liderazgo, entre otras.

El tercer vector¹⁸ es el diseño de transformación, con este último vector podemos identificar el proceso de transformación para producir los bienes y servicios, que cumplan con las características requeridas para satisfacer las necesidades demandadas por los clientes. Ahí se localiza el proceso de transformación diseñado para producir productos (bienes o servicios) con ciertas características que deberán ser suficientes y necesarias para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes; este vector está conformado por cuatro elementos, tres de ellos son causas y el cuarto se considera el efecto.

En el diseño de transformación tenemos como causas a:

1. Tecnología de proceso: Aquí ubicamos al conocimiento básico; es decir la teoría referente al proceso de transformación. Nuevas tecnologías de proceso (conocimientos) demandarán desarrollar nuevas tecnologías de operación. En la tecnología de proceso debemos preocuparnos por poseer los conocimientos necesarios para cumplir con el proceso de transformación, para optimizar los tiempos y aumentar la producción para satisfacer la demanda.

2. Tecnología de operación: La experiencia acerca del diseño de transformación es un elemento decisivo en la competitividad de la organización. Es necesario poseer los conocimientos teóricos necesarios, de lo contrario se podría decir que es empirismo, aunque muchas veces en los procesos de transformación se requiere mayor experiencia es necesario que se cuente con los conocimientos teóricos que conforman dicho proceso de transformación. Se puede decir que la experiencia es la tecnología de operación pero conceptualizada en un sistema o procedimiento a seguir para después ser analizada y pasar a formar parte de la teoría que forma parte de la tecnología de proceso.

¹⁸ *Ibidem*, p.9-11.

3. Tecnología de equipo: La tecnología de equipo se refiere a la maquinaria, recursos o equipo necesario para llevar a cabo el proceso de transformación. La parte física del diseño de transformación se efectúa en diversos activos, sus características dependen del mercado, del proceso y de la experiencia.

Estos tres tipos de tecnología integran el proceso de transformación para obtener el producto, que es considerado como el cuarto tipo de tecnología, puesto que sumado a los anteriores integra el diseño de transformación.

4. Producto: El producto es el resultado de la aplicación del proceso de transformación y dichos productos o servicios deberán de cumplir con las necesidades del mercado al cual nos vamos a dirigir. Ver figura 2.6.

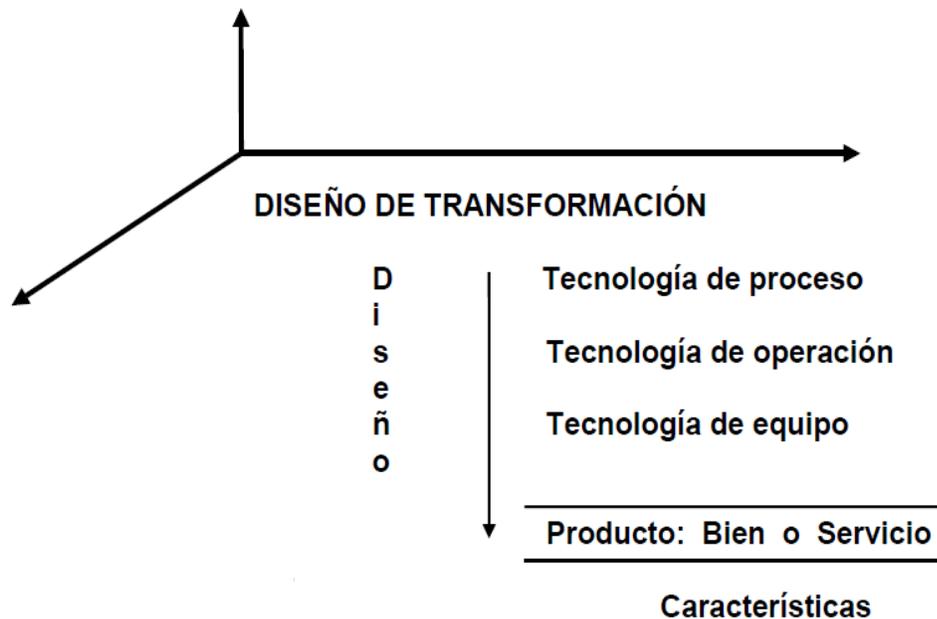


FIGURA 2.6 Integración del vector diseño de transformación.

Bajo este enfoque sistémico, la organización se interrelaciona con otro macro sistema llamado entorno, y que es todo aquello que la rodea y no puede

controlar. De acuerdo con el entorno en que se mueve la organización, encontraremos diferentes elementos que la pueden afectar y que consideramos parte del entorno. En la figura 2.7 podemos tener una mejor percepción de los tres vectores y su interrelación con el ambiente externo el cual lo conforma el aspecto político, económico, social, cultural, tecnológico, nacional y hasta internacional, ya que todos los sucesos que tengan que ver con estos aspectos del ambiente externo de la organización puede en algún momento presentar una oportunidad de crecer como empresa o un peligro que afrontar.

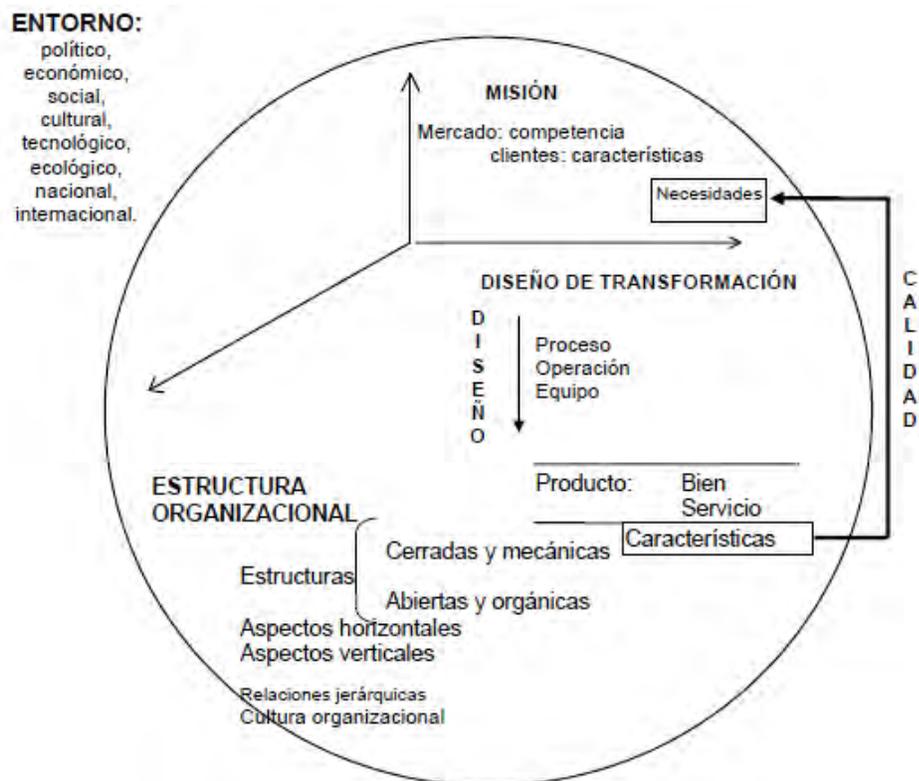


FIGURA 2.7. Sistema organizacional integrado y su entorno.

Con el modelo descrito anteriormente, iniciamos el proceso de la planeación estratégica desarrollando el diagnóstico de la organización para determinar las condiciones actuales de la organización, que integraremos en una matriz FODA que contempla un marco de fortalezas-oportunidades y, debilidades-amenazas que forman parte tanto del ambiente interno como externo de la organización, de esta manera se anticipan los posibles efectos que dichas interacciones tendrían en la organización, permitiendo así plantear acciones genéricas (estrategias), ya sea para potenciar o disminuir los efectos identificados.

La interrelación entre el ambiente interno y externo de la organización se muestra a continuación en la figura 2.8 mediante una matriz llamada FODA.¹⁹

	Oportunidades (dadas por el entorno)	Amenazas (dadas por el entorno)
Fortalezas (internas de la organización)	Estrategias FO Se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades	Estrategias FA Se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas
Debilidades (internas de la organización)	Estrategias DO Se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades	Estrategias DA Se evitan las amenazas que puedan impactar las debilidades

FIGURA 2.8. Matriz de interacción organización-entorno

La estrategia DA pretende reducir las debilidades internas y amenazas externas del entorno de la organización.

¹⁹ Koontz H. y Wehrich H, *Administración, una perspectiva global*, editorial Mc Graw Hill, México, 1998, p. 172-173

La estrategia DO persigue la reducción de las debilidades para optimizar al máximo las oportunidades, de este modo cualquier organización con determinadas debilidades puede adquirir las habilidades necesarias para aprovechar las oportunidades que ofrece el exterior.

La estrategia FA se centra primordialmente en las fortalezas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente externo, optimizando las fortalezas para reducir las amenazas con los recursos necesarios para afrontar dichas amenazas.

Y por último, las estrategias FO que es el estado deseado de toda empresa ya que la organización puede hacer uso de las fortalezas que tiene internamente para aprovechar al máximo las oportunidades.

Otra directriz del diagnóstico y pronóstico precede del análisis en base a las condiciones del pasado que nos sirve para analizar las condiciones históricas o las condiciones del pasado, las técnicas utilizadas, a partir del pasado, son los modelos analíticos que se basan en el establecimiento de series temporales de parámetros de desempeño conocidos y seleccionados. En este caso el supuesto es que los factores que han influido en dichas series históricas continuarán existiendo y no se alterarán en el futuro.

El diagnóstico de la organización debe proporcionar un elemento los parámetros de desempeño primario con los cuales podemos definir las unidades de la medida en las que valoraremos la necesidad que originó el producto; por ejemplo, el desempeño primario de una aspiradora de alfombras es aspirar el polvo sobre la alfombra y el de un aparato de aire acondicionado es enfriar el aire y como desempeño secundario se tendría el no maltratar a las fibras o limpiar y humedecer el aire.²⁰

²⁰ *Ibidem*, p. 12.

De manera gráfica la relación entre el diagnóstico organizacional y el pronóstico de los parámetros de desempeño se establece en la siguiente figura 2.9.

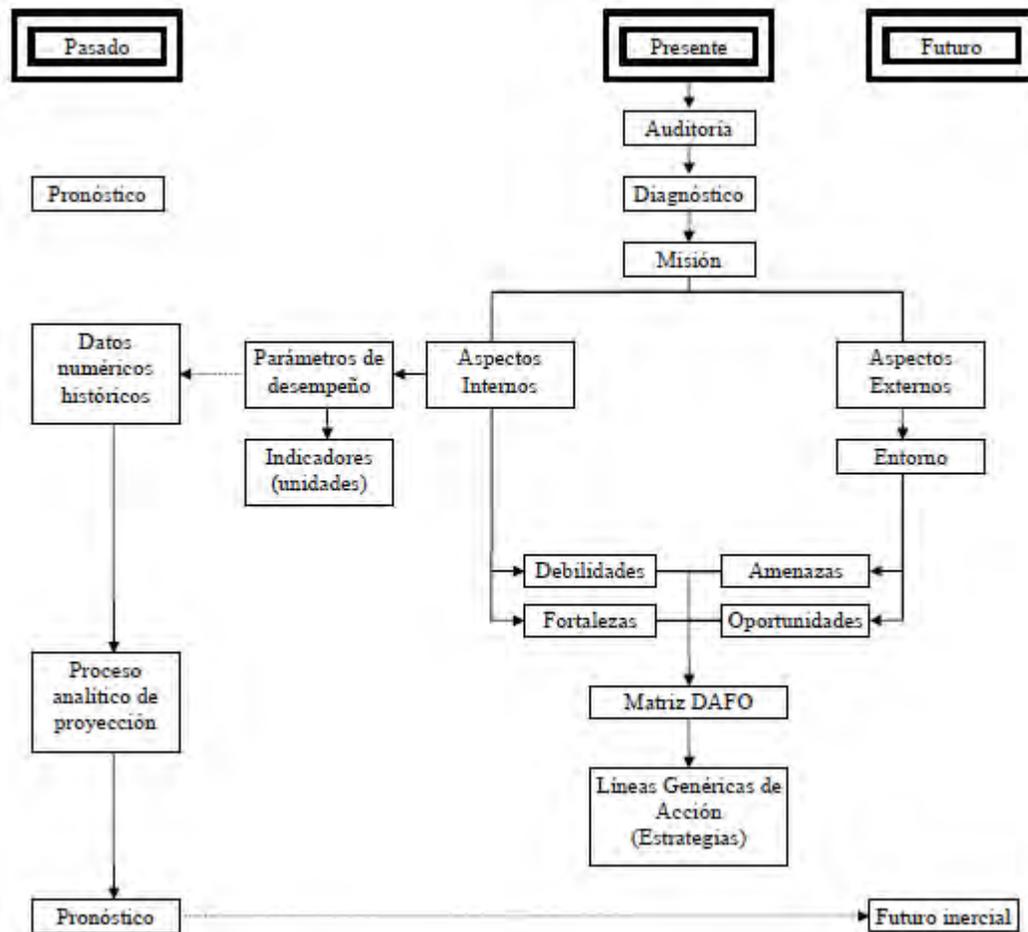


FIGURA 2.9. Esquema conceptual de la planeación a partir del pasado.

El futuro, tendencias y prospectiva

La corriente denominada estudios del futuro orienta su investigación a la exploración del porvenir con el objetivo de proporcionar información relevante, en una perspectiva a muy largo plazo que permita apoyar la toma de decisiones.

Estos estudios, particularmente creativos, parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero sí se diseña, y de que el porvenir del hombre depende de una serie de decisiones presentes previas a los hechos.

El concepto de la prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro, sino que pretende construirlo. En consecuencia, el comportamiento futuro de las variables a estudiar, desde un enfoque prospectivo, se desarrolla bajo los siguientes supuestos:

- a) Visión holística
- b) Perspectiva desde el futuro
- c) Conformación de futuros alternativos (entre los que se encuentra el inercial)
- d) Confrontación entre futuros, entre éstos y el presente y la selección del más deseable, posible y probable
- e) Por último, análisis de las estrategias y tácticas necesarias para lograr la situación futura deseada (SFD) por sobre todos los demás

Como se puede apreciar, la prospectiva permite conocer no uno sino varios futuros, así como estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible. Debemos considerar que como productos del estudio del futuro se identifican los siguientes elementos:

- Futuro deseable (SFD). Es la expresión de un estado de cosas que se ambicionan porque reflejan nuestras aspiraciones y valores. Este futuro brinda una guía de elección desde la que son manejados, explícita o implícitamente los valores.

- Futuro probable. Son los acontecimientos que pueden suceder; es decir aquello sobre los que existen razones aparentemente suficientes (fundamentadas en el pasado y en el presente) para creer que determinados eventos se presentarán en el futuro. Este tipo de futuro se elabora bajo metodologías de evaluación y sistematización.
- Futuro posible. Aquí se involucra la acción y el esfuerzo en la formulación de este futuro, la evaluación de su viabilidad deberá confirmar que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para llevarlo a cabo a buen término.

En la planeación estratégica, la prospectiva funciona a la inversa de la metodología basada en el pasado y el presente, debido a que éste se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio, en planeación prospectiva primero se determina el futuro deseado, se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; éstos se incorporan en un segundo paso, al confrontársele con el futuro deseado, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente. Para disminuir el diferencial o brecha que existe entre el futuro inercial y el deseado se orientan y establecen las estrategias pertinentes para hacer realidad el futuro deseado; orientando lo posible en función de lo deseable.

Todos los aspectos antes mencionados son los básicos para realizar un plan estratégico eficaz, en el cual nos basaremos para la formulación del plan estratégico.

2.2 Prevalecer en un mercado competido: Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir cual es la posición que cualquier empresa desea ocupar en los mercados existentes, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos que se enfrentan a mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que daremos a conocer nuestro producto o servicio y como pretendemos sea percibido por nuestro mercado meta. El posicionamiento comienza con un producto, lo cual puede ser un servicio, un artículo, una empresa, una institución e incluso puede ser una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace en la mente de los consumidores; o sea, como se logra ubicar en la mente de estos. En enfoque básico del posicionamiento no es el crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya esta en la mente, es decir, revincular las conexiones que ya existen.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes o sus características, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. “El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos

vendidos por la misma compañía”.²¹ La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a nuestra empresa o a nuestras marcas, de manera que nuestro público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de nuestra empresa o de nuestras marcas sobre las marcas competidoras. Algunas acciones que se sugiere tomar para lograr un mejor posicionamiento en el mercado son las siguientes:

- Posicionar el producto de manera que tenga las características más deseadas por el mercado meta.
- Adelantarse al consumidor y desarrollar estrategias que permitan influir o formar la posición de un producto concreto en su mente.
- Es necesario saber como se encuentra nuestra competencia para posicionarse en la mente del consumidor.
- Una vez que la empresa ha decidido que estrategia de posicionamiento va a implementar, debe desarrollar diversas estrategias de mercadotecnia.

Tipos de posicionamiento

Para poder saber cual es la forma adecuada en que queremos posicionar nuestro producto o servicio en el mercado, es necesario identificar cada uno de los tipos de posicionamiento existentes para así determinar en que estándar queremos posicionarnos y que estrategia implementar para poder lograrlo.

²¹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Fundamentos de Marketing*, México, 6ª edición, editorial Pearson, México, 2003, p.5

- Posicionamiento por atributo:

Es cuando una empresa se posiciona según sus atributos y características como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

- Posicionamiento por beneficio:

Este tipo de posicionamiento se refiere cuando el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás productos no proporcionan.

- Posicionamiento por uso o aplicación:

El producto se posiciona como el mejor en el mercado por sus determinados usos o aplicaciones para satisfacer una necesidad.

- Posicionamiento por competidor:

Es cuando se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación a los productos competidores.

- Posicionamiento por categoría de productos:

Cuando el producto se posiciona en el mercado como el líder en cierta categoría o línea de productos.

- Posicionamiento por calidad o precio:

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio y sobre todo de calidad.

El posicionamiento es pensar a la inversa, es decir, no comenzar por el producto o servicio, si no comenzar por la mente del consumidor por las necesidades de los consumidores. Hay que preguntarse qué posición se ocupa en

la mente de los consumidores y qué posición queremos ocupar en la mente del consumidor, para esto es indispensable entender cómo las palabras afectan a la mente, el mensaje que queremos dar a conocer acerca del producto o servicio que estamos ofreciendo, y para hacer llegar dicho mensaje a los consumidores hay que manipular y escoger las palabras adecuadas para poder influir en la mente de los consumidores.

Actualmente, los consumidores se encuentran saturados con la información que se proporciona sobre los productos y servicios que existen en el mercado. Para poder facilitar la decisión de compra, los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, posicionan los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende como perciben el producto o servicio, la impresión que les causa al adquirirlo, y los sentimientos que les produce a los compradores en comparación de los productos que ofrece la competencia en el mercado.

Proceso de posicionamiento en el mercado

Para poder posicionar adecuadamente un producto en el mercado y así obtener los resultados esperados se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Segmentar el mercado: la segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores.
2. Evaluar el interés de cada segmento: evaluar cada segmento, analizar cuáles son sus necesidades, hábitos y costumbres para determinar si es el

segmento al cual me quiero dirigir y si estoy en posibilidades de poder cubrir con todas las expectativas de dicho segmento.

3. Selección de un segmento (o varios) objetivo: en esta parte del proceso de posicionamiento en el mercado, se selecciona un segmento o varios segmentos del mercado, según la capacidad de cada organización, previamente habiendo analizado y evaluado cada segmento.
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido: posteriormente se procede a identificar y evaluar las posibles alternativas que nos ofrece el mercado y así poder elegir la que mas beneficie a la organización.
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento: habiendo evaluado cada alternativa, se formula una estrategia que coadyuve al logro de posicionarse y mantenerse en el mercado y en la mente del consumidor.

El implementar el proceso antes mencionado es de gran importancia ya que coadyuvará a lograr un posicionamiento exitoso del producto o servicio que se esta ofreciendo a los consumidores, también es recomendable que tanto las pequeñas como las medianas empresas implementen este proceso no importando el número de productos o servicios que ofrezcan. Si todas las empresas en general implementan este proceso de posicionamiento obtendrán mejores resultados tanto a corto como a largo plazo.

Estrategias de posicionamiento

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento, pueden posicionar su producto o servicio en base a:

1. Los atributos específicos del producto: por ejemplo pueden hacer resaltar los precios bajos de su producto o servicio, pueden hacer énfasis en su rendimiento o tamaño, entre otros muchos atributos que pueda caracterizar a dicho producto o servicio.
2. Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen: por ejemplo las empresas de dentífricos que anuncian sus productos con la característica principal que reducen las caries, proporcionan frescura, y protección.
3. Las ocasiones de uso: es decir la época del año en que tienen mayor demanda, por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos, también podemos identificar otro ejemplo los abrigos o la ropa de invierno, estos productos tienen una mayor demanda en temporada de invierno.
4. Las clases de usuarios: este tipo de estrategia se utiliza frecuentemente cuando la empresa maneja una gran línea de productos, como por ejemplo Unilever, que es una empresa que maneja diversas líneas de productos, o también la empresa Johnson & Johnson que maneja una diversificación de un mismo producto como lo es el champú para bebés y el champú para adultos entre otros.
5. Comparándolo con uno de la competencia: en esta etapa se comparan los productos o servicios que posean los mismos atributos y características que se encuentren en el mercado.

6. Separándolo de los de la competencia: esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, identificando las mejoras sobre otro producto para poder posicionarlo fácilmente entre los demás productos o servicios.
7. Diferentes clases de productos: esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas o que poseen características similares, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles, también en el caso de Camay que se coloca en el mercado comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo.

¿Cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas en el mercado?

Es muy importante analizar el entorno competitivo del mercado, para identificar las principales oportunidades de presión competitiva y para evaluar que tan importante y poderosa es cada una de ellas. Para poder comprender un poco mas este tema se explica a detalle el modelo de las cinco fuerzas de la competencia propuesto por Michael Porter, el cual supone que aun cuando la presión competitiva en varias industrias del mercado nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. Michael Porter propone que el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas las cuales se mencionan a continuación:

1. El antagonismo entre vendedores rivales.
2. El ingreso potencial de nuevos competidores.

3. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.
4. Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.
5. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.²²

El antagonismo entre vendedores rivales: Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén bien posicionados en el mercado, pues constantemente estarán enfrentándose a guerras de precios, calidad, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos al mercado. La intensidad de la rivalidad en la industria depende de los siguientes factores:

- La estructura de la competencia. La rivalidad será más intensa si hay muchos competidores pequeños o de igual tamaño; la rivalidad será menor si una industria tiene un claro líder de mercado.
- La estructura de costos de la industria. Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios si es necesario.
- Grado de diferenciación del producto. Las industrias donde son productos básicos, tienen típicamente una mayor rivalidad debido a la mayor frecuencia de uso de este tipo de productos.

²² Porter, E. Michael, *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y la competencia*, Nueva York, 1980.

- Costos de sustituir clientes. Se reduce la rivalidad cuando los compradores tienen altos costos de cambio de proveedor.
- Objetivos estratégicos. Si los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad será más intensa y también se puede presentar otra situación, si los competidores están simplemente cosechando rentabilidad en una industria madura, el grado de rivalidad será típicamente bajo.
- Barreras de salida. Cuando las barreras para dejar una industria son altas, los competidores tienden a exhibir una mayor rivalidad.

El ingreso potencial de nuevos competidores: el atractivo del mercado o el segmento al cual se dirige depende de qué tan fácil sea penetrar las barreras para los nuevos competidores que puedan llegar con nuevos recursos, innovaciones y capacidades para apoderarse de una parte del mercado, es importante identificar las causas de las amenazas de los nuevos competidores las cuales dependen de:

- Economías de escala.
- Requisitos de capital/de inversión.
- Los costos en que incurre el cliente para poder cambiar de proveedor.
- Acceso a los canales de distribución de la industria.
- Acceso a tecnología.
- Lealtad a la marca. ¿Son los clientes leales?
- La probable reacción de los jugadores existentes en la industria.
- Regulaciones del gobierno. ¿Los nuevos participantes pueden conseguir subsidios?

Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria, la amenaza de sustitutos depende de los siguientes factores:

- Calidad. ¿Es un sustituto mejor que el producto actual?
- Buena voluntad de los compradores de sustituir.
- El precio y desempeño relativos de los sustitutos.
- Los costos de cambiar al uso de sustitutos. ¿Es fácil cambiar a otro producto?

Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores: Las relaciones entre proveedor y vendedor se convierten en una fuerza competitiva fuerte o débil y depende de que los proveedores puedan ejercer a su favor el poder de negociación para influir en los términos y condiciones del suministro, y el grado de colaboración que exista entre proveedor y vendedor.²³ Además de las dos condiciones mencionadas anteriormente se anexan las siguientes causas:

- Concentración de proveedores.
- Poder de la marca. ¿Es fuerte la marca del proveedor?
- Rentabilidad de los proveedores. ¿Están los proveedores forzados a subir los precios?

²³ Thompson A. Arthur, Strickland, *Administración estratégica textos y casos*, 13ª edición, editorial McGraw Hill, México, 2003, p.90

- Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria (por ejemplo: fabricantes que amenazan instalar sus propios distribuidores minoristas).
- Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
- Nivel actual de calidad y servicio.
- La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores.
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes?

Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores. Las relaciones entre vendedor y comprador constituyen una fuerza competitiva ya sea fuerte o débil y depende si los compradores tienen el suficiente poder de negociación para influir a favor de los términos y condiciones de venta, así como el grado y la importancia competitiva de las sociedades estratégicas entre vendedor y comprador que se establezcan dentro de la industria.²⁴ El poder de negociación de los compradores depende de los siguientes aspectos:

- Concentración de compradores. ¿Hay algunos pocos compradores dominantes y muchos vendedores en la industria?
- Diferenciación. ¿Están los productos estandarizados?
- Rentabilidad de los compradores. ¿Están los compradores forzados a ser exigentes?
- Nivel actual de calidad y servicio.
- Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia adelante en la industria.

²⁴ *Ibíd.*, p.92

De lo anterior mencionado se puede decir que el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que sirve para diagnosticar las principales presiones competitivas del entorno del mercado y sobre todo ayuda a evaluar la fortaleza e importancia de cada una de esas fuerzas. Para poder entender este tema más fácilmente a continuación se muestra en la figura 2.10, un esquema en el cual podremos visualizar como se relacionan entre si las fuerzas competitivas y como afecta el ambiente externo a la organización.²⁵

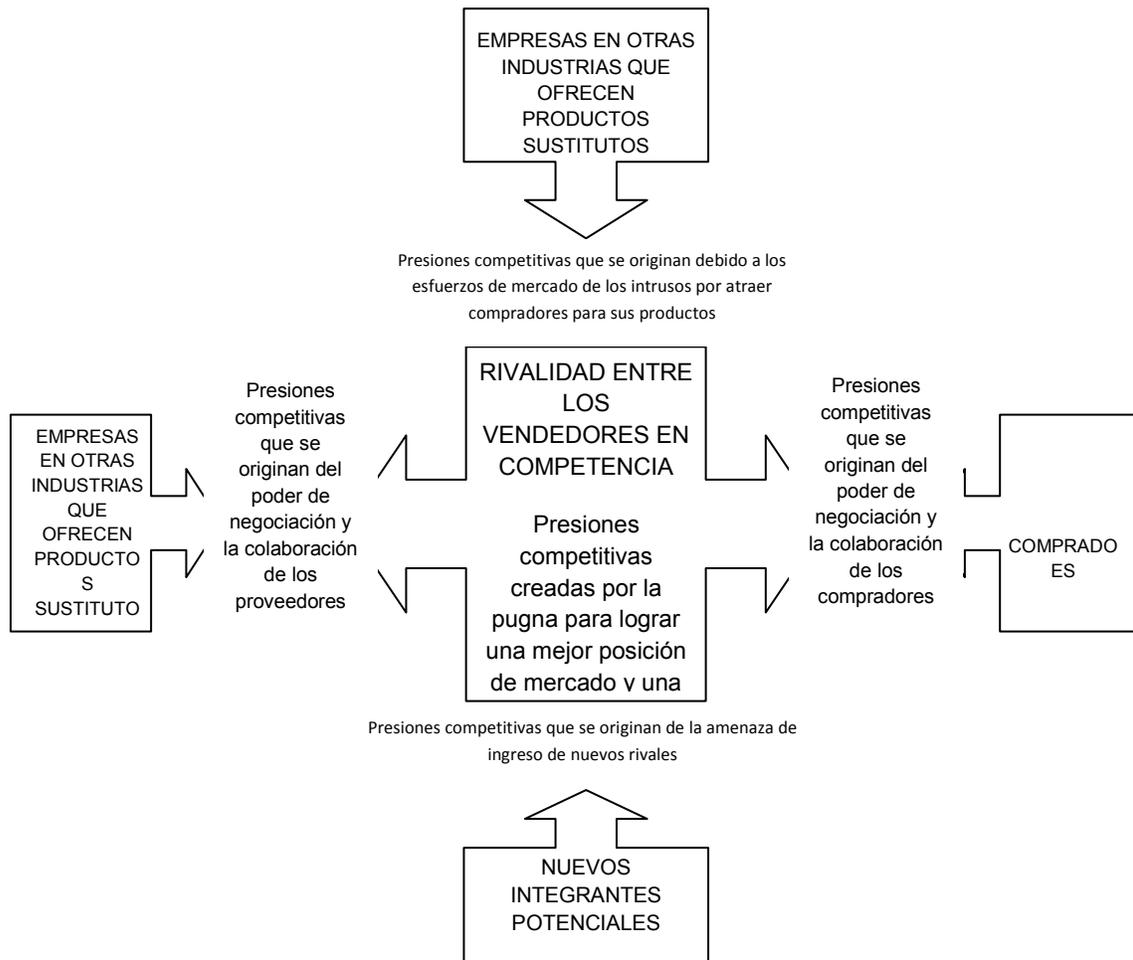


FIGURA 2.10 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia: un instrumento analítico clave para el diagnóstico del entorno competitivo.

²⁵ *Ibidem*, p.83

Aumento de la rivalidad en el nuevo panorama competitivo

Las condiciones en el nuevo panorama competitivo incrementan la rivalidad, e impulsan a muchas empresas a competir cada una con sus estrategias diferentes que se adapten a sus mercados para lograr la competitividad estratégica y obtener mayores rendimientos.

Existen varias razones por las cuales se origina la competencia en muchas empresas del mercado, en primer lugar, la mayoría de las empresas disminuyen la importancia de satisfacer un mercado nacional, pero al mismo tiempo tienen mayor interés de acaparar los mercados internacionales y mundiales. Una vez que la organización comienza a ver más allá del mercado nacional que puede satisfacer, surge con gran rapidez una nueva forma de pensar para incluir entre sus metas la necesidad de competir en diversos mercados mundiales. En segundo lugar tenemos los avances de la tecnología de la información, que permiten una coordinación más efectiva en la mayoría de las operaciones, en diversos mercados y sobre todo que proporciona una toma de decisiones más rápida así como respuestas competitivas oportunas. En tercer lugar tenemos la tecnología de punta y las innovaciones, que han transformado el panorama competitivo en una forma que facilita sobre todo los esfuerzos de las pequeñas y medianas empresas. Y por último, la gran cantidad de acuerdos que existen que permiten el libre comercio entre los países y que promueve un mayor enfoque más allá de las fronteras.

La serie de acciones y respuestas competitivas entre las empresas que compiten en una industria en particular crea lo que es la dinámica competitiva. Con frecuencia, esta interacción competitiva dinámica da forma a la situación

competitiva de las empresas que ponen en práctica las estrategias a nivel empresarial y hasta cierto punto las estrategias corporativas.²⁶

Con el tiempo, las empresas que compiten en el mismo mercado participan en diversas acciones y respuestas competitivas. La rivalidad competitiva existe cuando dos o más compañías compiten entre sí por el logro de una posición ventajosa en el mercado.

La rivalidad competitiva se da entre las empresas porque uno o más competidores sienten la presión, o identifican la oportunidad de mejorar su posicionamiento en el mercado. Las principales diferencias que existen en las compañías son las capacidades, los recursos con los que cuentan y las aptitudes de cada una de ellas, así como las oportunidades y amenazas que existan en el ambiente competitivo.

Un ejemplo claro de lo anterior es la empresa Renault, que a principios de 1998, fue el fabricante de automóviles y camiones mas grande de Francia, en ese tiempo esta empresa anunció sus planes de aumentar su producción en 500 000 unidades al año hasta el 2002. Además asumió el compromiso de mejorar la eficiencia de sus operaciones de manufactura a fin de reducir los costos generales. Las decisiones competitivas de Renault se tomaron, en parte, como respuesta al propósito de Toyota de construir una nueva planta para fabricar automóviles compactos en Francia. Aun frente a un aumento en la capacidad en la industria automovilística de todo el mundo, los funcionarios de Renault creyeron necesaria la respuesta de la compañía, a fin de recuperar su competitividad en el mercado nacional y evitar una pérdida ante rivales más eficientes como Toyota.²⁷

²⁶ Hitt A. Michael, Ireland, Hoskisson, *Administración estratégica conceptos, competitividad y globalización*, 3ª edición, editorial Internacional Thomson editores, México, 1999, p.164-166

²⁷ *Ibidem*, p.166-167

La interdependencia mutua entre las empresas significa que la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio se logran sólo cuando las compañías reconocen que sus estrategias no se implantan en forma aislada; es decir, sin considerar las acciones y respuestas de la competencia.²⁸

2.3 Casos de éxito de empresas que demuestran la relación de la mercadotecnia y el posicionamiento que se logra en el mercado implementando acciones estratégicas

La planeación estratégica y la mercadotecnia se relacionan de tal manera que al implementar acciones estratégicas logra un posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, a continuación se muestra un claro ejemplo con enfoque estratégico acerca de la relación entre la planeación estratégica, competitividad y el posicionamiento en el mercado de la empresa Burger King y McDonald's.

Tanto Burger King como McDonald's dependen por completo de sus ventas en la industria de la comida rápida. Por lo tanto, no resulta sorprendente que cada una vigile muy de cerca las acciones estratégicas y tácticas de la otra. Además, las acciones competitivas que emprende cada una de estas compañías, ya sean estratégicas o tácticas, casi seguro originarán una respuesta de la otra. A continuación se presentan algunos ejemplos de esas acciones y respuestas competitivas.

McDonald's es mucho más grande que su contraparte. En Estados Unidos, McDonald's tenía casi 12,500 unidades de negocio (sucursales) a principios de

²⁸ *Ibidem*, p. 167

1998, en comparación con las 7,500 de Burger King en el mismo mercado y en la misma época. Burger King contaba con 2,000 unidades fuera de Estados Unidos, cantidad mucho menor a las 10,000 que ostentan el nombre de McDonald's. Pero quizá algunas experiencias recientes sugieren que ser el más grande no asegura el mejor desempeño. De hecho, las dificultades que ha tenido McDonald's durante los últimos años de la década de los noventa contribuyeron a la decisión de Burger King de enfrentar a McDonald's en una serie de acciones y respuestas competitivas. Algunos ejemplos de las acciones que tomó McDonald's a fines de los noventa son los siguientes:

1. Una hamburguesa baja en grasa que lanzó en 1991 y se eliminó en 1996,
2. La hamburguesa Arch Deluxe que se introdujo en 1996 y cuyo futuro estaba en duda para 1998, y
3. La poca eficacia de la promoción del programa de los 55 centavos que se llevó a cabo en 1997.

Ante esa circunstancia, los ejecutivos de Burger King consideraron que ello la convertía en un objetivo vulnerable al ataque competitivo, ante lo cual emprendieron diversas acciones. El 28 de agosto de 1997, Burger lanzó la Big King, competidora directa de la Big Mac y que era el primer producto nuevo que Burger King ofrecía desde la introducción de BK Broiler en 1990, parecida a la Big Mac, la Big King tenía 75% más carne y mucho menos pan que la Big Mac. Al describir el éxito inicial de la introducción del producto, los funcionarios de Burger King supusieron que la personalidad de la Big King le permitiría realizar una competencia directa con la Big Mac.

McDonald's no tomó la misma decisión de Burger King de atacar a la ligera al que había sido su producto central durante 30 años, sobre todo porque la

reacción inicial de los clientes ante la Big King fue positiva. De hecho, menos de un mes después de la introducción de la Big King, McDonald's lanzó una hamburguesa parecida a la Whooper, que es el producto principal de Burger King. Los analistas señalaron la gran similitud entre este producto, llamado "The Big'n Tasty" y la Whooper.

Asimismo, la batalla competitiva entre estas dos empresas llegó más allá de las hamburguesas: hasta las papas fritas. Puesto que las papas fritas se consideran desde hace tiempo como una de las ventajas competitivas de McDonald's, fue significativa la decisión de Burger King de vencer a McDonald's en el terreno de este producto en particular. Burger King utilizó otra frase publicitaria que atacaba directamente al producto de McDonald's para introducir sus nuevas papas fritas en el mercado: "El sabor que venció a las papas fritas de McDonald's". Como sugiere la afirmación siguiente, un proceso de producción diferente es lo que Burger King considera que genera un producto superior: "Las nuevas papas fritas están hechas mediante un proceso en el que las papas recién cortadas se rocían con un recubrimiento a base de papa antes de congelarlas, enviarlas y cocinarlas, como siempre, en aceite vegetal. El resultado son una papas más sabrosas, crujientes y que permanecen calientes por más tiempo". Para promover el nuevo producto, Burger King declaró el día de las papas fritas gratis en Estados Unidos. Ese día, todos pudieron visitar una unidad de Burger King y recibir una bolsa de papas fritas gratis. Los administradores de la compañía indicaron que, con esta promoción, se regalaron alrededor de 15 millones de bolsas.

Los ejecutivos de Burger King interpretaron de manera positiva los resultados de las pruebas a ciegas de las papas fritas. En estas pruebas, 57% de los consumidores prefirieron las papas fritas de Burger King, en comparación con el 35% que se inclinó por las de McDonald's, y el 8% restante no expresó ninguna

opinión. La historia de la dinámica competitiva entre estas dos empresas sugiere que cada una debe esperar una respuesta competitiva rápida ante las acciones competitivas que toma en relación con las hamburguesas y las papas fritas.²⁹

McDonald's es una empresa franquiciataria reconocida a nivel mundial que tiene un proceso productivo, administrativo y de mercadotecnia bien definido, lo cual le ha acreditado éxitos mayores, por lo tanto dichos resultados se han visto reflejados en el posicionamiento que ha logrado en los últimos años. McDonald's es una empresa que desde sus inicios se ha dedicado a segmentar bien su mercado el cual esta dirigido a los niños, y ha implementado estrategias de marketing que han hecho sobresalir cada día mas a la empresa, y ha logrado mantenerla por muchos años en el mercado como la número uno en la producción de hamburguesas y papas fritas del mundo.

En cuanto al ejemplo presentado, las estrategias que considero fueron implementadas por McDonald's son las siguientes: primero que nada implementaron un estudio de mercado para obtener información acerca de los gustos y preferencias de los clientes reales y potenciales, para después determinar que tipo de producto crear para satisfacer la demanda del mercado, este tipo de análisis de mercado también le sirvió para poder ofrecer otros productos y que estos fueran de calidad y sobre todo que los consumidores tuvieran el poder adquisitivo suficiente para poder obtener los productos que McDonald's ofrecía en ese entonces.

Por otro lado tenemos a la empresa Burger King que comenzó como una sombra de McDonald's pero que poco a poco ha logrado posicionarse gracias a las estrategias que ha implementado, una de ellas es el benchmarking o espionaje

²⁹ Ibidem, Pág. 176-177

comercial, ya que talvez de alguna forma han copiado los procesos y productos de McDonald's, pero aquí la estrategia radica en la innovación de los productos que ofrece Burger King a los consumidores para poder ofrecerle algo mejor al cliente, aunque no estoy dando a entender que los productos de McDonald's sean malos, al contrario, ambos productos son de buena calidad y cada producto tiene sus propios atributos, otra estrategia que tal vez las dos empresas han implementado y la cual les ha redituado en mayores utilidades son las promociones que en algunas épocas del año han lanzado, en el caso de McDonald's con los Mc Tríos y en el caso de Burger King con la promoción de los econo combos, que les permite abarcar un mayor número de consumidores de diversas edades y no solo contemplar el mercado de los niños, ya que también el segmento estudiantil es un nicho que se puede atacar para obtener mejores resultados y un mayor posicionamiento en el mercado, implementando acciones estratégicas como lo ha hecho últimamente McDonald's con el programa estudiantil, que consiste en un menú para cada día de la semana aplicable solo para estudiantes, el cual es económico y se encuentra al alcance de cualquier estudiante, no importando su estatus social. El objetivo de ambas empresas es que el consumidor conozca la gran variedad de productos que ofrecen así como las promociones que lanzan cada día.

Es importante resaltar también las estrategias que ambas empresas implementan en cuestiones internas, por mencionar alguna tenemos la motivación del personal la cual consiste en nombrar un empleado del mes al cual le otorgan el mérito del empleado que mas se ha esforzado en el mes y al cual se le proporciona un bono de productividad además del nombramiento del empleado del mes, motivándolo a realizar su trabajo con calidad todos los días, esto le ayuda a las empresas a mantener una imagen institucional y sobre todo una imagen de empresa socialmente responsable. En ambas empresas implementan también lo que es el sistema de carreras mejor conocido como programa de ascensos y

promociones, que motivan al empleado a ser mejor cada día, a conocer mejor los procesos de la empresa para llegar a ser gerente de sucursal, esta estrategia empieza entrenándolos como gerentes de sucursal cada determinado tiempo, cada empresa tiene un rol establecido para tener capacitado al personal también en competencias gerenciales.

Además también mencionar la principal estrategia de ambas empresas, que son los juguetes que dan en los combos de la cajita feliz en el caso de McDonald's y en el caso de Burger King el paquete megamigos, esta estrategia consiste en que cada empresa proporciona los personajes de las caricaturas del momento siendo este el atractivo principal para que los padres lleven a sus hijos a este tipo de establecimientos, cabe mencionar que los niños son la fuente de ingreso y principales consumidores de estas dos empresas.

Ahora ¿Cómo se relaciona la planeación estratégica con el posicionamiento?, la respuesta es fácil, al determinar los planes de acción, es decir, establecer las estrategias necesarias para cada área, específicamente en el área operativa y de mercadotecnia, se obtiene un mayor posicionamiento porque todo empieza desde el proceso productivo, si ambas empresas tienen un proceso productivo bien definido y los empleados están los suficientemente capacitados para llevar a cabo ese proceso, tendremos como resultado un producto de mayor calidad el cual mediante estrategias de marketing y publicidad ayudarán a ambas empresas a posicionar los productos como bienes de primera línea, y esto se logra también motivando y capacitando al personal constantemente para que realicen su trabajo con la calidad y profesionalismo que se requiere para proyectar una imagen institucional excelente la cual también ayudará a obtener un mejor posicionamiento en el mercado tanto nacional como internacional, y ambas empresas es lo que cada día llevan a cabo, las estrategias antes mencionadas son las que les ha permitido mantenerse en este mercado tan competitivo.

CAPÍTULO III
ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
OLMECA TV

3.1 La Planeación a partir del presente.

3.1.1 Diagnostico de la organización, productos que se ofrecen.

Para poder tener un conocimiento más objetivo de la empresa Olmeca TV se enlistan los principales productos que ofrece la empresa a sus clientes, así como cada una de sus características que identifican a cada uno de los productos que se ofrecen.

TABLA 1.1 Listado de productos

Productos (Bienes o Servicios)	Características
Espacios de publicidad en televisión por cable.	Económico Versátil Cobertura regional
Spots	Trabajo especializado, técnico y artístico Mayor inversión
Cintillos	Concreto Acto impacto visual
Menciones	Más personalizado
Presencia de marca	Costoso Publicidad indirecta
Patrocinio de programas	Costoso Publicidad recurrente
Publicidad por Internet	Rápido Mayor difusión Económico
Prensa escrita	Tendencioso

- Spots: Comerciales televisivos que contienen imagen y video, y que tienen el propósito de dar a conocer un producto o servicio.
- Cintillos: Gráficos que contienen datos importantes del producto o servicio que se quiere dar a conocer.

- Menciones: Menciones constantes en los diversos programas por parte de los conductores para mantenerse en la mente del consumidor.
- Presencia de marca: Presencia del logo de la empresa durante todo el programa ya sea por medio de banners, o algún otro artículo publicitario.
- Patrocinio de programas: Paquete global de publicidad que engloba todos los productos para publicitar a la empresa que contrate, como las menciones, cortinillas de presenta presentó, cintillos, spots comerciales y presencia de marca.
- Publicidad por internet: Transmisión de la programación vía internet por medio de la página de internet de la empresa, este servicio es un plus que se le brinda a los clientes.
- Prensa escrita: Publicidad en periódico.

3.1.2 Clientes

En el siguiente cuadro se identifican a los clientes reales de la empresa sus características y necesidades que lo identifican. Los clientes son aquellas personas que se benefician de manera directa con los productos que ofrecemos.

TABLA 1.2 Cuadro de clientes reales de la empresa Olmeca TV.

Cliente	Características	Necesidades	Características del satisfactor demandado
Empresas del sector publico	Pautan mensualmente	Convencer a los ciudadanos de sus acciones	Se otorga un tiempo al aire de 20 segundos en cada pausa comercial
	Solicitan crédito a	Causar una buena	Se mencionan en el

	15 días	impresión hacia los ciudadanos	noticiero las notas generadas diariamente
Empresas del sector privado (Pymes)	Pagan por paquete contratado	Dar a conocer sus productos y servicios así como sus beneficios	Se otorga un tiempo pautado en el horario y programación de su preferencia
	Empresas en crecimiento	Mantenerse en la mente de los consumidores	Se mencionan los datos e información que el cliente quiera resaltar
		Dar a conocer promociones	
		Variedad de horarios para publicitarse	

- Empresas del sector público: Son las empresas como el gobierno federal, gobierno estatal, gobierno municipal y órganos desconcentrados que integran cada nivel de gobierno como el DIF, las secretarías, obras públicas, etc.
- Empresas del sector privado: Todas las demás empresas que no pertenecen al sector público, así como asociaciones de cualquier tipo.

3.1.3 Competencia

A continuación se enlistan las principales organizaciones que ofrecen productos iguales o similares a los que Olmecca TV ofrece, y que por lo tanto se consideran competencia para Olmecca TV.

TABLA 1.3 Competidores directos de la empresa.

Organización	Características	Productos que ofrecen (características)
Tv Azteca Veracruz Sur	Prestigio nacional	Espacios publicitarios
	Televisión abierta	Calidad de imagen
		Señal de alta definición
Cablemás	Televisión por cable	Gráficos de alta definición
	Variedad de canales	Económicos
		Audiencia limitada

Olmecca TV es un canal de televisión regional creado en Junio del año 2007, la empresa Olmecca TV se encuentra ubicada en la ciudad y puerto de Coatzacoalcos, Veracruz. Transmite por el Canal 14 de Cable, con el objetivo de ser la mejor alternativa de información y entretenimiento en los municipios de Coatzacoalcos, Minatitlán, Cosoleacaque, Jáltipan y Nanchital. Olmecca TV cuenta con una amplia selección de contenidos además de programas de videos musicales, conciertos, películas, cultura y turismo nacional, transmitiendo de esta manera una programación sana y familiar para disfrutarlo desde la comodidad de su empresa u hogar.

3.1.4 Misión

A continuación se muestra la estructuración de la misión de la empresa mediante preguntas concluyentes que nos proporcionan la información necesaria para poder formular correctamente la razón de ser de la empresa.

a) ¿Qué ofrecemos?

Servicios de publicidad en televisión, internet y prensa escrita con la calidad necesaria para lograr una mayor penetración en los mercados.

b) ¿A quién se lo ofrecemos?

A todas las pequeñas y medianas empresas del sector privado y a las dependencias gubernamentales.

c) ¿Para qué se lo ofrecemos?

Para lograr una mayor difusión y penetrarse cada día mas en el mercado, posicionando sus marcas lo que se reflejara en el incremento de sus utilidades y el crecimiento de la empresa.

La misión de la empresa Olmecca TV en base a la información anterior se estructura de la siguiente manera.

Ser una empresa que ofrezca servicios de publicidad con la calidad necesaria para generar que las empresas del sector público y privado logren una mayor penetración en sus mercados, así como transmitir en nuestros contenidos informativos y de entretenimiento la diversidad de la riqueza histórica, cultural, turística, social y económica de la región del sur del estado de Veracruz.

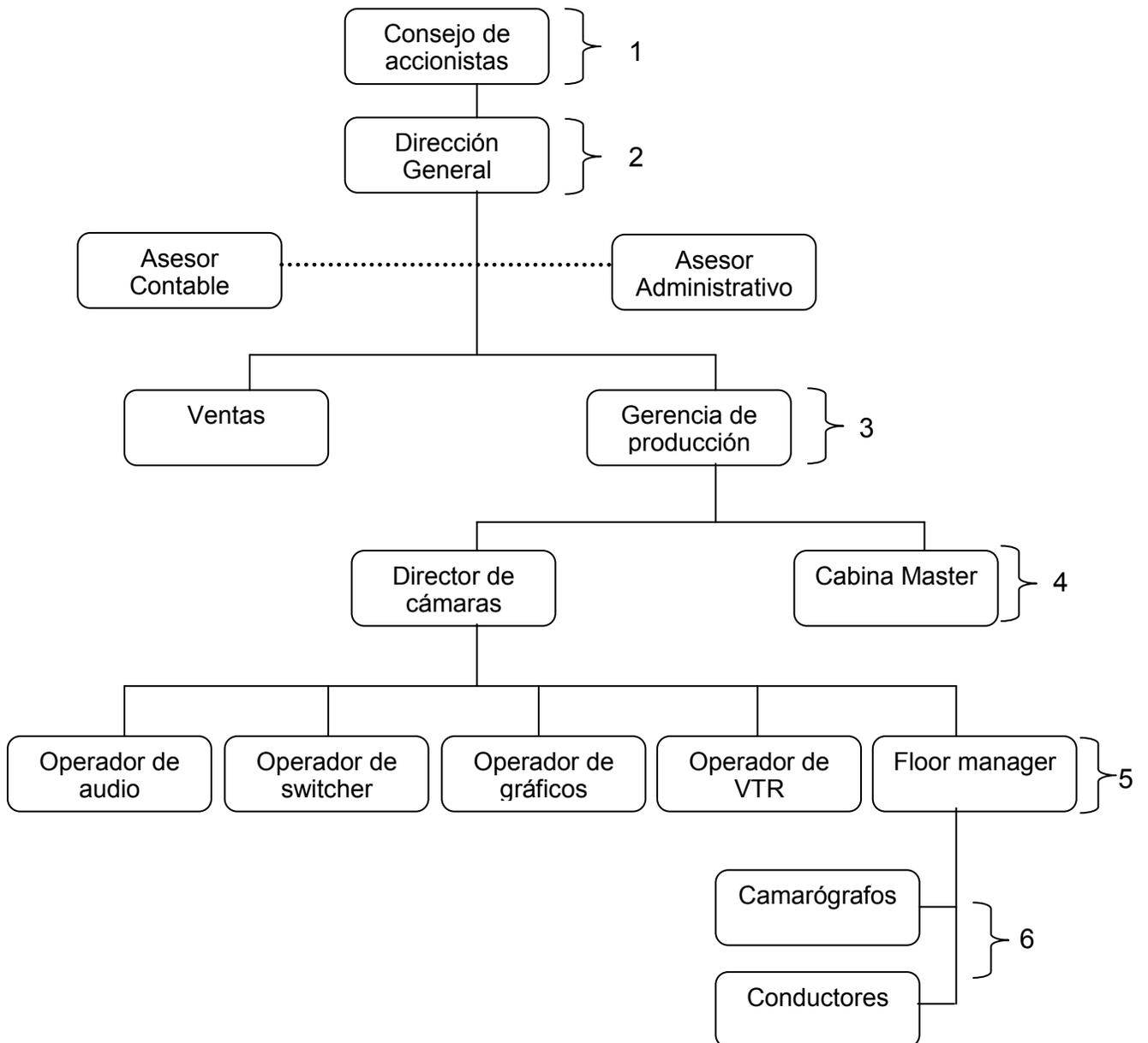
Los valores institucionales con los que predica la empresa Olmecca TV son los que se mencionan a continuación:

- Respeto: Hacer de la tolerancia a las ideas y a las personas una actitud permanente en los programas que transmiten y en la vida cotidiana.
- Objetividad: Dar el justo valor a los acontecimientos cotidianos, para presentarlos correctamente en las noticias y sucesos que transmitimos, sin sesgos de ningún tipo.
- Credibilidad: Obtener la confianza del teleauditorio, mediante la rigurosidad en la investigación de nuestros contenidos. Palabras que son reforzadas con hechos.
- Pluralidad: Reconocer la diversidad cultural, histórica y social para integrar los contenidos con esa riqueza, con respeto a la multiculturalidad del auditorio.
- Responsabilidad Social: Contribuir en el desarrollo de nuestra sociedad con solidaridad, participación y justicia.

3.2 Segundo vector o estructura organizacional

A continuación se muestra la estructura organizacional sugerida de la empresa ya que el organigrama es inexistente, por lo tanto la organización no cuenta con dicha estructura formal.

FIGURA 2.11 Organigrama de la empresa Olmeca TV



Notas: La empresa carece de un área de recursos humanos y mercadotecnia.

Áreas sugeridas: Recursos humanos (nominas, servicios al personal y Capacitación). Adquisiciones (compras e inventarios).

Mercadotecnia (relaciones públicas y ventas).

Los niveles jerárquicos que surgen de la estructura formal antes sugerida se mencionan a continuación y se describen las funciones principales de cada nivel así como sus responsabilidades y los puestos que se encuentran a su cargo.

Nivel 1:

- Funciones: Tomar decisiones y establecer las líneas de acción necesarias para el manejo de la empresa.
- Responsabilidades: Dotar a la empresa de todos los recursos necesarios para su funcionamiento.
- Tramo de control: Director general, asesor administrativo, asesor contable.

Nivel 2:

- Funciones: Llevar al cabo las líneas de acción establecidas para alcanzar las metas y objetivos establecidos.
- Responsabilidades: Coordinar todas las áreas de la empresa para obtener los resultados esperados.
- Tramo de control: Asesor administrativo, asesor contable, agente de ventas y gerentes de producción.

Nivel 3:

- Funciones: Vender los espacios publicitarios a las empresas que lo requieran así como producir los programas con el mayor profesionalismo que requiere.

- Responsabilidades: Cumplir con las metas de ventas establecidas mensualmente, así como elaborar toda la logística de la barra de programación.
- Tramo de control: Director de cámaras, cabina máster.

Nivel 4:

- Funciones: Coordinar la transmisión y operación de la barra programática con la mayor eficiencia posible.
- Responsabilidades: Que la transmisión no tenga errores, y que la calidad del audio y video sea la adecuada.
- Tramo de control: Operador de audio, operador de switcher, operador de vtr, operador de gráficos, floor manager.

Nivel 5:

- Funciones: Operar los equipos con eficiencia y eficacia.
- Responsabilidades: Son responsables de todo lo que sale al aire en la programación.
- Tramo de control: Camarógrafos, conductores.

Nivel 6:

- Funciones: Hacer tomas con calidad de imagen, y conducir los programas con profesionalismo.
- Responsabilidades: Que las tomas tengan calidad de imagen.
- Tramo de control: Ninguno.

3.2.1 Definiciones

Las siguientes definiciones son conceptos que contempla una estructura formal de cualquier empresa, son conceptos generales que se manejan día con

día, dichos conceptos son percepciones que el consejo de accionistas tiene acerca de estos elementos las cuales nos ayudaran a evaluar objetivamente en que nivel se lleva a cabo cada uno de estos aspectos dentro de la empresa y de ahí poder partir a la formulación de estrategias.

Estructura: Forma gráfica que muestra las líneas de autoridad y comunicación así como también las diversas áreas que hay en una empresa y la relación existente entre esas áreas.

- Funciones: Conjunto de tareas que forman un puesto.
- Autoridad: Es el grado de poder que impone un puesto.
- Responsabilidad: Obligación o capacidad de responder a un compromiso y a los actos propios.
- Tramo de control: El número de subordinados que una persona puede dirigir con eficacia y efectividad
- Delegación: Es la determinación de un superior de manejar una acción indirectamente a través de un subordinado para satisfacer las metas de la organización.
- Control interno: Sistema que al interior de cada empresa que procura garantizar que todas las actividades y operaciones se realicen conforme a las normas establecidas y dentro de las políticas trazadas.
- Valores compartidos: Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación.

- Normatividad: Conjunto de reglas y políticas que se deben seguir y a las que se deben sujetar las conductas, tareas y actividades del ser humano.
- Reglamentos: Colección ordenada de reglas y preceptos que deben llevarse a cabo al pie de la letra para la ejecución de las tareas.
- Manuales: Son los documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos y procedimientos.
- Comunicación de tareas: Acción mediante la cual se transmiten y se reciben órdenes e instrucciones.
- Liderazgo: Proceso de influir en otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo.
- Reconocimiento: Premiación moral al esfuerzo de una persona.
- Apoyo: Dotar de los elementos necesarios a las unidades administrativas.
- Sentimiento de identidad: Sentimiento de pertenecer a un grupo y de ser aceptado.
- Solución de conflictos: Identificación de problemas y la búsqueda de acciones correctas para solucionarlos.
- Coordinación entre áreas: Es disponer un conjunto de actividades y objetivos con miras al cumplimiento de un objetivo común.

- Selección de personal: Es el proceso de dotar de recursos humanos aptos a la organización.
- Capacitación: Proporcionar al personal de las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de su trabajo.
- Presupuesto: Es la previsión de un recurso financiero para un determinado tiempo.
- Aplicación del presupuesto: Es la asignación de recursos monetarios para actividades y programas específicos.
- Comercialización: Formas y herramientas que se usan para vender un producto o servicio.
- Promoción: Elemento de la mercadotecnia que sirve para informar y persuadir al mercado de la existencia de un producto y su venta.
- Ventas: Conceder la propiedad de un bien o servicio a una tercera persona a cambio de una remuneración económica.
- Logística: Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de su distribución.
- Precio de venta: Es la cantidad monetaria que se dispone de un producto a un servicio.
- Ambiente : Es la atmosfera de trabajo que se tiene dentro de la empresa, como las relaciones interpersonales.

Los siguientes elementos nos ayudaran a determinar en que medida ayudan estos a lograr la misión de la empresa mediante calificaciones objetivas. Ver tabla 1.4.

TABLA 1.4 Guía de elementos que ayudan a lograr la misión de la empresa.

Elemento	Nulo	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estructura						
Funciones						
Autoridad						
Responsabilidad						
Tramo de control						
Delegación						
Control interno						
Valores compartidos						
Normatividad						
Reglamentos						
Manuales						
Comunicación de tareas						
Liderazgo						
Reconocimiento						
Apoyo						
Sentimiento de identidad						
Solución de conflictos						
Coordinación entre áreas						
Selección del personal						
Capacitación						
Presupuesto						
Aplicación del presupuesto						
Comercialización						
Promoción						
Ventas						
Logística						
Precio de venta						
Ambiente						

Tomando en cuenta los datos obtenidos anteriormente podemos darnos cuenta que la empresa no cumple con algunos aspectos que toda organización debe de tener en cuenta dentro de su organización, lo que le impide a la empresa lograr alcanzar la misión trazada y posicionarse como una empresa sólida dentro del mercado. Algunos de los elementos más importantes por mencionar algunos

son la capacitación que es lo mas importante que una empresa debe considerar porque le permite a su personal desarrollarse, la carencia de manuales y políticas son otros elementos que no se tienen en cuenta y son de gran importancia para toda empresa que cuente con una base sólida.

La empresa cuenta con un ambiente de trabajo agradable pero no el adecuado para desarrollar el trabajo, así como los valores que se encuentran bien definidos dentro de la empresa y con su personal.

3.3 Tercer vector o diseño de transformación

T E C N O L O G I A	PROCESO	<p>5. ¿Cuántos años de estudio teórico posee la gente en el área específica del proceso de transformación? <u>4 años</u></p> <p>6. ¿Existen manuales teóricos del proceso de transformación donde se indiquen las teorías básicas del mismo? <u>No</u></p> <p>7. ¿El desarrollo teórico de su proceso de transformación: a) ¿Lo desarrollaron en la organización ____ b) ¿Lo copiaron de alguna organización? <u>X</u></p> <p>8. ¿Considera que el conocimiento teórico, es suficiente para el desarrollo del proceso? <u>Si.</u></p>
	OPERACION	<p>2. ¿Cuántos años de experiencia práctica, en el área específica de la organización, tiene la gente? <u>3 años</u></p> <p>3. ¿La experiencia práctica se concentra en algún área específica? <u>Si</u></p> <p>4. ¿En caso de ser afirmativa la respuesta, diga en que áreas se tiene mayor y menor experiencia práctica. Mayor experiencia: <u>Dirección de cámaras, producción, ventas y áreas administrativas.</u> Menor experiencia: <u>Personal de staff.</u></p>
	EQUIPO	<p>1. El equipo con que cuenta la organización: a) ¿Es adecuado? <u>Si</u> b) ¿Es suficiente? <u>No</u> c) ¿Está bien distribuido? <u>No</u></p>

Del cuadro anterior podemos darnos cuenta que es necesario que el personal que está a cargo del proceso de transformación necesita una preparación mínima de 4 años y una experiencia mínima de tres años. Aunque anteriormente se menciona que el conocimiento teórico y la experiencia práctica es suficiente, considero que no es así, ya que el personal y más el personal que se encuentra en el área operativa necesita de capacitación constantemente.

3.3.1 Listado de los principales productos que ofrece la empresa, características y medidas con las que se controlan.

Producto	Característica	Indicador (En qué medimos esa característica)
Espacios de publicidad en televisión por cable	Económico Versátil Cobertura regional	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de precios con la competencia • Variedad de programas
Spots	Trabajo especializado	<ul style="list-style-type: none"> • Hrs/hombre
Cintillos	Concreto Alto impacto visual	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente
Menciones	Personalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente
Presencia de marca	Costoso Publicidad indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en los consumidores
Patrocinio de programas	Publicidad frecuente	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas • Cantidad de solicitudes
Publicidad en internet	Rápido Mayor difusión	<ul style="list-style-type: none"> • Número de consultas de la página
Prensa escrita	Tendencioso	<ul style="list-style-type: none"> • Crítica de los clientes

3.3.2 Grado de satisfacción que nuestros clientes declaran tener con los productos que se ofrecen.

Producto	Necesidad que satisface	Nula	Baja	Media Baja	Media	Media Alta	Alta
Espacios de publicidad en televisión por cable	Publicidad						
Spots	Diseño de una campaña publicitaria						
Cintillos	Promoción a bajo precio						
Menciones	Publicidad directa						
Presencia de marca	Mantenerse en la mente del consumidor						
Patrocinio de programas	Publicidad integral						
Publicidad en internet	Llegar a todos los segmentos del mercado						
Prensa escrita	Información						

3.3.3 Análisis de la organización

A continuación menciono las principales fortalezas y debilidades que conforman el ambiente interno de la organización, que son el resultado de la ponderación de los elementos antes mencionados.

Fortalezas

1. Precio de venta
2. Posicionamiento en el mercado
3. Misión y visión objetiva
4. Recurso humano especializado
5. Cobertura regional
6. Programación versátil
7. Programación por Internet

Debilidades

1. Equipo insuficiente
2. Recurso humano insuficiente
3. Falta de capacitación
4. Falta de escenografía
5. Falta de control interno
6. No hay proceso de selección de personal
7. Estructura organizacional inexistente

- | | |
|-------------------------------|--|
| 8. Promoción | 8. Bajo nivel de división de trabajo |
| 9. Solución de conflictos | 9. Falta de reglamentos, manuales y políticas internas |
| 10. Coordinación entre áreas | 10. Falta de reconocimiento |
| 11. Ambiente laboral adecuado | 11. Falta de presupuesto |
| 12. Ventas | 12. Baja actividad de comercialización |
| 13. Valores compartidos | 13. Logística |
| | 15. Poca experiencia administrativa |
| | 16. Equipo inadecuado |

3.3.4 Entorno de la organización

Los siguientes aspectos son los que conforman el entorno de la organización, es decir, el ambiente externo de la empresa, y que en dado momento pueden llegar a presentar alguna oportunidad o alguna amenaza, y con ello se podrán formular las estrategias necesarias para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Aspectos económicos:

- Definición propuesta: Condiciones de carácter monetario que giran en el macro ambiente del país.
- Elementos actuales y relevantes: Sin actividad económica el 41.9% de la población en edad laboral. Al menos 58.1 por ciento de la población en edad laboral en México está ocupada o busca emplearse, mientras que 41.9 por ciento no realiza ninguna actividad económica, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Aspectos políticos:

- Definición propuesta: Sistema de gobierno de una nación que confiere poder y unidad a las instituciones del estado.
- Elementos actuales y relevantes: El IFE sanciona a televisoras locales y nacionales por excederse en los tiempos de difusión política; IFE atiende

solicitud del PAN para modificar spots; Arrancan el día dos de mayo las campañas electorales 2009.

Aspectos sociales:

- Definición propuesta: Interacciones y comportamientos entre los individuos.
- Elementos actuales y relevantes: Aumenta explotación infantil en el campo denuncia la Confederación Nacional Campesina.

Aspectos culturales:

- Definición propuesta: Evolución de nuestras costumbres y tradiciones.
- Elementos actuales y relevantes: Próximamente mosaico de culturas Coatzacoalcos 2009, evento que comprende actividades artísticas, teatrales, culturales y fomento, difusión y preservación de las tradiciones y costumbres de diversos países.

Aspectos relevantes del sector específico (Televisión):

- Definición propuesta: Tiempos y espacios publicitarios y programas de contenido general.
- Elementos actuales y relevantes: Produce TV Azteca el programa shalalá con 9 cámaras detrás de escenografía.

Aspectos tecnológicos:

- Definición propuesta: Innovación y aplicación de conocimientos, métodos o instrumentos para el mejor desarrollo del trabajo en los diversos sectores de nuestro país.
- Elementos actuales y relevantes: Regulación versus desarrollo tecnológico; Con las nuevas cámaras digitales, llega la ola de los secretos de los que dominan la nueva tecnología.

Aspectos científicos:

- Definición propuesta: Nuevos métodos de investigación.
- Elementos actuales y relevantes: Ofrece UNAM fabricar medicina contra la influenza.

Aspectos laborales:

- Definición propuesta: Relación de trabajo entre trabajador y patrón a cambio de un beneficio económico.
- Elementos actuales y relevantes: Los salarios mínimos castigados por la inflación; La seguridad y salud de los trabajadores es lo más importante.

Aspectos de mercado:

- Definición propuesta: Es el lugar en donde se ofrecen y demandan bienes y servicios.
- Elementos actuales y relevantes: Ni la influenza detuvo a los mexicanos de irse de shopping durante el fin de semana largo del 1 al 5 de mayo; La epidemia Influenza ya tiene mascota un pequeño muñeco de peluche azul llamado achufy; Proyecto de iniciación de canal local de televisa Veracruz.

Aspectos educativos:

- Definición propuesta: Proceso mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar.
- Elementos actuales y relevantes: Se suspenden clases a nivel nacional desde primaria hasta universidades por la epidemia de la influenza porcina; La SEP pretende desinfectar las escuelas públicas antes del regreso a clases; Una gran cantidad de alumnos egresaran próximamente de las diversas licenciaturas que ofrecen las diferentes escuelas de nuestra ciudad de Coatzacoalcos, y se enfrentaran a una ardua lucha en busca de empleo.

3.3.5 Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas

En el siguiente recuadro se identifican las situaciones del entorno potencialmente favorables y atractivas para ser aprovechadas, así como también los riesgos que se pueden presentar, pero para esto se establecen las oportunidades y amenazas para la organización, considerando la información recabada.

Oportunidades	Amenazas
1. Sin actividad económica el 41.9% de la población en edad laboral. Al menos 58.1 por ciento de la población en edad laboral en México está ocupada o busca emplearse, mientras que 41.9 por ciento no realiza ninguna actividad económica, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).	1. El IFE sanciona a televisoras locales y nacionales por excederse en los tiempos de difusión política; IFE atiende solicitud del PAN para modificar spots.
2. Próximamente mosaico de culturas Coatzacoalcos 2009, evento que comprende actividades artísticas, teatrales, culturales y fomento, difusión y preservación de las tradiciones y costumbres de diversos países.	2. Produce TV Azteca el programa shalalá con 9 cámaras detrás de escenografía.
3. Con las nuevas cámaras digitales, llega la ola de los secretos de los que dominan la nueva tecnología.	3. Los salarios mínimos castigados por la inflación.
4. La seguridad y salud de los trabajadores es lo más importante.	
5. Arrancan el día dos de mayo las campañas electorales 2009.	
6. Una gran cantidad de alumnos egresaran próximamente de las diversas licenciaturas que ofrecen las diferentes escuelas de nuestra ciudad de Coatzacoalcos, y se enfrentaran a una ardua lucha en busca de empleo.	

3.3.6 Escenario integral

Lista de Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios de venta 2. Posicionamiento en el mercado 3. Misión y visión objetiva 4. Recurso humano especializado 5. Cobertura regional 6. Programación versátil 7. Programación por internet 8. Promoción 9. Solución de conflictos 10. Coordinación entre áreas 12. Ambiente laboral adecuado 12. Ventas 13. Valores compartidos 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo insuficiente 2. Equipo inadecuado 3. Recursos humanos insuficientes 4. Falta de capacitación 5. Falta de escenografía 6. Falta de control interno 7. Selección de personal 8. Estructura organizacional inexistente 9. Nivel bajo de división del trabajo 10. Reglamentos 11. Manuales 12. Políticas 13. Reconocimiento 14. Presupuesto 15. Aplicación del presupuesto 16. Comercialización 17. Logística 18. Poca experiencia administrativa
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sin actividad económica el 41.9% de la población en edad laboral. Al menos 58.1 por ciento de la población en edad laboral en México está ocupada o busca emplearse, mientras que 41.9 por ciento no realiza ninguna actividad económica, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2. Próximamente mosaico de culturas Coatzacoalcos 2009, evento que comprende actividades artísticas, teatrales, culturales y fomento, difusión y preservación de las tradiciones y costumbres de diversos países. 3. La seguridad y salud de los trabajadores es lo más importante. 4. Arrancan el día dos de mayo las campañas electorales 2009. 5. Una gran cantidad de alumnos egresaran próximamente de las diversas licenciaturas que ofrecen las diferentes escuelas de nuestra ciudad de Coatzacoalcos. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El IFE sanciona a televisoras locales y nacionales por excederse en los tiempos de difusión política. 2. Produce TV Azteca el programa shalalá con 9 cámaras detrás de escenografía. 3. Los salarios mínimos castigados por la inflación. 4. La seguridad y salud de los trabajadores es lo más importante. 5. Con las nuevas cámaras digitales, llega la ola de los secretos de los que dominan la nueva tecnología. 6. Proyecto de iniciación de canal local de televisa Veracruz.

Matriz de impacto cruzado (FODA)

<p style="text-align: center;">Fortaleza Debilidades</p> <p>Oportunidades Amenazas</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios de venta 2. Posicionamiento en el mercado 3. Misión y visión objetiva 4. Recurso humano especializado 5. Cobertura regional 6. Programación versátil 7. Programación por internet 8. Promoción 9. Solución de conflictos 10. Coordinación entre áreas 11. Ambiente laboral adecuado 12. Ventas 13. Valores compartidos 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo insuficiente 2. Equipo inadecuado 3. Recursos humanos insuficientes 4. Falta de capacitación 5. Falta de escenografía 6. Falta de control interno 7. Selección de personal 8. Estructura organizacional inexistente 9. Nivel bajo de división del trabajo 10. Reglamentos 11. Manuales 12. Políticas 13. Reconocimiento 14. Presupuesto 15. Aplicación del presupuesto 16. Comercialización 17. Logística 18. Poca experiencia administrativa
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sin actividad económica el 41.9% de la población en edad laboral. Al menos 58.1 por ciento de la población en edad laboral en México está ocupada o busca emplearse, mientras que 41.9 por ciento no realiza ninguna actividad económica, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2. Próximamente mosaico de culturas Coatzacoalcos 2009, evento que comprende actividades artísticas, teatrales, culturales y fomento, difusión y preservación de las tradiciones y costumbres de diversos países. 3. La seguridad y salud de los 	<p>Estrategias, FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa de ventas y mercadotecnia con diversos paquetes publicitarios, para los distintos eventos culturales de los municipios cercanos (F1, F2, F8, F12, O2). 2. Diseñar campañas publicitarias por candidato de cada partido político (F2, F3, F5, F7, O4). 3. Plasmar en los medios de comunicación más importantes un anuncio con las prestaciones y condiciones generales del puesto (F11, O5). 	<p>Estrategias, DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzar una convocatoria de reclutamiento en las diversas universidades de la región (D3, O1, O5). 2. Elaboración y asignación de presupuesto para brindar mayores prestaciones de seguridad social al personal (D14, D14, O3). 3. Elaboración de programas de capacitación en áreas específicas (D4, O5).

<p>trabajadores es lo más importante.</p> <p>4. Arrancan el día dos de mayo las campañas electorales 2009.</p> <p>5. Una gran cantidad de alumnos egresaran próximamente de las diversas licenciaturas que ofrecen las diferentes escuelas de nuestra ciudad de Coatzacoalcos, y se enfrentaran a una ardua lucha en busca de empleo.</p>		
<p>Amenazas</p> <p>1. El IFE sanciona a televisoras locales y nacionales por excederse en los tiempos de difusión política.</p> <p>2. Produce TV Azteca el programa shalalá con 9 cámaras detrás de escenografía.</p> <p>3. Los salarios mínimos castigados por la inflación.</p> <p>4. La seguridad y salud de los trabajadores es lo más importante.</p> <p>5. Con las nuevas cámaras digitales, llega la ola de los secretos de los que dominan la nueva tecnología.</p> <p>6. Proyecto de iniciación de canal local de televisa Veracruz.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>1. Proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F13, A6).</p> <p>2. Reducir los tiempos de transmisión por internet de carácter político (F7, A1).</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>1. Establecer y asignar un presupuesto para la adquisición de nuevas cámaras de video de alta definición (D1, D2, D14, D15, A2, A5).</p> <p>2. Asignación de presupuesto para contingencias económicas (D14, D15, A3).</p> <p>3. Contratación de seguro de gastos médicos mayores (D14, A4).</p> <p>4. Renovación de escenografías para programas de televisión (D5, A2).</p> <p>5. Programa para el desarrollo y establecimiento de un nuevo modelo administrativo (D6, D14, D15, D18, A6).</p>

Líneas jerárquicas de acción a partir del análisis del presente y la matriz FODA

Elementos: Fortalezas – Oportunidades

Líneas jerárquicas (estrategias) y sus objetivos.

a) Estrategia: Establecer un programa de ventas y mercadotecnia con diversos paquetes publicitarios, para los distintos eventos culturales de los municipios cercanos.

Objetivo: Tener paquetes de publicidad establecidos con precios competitivos para incrementar el volumen de ventas.

b) Estrategia: Diseñar campañas publicitarias por candidato de cada partido político.

Objetivo: Principalmente, Incrementar ventas, pero también se busca crear mayor confianza tanto en los partidos políticos como en los ciudadanos dando a conocer a cada uno de los candidatos de los partidos políticos y sus propuestas.

c) Estrategia: Plasmar en los medios de comunicación más importantes un anuncio con las prestaciones y condiciones generales del puesto.

Objetivo: Reclutar candidatos profesionales y capacitados para la operación en la empresa.

Elementos: Debilidades – Amenazas

Líneas jerárquicas (estrategias) y sus objetivos.

a) Estrategia: Establecer y asignar un presupuesto para la adquisición de nuevas cámaras de video de alta definición.

Objetivo: Poseer la mejor tecnología del mercado para poder competir con televisoras a nivel de estado en cuanto a calidad de imagen.

b) Estrategia: Asignación de presupuesto para contingencias económicas.

Objetivo: Tener un respaldo económico en caso de crisis económica para que el personal no se vea afectado en la percepción de su salario.

c) Estrategia: Contratación de seguro de gastos médicos mayores.

Objetivo: Asegurar al personal en caso de alguna enfermedad o accidente de trabajo y evitar mayores gastos imprevistos.

d) Estrategia: Renovación de escenografías para programas de televisión.

Objetivo: Proyectar una imagen diferente a los televidentes de cada uno de los programas que se producen.

e) Estrategia: Programa para el desarrollo y establecimiento de un nuevo modelo administrativo.

Objetivo: Mejorar el funcionamiento administrativo y de control interno de la organización.

3.3.7 La Planeación a partir del pasado

Pronóstico

En el siguiente cuadro podemos observar las variables que nos van a proporcionar las pautas para determinar las estrategias organizacionales orientadas por los resultados esperados.

Variable	Indicador	Unidad de medida
Volumen de ventas	Ingresos por ventas	Pesos mexicanos
Producción	Número de producciones	Producciones

Ventas por año

Año	Ingreso
2007	\$1,800,000.00
2008	2,250,000.00
2009 e	2,500,000.00

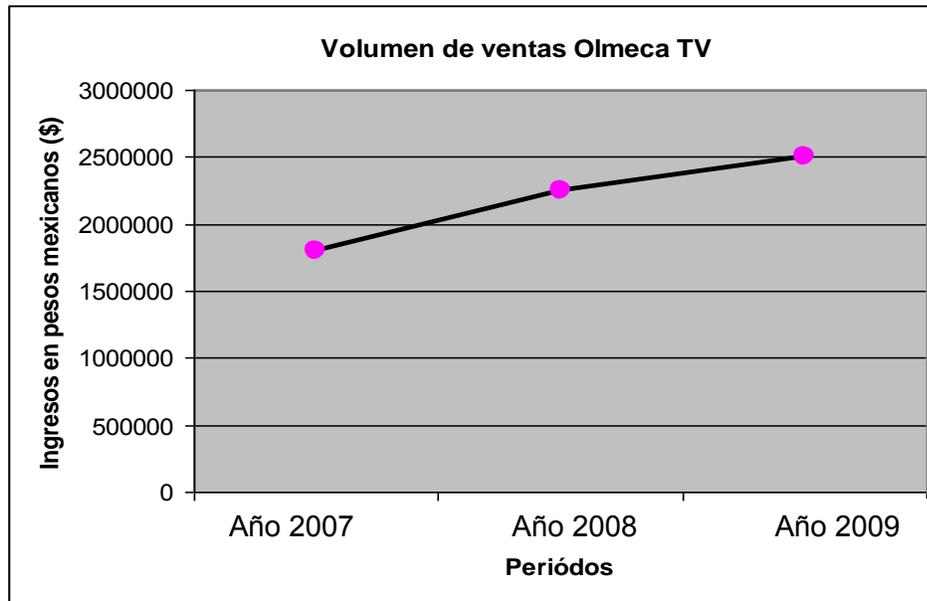
e= estimados con datos hasta el mes de abril del 2009.

Producciones

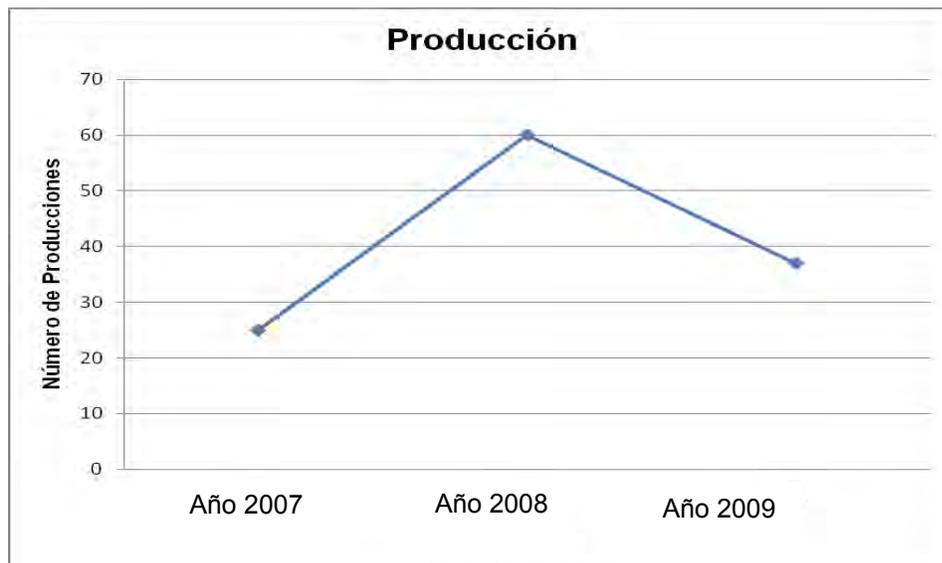
Año	Total de producciones
2007	25
2008	60
2009 e	37

e= estimados con datos hasta el mes de abril del 2009.

Gráfica 3.1 Valores históricos para el indicador seleccionado



De acuerdo a los valores de la grafica anterior a mediados del año 2007 de empezó con un volumen de ventas de \$1,800,000.00, pero los ingresos han ido incrementando conforme va transcurriendo el tiempo hasta la actualidad en el año 2009 con un ingreso estimado de \$2,500,000.00 hasta el mes de julio.



Gráfica 3.2 Número de producciones anuales

3.3.8 Implicaciones o efectos esperados

Futuro proyectado	Implicaciones del futuro proyectado
Aumento en el volumen de ventas en un 20%.	Capacitación del personal de ventas. Ventas a las grandes empresas. Aplicación de la mezcla de la mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción). Promoción de nuevos servicios.
Aumento en un 35% en la capacidad instalada.	Mayor inversión en equipo tecnológico Inversión en escenografía. Reestructuración y ampliación del espacio.
Se estima un incremento en un 20% en la producción de la empresa.	Mayor inversión en equipo tecnológico cámaras de video y computadoras para edición.

3.3.8.1 Estrategias asociadas a las proyecciones

Las estrategias que se mencionan a continuación son fundamentadas en la información anteriormente obtenida, así como también los objetivos que justifican a cada acción estratégica.

Implicaciones del futuro proyectado	Estrategia asociada
Capacitación.	Elaboración de un programa de capacitaciones constantes.
Vender a las grandes empresas.	Elaboración de un plan de ventas.
Inversión en equipo tecnológico y mobiliario.	Elaboración y aplicación de presupuesto.
Reestructuración y ampliación del espacio.	Establecer una estructura formal de la empresa.

3.3.8.2 Objetivos de las estrategias

Estrategia	Objetivo
Elaboración de un programa de capacitaciones constantes.	Dotar al personal de los conocimientos necesarios para obtener una mayor eficiencia en su trabajo.
Elaboración de un plan de ventas.	Diseñar paquetes publicitarios que se ajusten a las diversas necesidades de los clientes.
Elaboración y aplicación de presupuesto.	Asignar partidas presupuestarias a cada una de las áreas que lo requiera para lograr un crecimiento notable.
Establecer una estructura formal de la empresa.	Mejorar la percepción de la imagen de la empresa tanto exteriormente como con su personal.

3.4 La Planeación a partir del análisis de las condiciones del futuro.

3.4.1 Prospectiva, análisis del entorno social en México.

Nuestro país México actualmente se encuentra en una situación de crisis debido a los fenómenos que están sucediendo en el entorno, por mencionar algunos de ellos la inflación que cada día nos afecta más a los mexicanos, los productos y servicios básicos cada día suben sus precios y los salarios siguen iguales y la inestabilidad económica que crea incertidumbre en todos nosotros y nos crea inseguridades, por otro lado también el factor político con la guerra por el poder que hay actualmente, la falta de calidad en los servicios públicos como la educación y la salud.

El desempleo es otro problema que enfrentamos cada día, ya que la solvencia y capacidad de los empresarios no es la misma de antes, y se han visto

en la necesidad de hacer recorte de personal en la mayoría de las empresas, ya que es una manera de reducir sus gastos.

Todos estos aspectos que están afectando a nuestro país y a los mexicanos son de gran importancia para ponernos a pensar en estrategias para salir de la crisis en la que nos encontramos, hay que poner en marcha líneas estratégicas para retomar la actividad de las micro empresas, pequeñas, medianas y grandes empresas para recuperar la economía del país y solidificar nuestra nación como un país con una estructura económica sólida capaz de enfrentar cualquier tipo de contingencia que se presente. La mayor parte de estos aspectos afectan directamente a las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que no cuentan con la misma solvencia económica y capacidad que las grandes empresas, es por ello que es necesario diseñar planes estratégicos para crear bases sólidas fortalecerse cada día más como empresa.

3.4.2 Futuro Posible

1. Ser una empresa competitiva a nivel de televisoras como radio televisión de Veracruz (RTV) y televisa Veracruz.
2. Ser una empresa con una estructura formal sólida capaz de enfrentar cualquier tipo de competencia.
3. Una empresa que además de ofrecer servicios publicitarios por medio de televisión y prensa escrita, también ofrecer servicios por medios de comunicación alternativos como la radio.
4. Una empresa con la infraestructura suficiente para el desarrollo de nuevos proyectos.

Futuros Posibles y Probables
(Situación Futura Deseada)

Futuro posible	Probabilidad, con valores de 0 a 1 (Se considera la probabilidad de ocurrencia del evento, de manera subjetiva)
1. Competitiva, a nivel de otras televisoras.	.30
2. Empresa con una estructura formal sólida.	.80
3. Ofrecer servicios en medios alternativos de comunicación.	.70
4. Infraestructura suficiente para el desarrollo de nuevos proyectos.	.60

Futuro posible	Probabilidad, con valores de 0 a 1 (Se considera la probabilidad de ocurrencia del evento, de manera subjetiva)	Competitividad, con valores de 0 a 10 (Considerando el impacto en la permanencia y el crecimiento de la organización)	Valor ponderado
1. Competitiva, a nivel de otras televisoras.	.30	3.5	1.05
2. Empresa con una estructura formal sólida.	.80	7.0	5.6
3. Ofrecer servicios en medios alternativos de comunicación.	.70	6.5	4.55
4. Infraestructura suficiente para el desarrollo de nuevos proyectos.	.60	5.5	3.3

Visión

Ser un medio de comunicación competitivo, eficiente y objetivo con una sólida estructura organizacional.

Situación Futura Deseada

Aspiramos a ser un medio de comunicación competitivo, eficiente y objetivo con una sólida estructura organizacional. Esta visión implica:

- Incremento en la cartera de clientes.
- Una estructura organizacional sólida.
- Amplia infraestructura.
- Ser competitivos dentro de los medios de comunicación.

Futuro Inercial

- Entrada de nuevos competidores en el mercado.
- Incremento en el recurso de internet para ver programas de televisión.
- Incremento de la matrícula de profesionistas en comunicación en Coatzacoalcos.
- Especialización de la competencia en cuanto a mano de obra y tecnología.

Brecha Existente

- Elaborar un programa de capacitación continua para el personal de ventas.
- Programar cursos de actualización para el personal de producción.
- Elaboración de un presupuesto anual y asignar partidas presupuestarias a cada área de la organización.
- Realizar un estudio de mercado para determinar el nivel de posicionamiento de la empresa, e incursionar en nuevos medios de comunicación.

Estrategias para disminuir la brecha existente

1. Programa de capacitación

Objetivo: Lograr el personal de ventas, de producción y personal administrativo se encuentren actualizados y enfrentar las demandas del ambiente exterior.

2. Reestructuración organizacional

Objetivo: Rediseñar los puestos y funciones que integran la empresa, así como determinar la necesidad de incorporar nuevo personal a la empresa.

3. Estudio de mercado

Objetivo: Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades de publicidad e información de los clientes y los televidentes.

4. Desarrollo de paquetes promocionales

Objetivo: Diseñar un programa de ventas, con paquetes atractivos y competitivos en el mercado.

Estrategias para disminuir la brecha existente	
1. Programa de capacitación	Lograr el personal de ventas, de producción y personal administrativo se encuentren actualizados y enfrentar las demandas del ambiente exterior.
2. Reestructuración organizacional	Rediseñar los puestos y funciones que integran la empresa, así como determinar la necesidad de incorporar nuevo personal a la empresa.
3. Estudio de mercado	Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades de publicidad e información de los clientes y los televidentes.
4. Desarrollo de paquetes promocionales	Diseñar un programa de ventas, con paquetes atractivos y competitivos en el mercado.

3.4.3 Sistema integral de estrategias de la organización en base al pasado de la organización.

1. Elaboración de un programa de capacitaciones constantes.

Objetivo: Dotar al personal de los conocimientos necesarios para obtener una mayor eficiencia en su trabajo.

2. Elaboración de un plan de ventas.

Objetivo: Diseñar paquetes publicitarios que se ajusten a las diversas necesidades de los clientes.

3. Elaboración y aplicación de presupuesto.

Objetivo: Asignar partidas presupuestarias a cada una de las áreas que lo requiera para lograr un crecimiento notable.

4. Establecer una estructura formal de la empresa.

Objetivo: Mejorar la percepción de la imagen de la empresa tanto exteriormente como con su personal.

3.4.4 Sistema integral de estrategias de la organización en base al presente (FODA)

Sistema Integral de Estrategias de la Organización	
En base al presente de la organización (FODA)	
1. Diseño de un programa de ventas.	Tener paquetes de publicidad establecidos con precios competitivos para incrementar el volumen de ventas.
2. Diseño de campañas publicitarias.	Principalmente, Incrementar ventas, pero también se busca crear mayor confianza tanto en los partidos políticos como en los ciudadanos dando a conocer a cada uno de los candidatos de los partidos políticos y sus propuestas.
3. Lanzamiento de convocatoria de selección.	Reclutar candidatos profesionales y capacitados para la operación en la empresa.
4. Establecer un presupuesto para la adquisición de nueva tecnología.	Poseer la mejor tecnología del mercado para poder competir con televisoras a nivel de estado en cuanto a calidad de imagen.
5. Asignación de presupuesto para contingencias	Tener un respaldo económico en caso de crisis económica para que el personal no se vea afectado

económicas.	en la percepción de su salario.
6. Contratación de seguro de gastos médicos mayores.	Asegurar al personal en caso de alguna enfermedad o accidente de trabajo y evitar mayores gastos imprevistos.
7. Renovación de escenografías para programas de televisión.	Proyectar una imagen diferente a los televidentes de cada uno de los programas que se producen.
8. Establecimiento de un nuevo modelo administrativo.	Mejorar el funcionamiento administrativo y de control interno de la organización.
9. Lanzar una convocatoria de reclutamiento en las diversas universidades de la región	Contratar a personal sin vicios y profesional que sepa realizar su trabajo con ética.
10. Elaboración y asignación de presupuesto para brindar mayores prestaciones de seguridad social al personal.	Asegurar el bienestar y seguridad de los empleados.
11. Elaboración de programas de capacitación en áreas específicas.	Contar con los cursos de actualización cada determinado periodo para afrontar las condiciones cambiantes del entorno y de la competencia.
12. Proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado, y tener mayor auditorio.
13. Reducir los tiempos de transmisión por internet de carácter político.	Evitar sanciones por parte de las autoridades electorales.

3.4.5 Sistema integral de estrategias de la organización en base al futuro de la organización.

1. Programa de capacitación.

Objetivo: Lograr el personal de ventas, de producción y personal administrativo se encuentren actualizados y enfrentar las demandas del ambiente exterior.

2. Reestructuración organizacional.

Objetivo: Rediseñar los puestos y funciones que integran la empresa, así como determinar la necesidad de incorporar nuevo personal a la empresa.

3. Estudio de mercado.

Objetivo: Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades de publicidad e información de los clientes y los televidentes.

4. Desarrollo de paquetes promocionales.

Objetivo: Diseñar un programa de ventas, con paquetes atractivos y competitivos en el mercado.

3.4.6 Análisis estructural del sistema estratégico.

Después que se han identificado las posibles estrategias, se determina el sistema estratégico integral.

Sistema estratégico integral	Descripción y objetivos
(E1) Elaborar un programa de capacitación constante.	Dotar al personal de los conocimientos necesarios para obtener una mayor eficiencia en su trabajo.
(E2) Diseñar y elaborar de un plan de ventas.	Diseñar paquetes publicitarios que se ajusten a las diversas necesidades de los clientes, y con precios competitivos para incrementar el volumen de ventas.
(E3) Elaborar y asignar el presupuesto para la adquisición de nueva tecnología.	Asignar partidas presupuestarias a cada una de las áreas que lo requiera para lograr un crecimiento notable así como poseer la mejor tecnología del mercado para poder competir con televisoras a nivel de estado en cuanto a calidad de imagen. .
(E4) Establecer una estructura formal de la empresa.	Mejorar la percepción de la imagen de la empresa tanto exteriormente como con su personal.
(E5) Diseñar campañas publicitarias.	Principalmente, Incrementar ventas, pero también se busca crear mayor confianza tanto en los partidos políticos como en los ciudadanos dando a conocer a cada uno de los candidatos de los partidos políticos y sus propuestas.
(E6) Lanzar una convocatoria de reclutamiento en las diversas universidades de la región.	Reclutar y contratar candidatos profesionales sin vicios y capacitados para la operación en la empresa.
(E7) Contratar un seguro de gastos médicos mayores.	Asegurar al personal en caso de alguna enfermedad o accidente de trabajo y evitar mayores gastos imprevistos.

(E8) Renovar la escenografía para programas de televisión.	Proyectar una imagen diferente a los televidentes de cada uno de los programas que se producen.
(E9) Establecer un nuevo modelo administrativo.	Mejorar el funcionamiento administrativo y de control interno de la organización.
(E10) Proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado, y tener mayor auditorio.
(E11) Reducir los tiempos de transmisión por internet de carácter político.	Evitar sanciones por parte de las autoridades electorales.
(E12) Realizar una reestructuración organizacional.	Rediseñar los puestos y funciones que integran la empresa, así como determinar la necesidad de incorporar nuevo personal a la empresa.
(E13) Implementar un estudio de mercado.	Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades de publicidad e información de los clientes y los televidentes.

Matriz de impacto cruzado para análisis estructural del sistema.

Afectación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Σ
E1	X	1	9	9	1	5	1	0	9	0	0	1	0	36
E2	5	X	9	5	9	0	0	1	9	1	5	1	9	54
E3	9	9	X	1	0	0	0	5	5	1	0	0	5	35
E4	5	1	0	X	0	1	1	0	9	1	0	9	1	28
E5	1	9	0	1	X	0	0	0	1	1	9	0	5	27
E6	0	0	0	5	0	X	0	0	5	1	0	5	0	16
E7	0	0	0	0	0	0	X	0	1	0	0	0	0	1
E8	0	1	9	0	0	0	0	X	0	0	0	0	1	11
E9	9	1	1	9	0	5	5	0	X	5	0	9	0	44
E10	0	1	1	5	5	0	0	9	1	X	1	0	5	28
E11	0	5	0	0	5	0	0	0	0	0	X	0	0	10
E12	9	1	1	9	0	1	0	0	9	0	0	X	0	30
E13	0	9	9	1	0	0	0	0	5	9	0	0	X	33
Σ	38	38	39	45	20	12	7	15	54	19	15	25	26	

La anterior tabla muestra el grado de afectación entre una estrategia en otra, lo cual podrá arrojar las estrategias que se encontraran en el área motriz y determinar las estrategias adecuadas para el establecimiento del plan estratégico final lo cual podrá ayudar al crecimiento de la empresa.

Las ponderaciones son las siguientes:

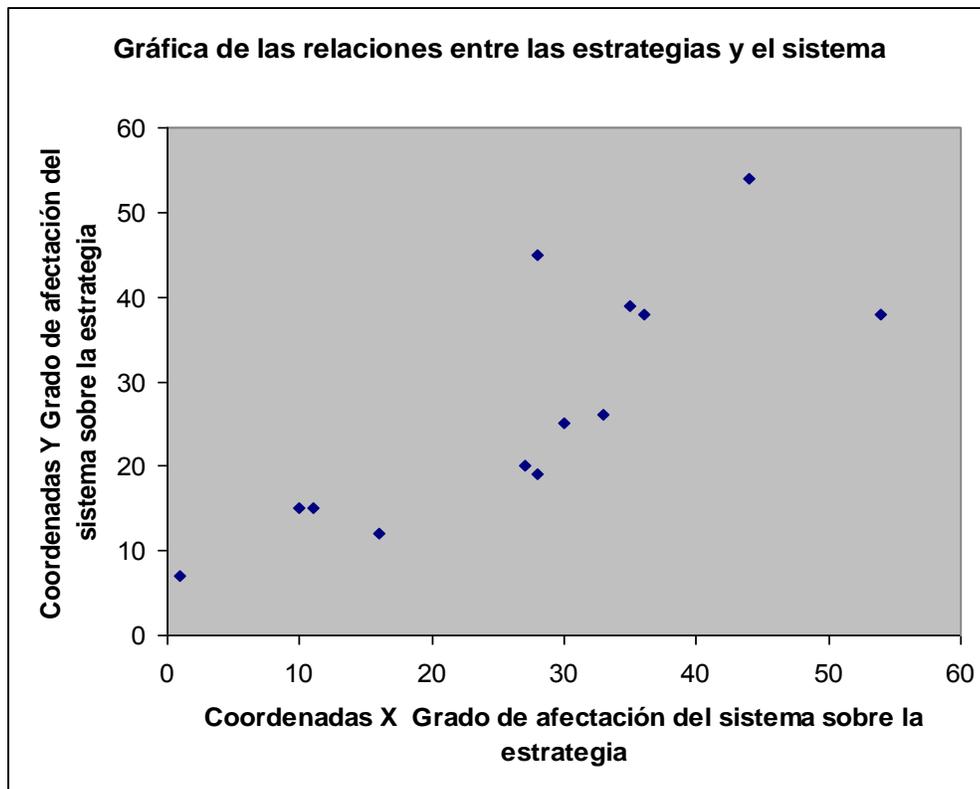
La relación	Respuestas dicotómicas	Grado de afectación	Valor asignado
Afecta	No	No existe	0
	Si	Bajo	1
		Medio	5
		Alto	9

Las siguientes coordenadas representan a las estrategias en un sistema coordinado rectangular y las cuales ayudaran a determinar las estrategias que se consideran más importantes y que de alguna manera nos ayudara a cumplir con las demás estrategias anteriormente propuestas en base al presente, pasado y futuro de la organización.

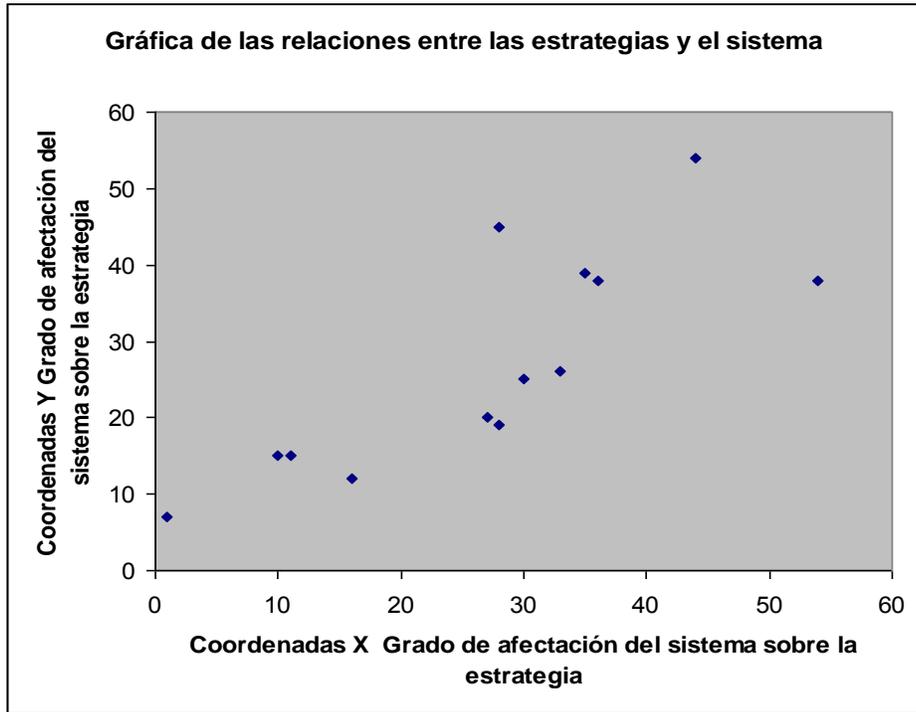
Estrategia	Coordenadas X
	Sumatoria de columna = X
	Sumatoria de renglón = Y
(E1) Elaborar un programa de capacitación constante.	(38, 36)
(E2) Diseñar y elaborar de un plan de ventas.	(38, 54)
(E3) Elaborar y asignar el presupuesto para la adquisición de nueva tecnología.	(39, 35)
(E4) Establecer una estructura formal de la empresa.	(45, 28)
(E5) Diseñar campañas publicitarias.	(20, 27)
(E6) Lanzar una convocatoria de reclutamiento en las diversas universidades de la región.	(12, 16)
(E7) Contratar un seguro de gastos médicos mayores.	(7, 1)

(E8) Renovar la escenografía para programas de televisión.	(15, 11)
(E9) Establecer un nuevo modelo administrativo.	(54, 44)
(E10) Proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes	(19, 28)
(E11) Reducir los tiempos de transmisión por internet de carácter político.	(15, 10)
(E12) Realizar una reestructuración organizacional.	(25, 30)
(E13) Implementar un estudio de mercado.	(26, 33)

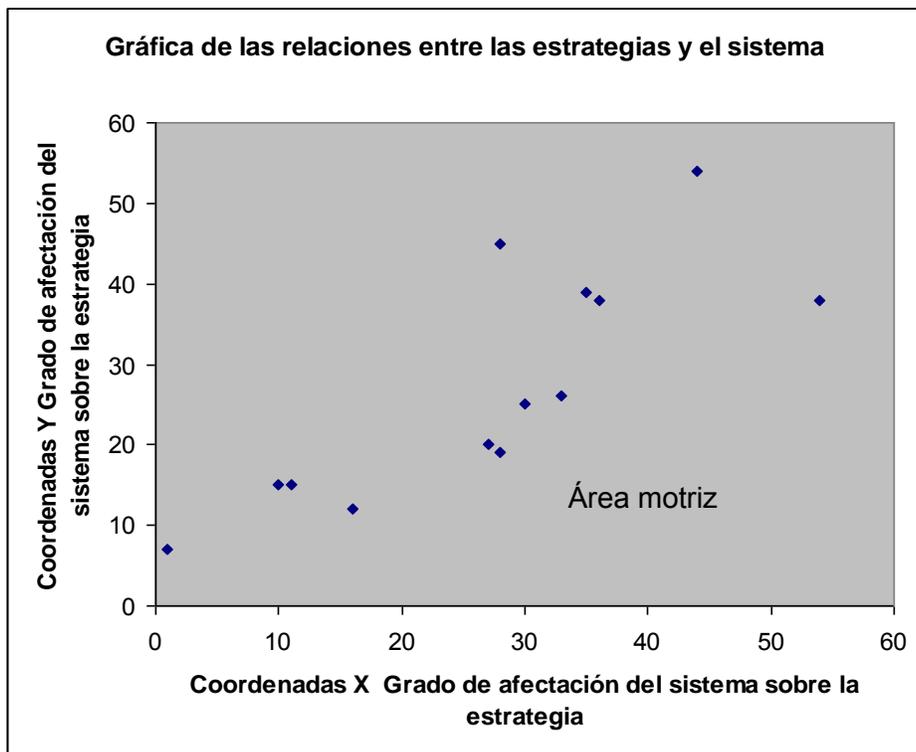
Gráfica 3.3 Relaciones entre las estrategias y el sistema



Gráfica 3.4 Zona de influencia de las relaciones entre las estrategias y el sistema



Gráfica 3.5 Determinación de las estrategias motrices



De las gráficas anteriores podemos observar las estrategias que determinan el área motriz las cuales van a ser las que se van a llevar principalmente al cabo para posteriormente ir implementando las demás estrategias que se proponen.

Determinación de área motriz	
Estrategias	Descripción
(E5) Diseñar campañas publicitarias.	Principalmente, Incrementar ventas, pero también se busca crear mayor confianza tanto en los partidos políticos como en los ciudadanos dando a conocer a cada uno de los candidatos de los partidos políticos y sus propuestas.
(E10) Proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado, y tener mayor auditorio.
(E12) Realizar una reestructuración organizacional.	Rediseñar los puestos y funciones que integran la empresa, así como determinar la necesidad de incorporar nuevo personal a la empresa.
(E13) Implementar un estudio de mercado.	Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades de publicidad e información de los clientes y los televidentes.

El área motriz en base a la ponderación y coordenadas de las estrategias queda de la siguiente manera:

- Diseñar campañas publicitarias.
Objetivo: Principalmente, Incrementar ventas, pero también se busca crear mayor confianza tanto en los partidos políticos como en los ciudadanos dando a conocer a cada uno de los candidatos de los partidos políticos y sus propuestas.
- Proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes.

Objetivo: Lograr un mayor posicionamiento en el mercado, y tener mayor auditorio.

- Realizar una reestructuración organizacional.

Objetivo: Rediseñar los puestos y funciones que integran la empresa, así como determinar la necesidad de incorporar nuevo personal a la empresa.

- Implementar un estudio de mercado.

Objetivo: Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades de publicidad e información de los clientes y los televidentes.

3.5 Presentación del plan estratégico de la empresa Olmeca TV

Con la información obtenida durante la investigación se procede a la presentación formal del plan estratégico el cual contiene los siguientes elementos: presentación de la organización, misión, visión, valores y estrategias motrices. Las últimas se refieren a las estrategias que deberán llevarse a cabo para lograr el posicionamiento en el mercado que se desea.

Presentación ejecutiva de la empresa

Olmeca TV S.A de C.V. es un canal de televisión regional que inicia sus operaciones en Junio del año 2007. Es una empresa que transmite desde la ciudad y puerto de Coatzacoalcos, Veracruz a través del Canal 16 de Cable, con el objetivo de ser la mejor alternativa de información y entretenimiento en los municipios de Coatzacoalcos, Minatitlán, Cosoleacaque, Jáltipan y Nanchital, ofreciendo una diversidad de medios publicitarios a través de la sociedad Olmeca multimedios que ofrece publicidad en medios visuales como la televisión y la prensa escrita.

En la actualidad la empresa no cuenta con una estructura formal definida como tener un organigrama que es lo básico que cualquier organización debe tener, pero sin embargo las relaciones informales o grupos informales que se han formado en la empresa han ayudado en gran medida para formar una solidez para la empresa.

Desde el año 2007 Olmeca TV ha innovado sus contenidos de información y entretenimiento, ya que actualmente cuenta con una amplia selección de contenidos como: noticieros, programas de revista, programas de análisis y debate político, videos musicales, conciertos, películas, cultura y turismo, además en el transcurso del año 2009 también transmite programas juveniles, de entretenimiento, deportivos, asesoría médica y legal, asistencia social y de costumbres regionales; de esta manera, la programación de la empresa es dirigida a todo público para disfrutarla desde la comodidad de su empresa u hogar.

Misión de la empresa Olmeca TV

Ser una empresa que ofrezca servicios de publicidad con la calidad necesaria para generar que las empresas del sector público y privado logren una mayor penetración en sus mercados, así como transmitir en nuestros contenidos informativos y de entretenimiento la diversidad de la riqueza histórica, cultural, turística, social y económica de la región del sur del estado de Veracruz.

Visión de la empresa Olmeca TV

Ser un medio de comunicación competitivo, eficiente y objetivo con una sólida estructura organizacional.

Valores organizacionales de la empresa Olmeca TV

- Objetividad
- Respeto
- Credibilidad
- Pluralidad
- Responsabilidad social

Estrategias organizacionales de la empresa Olmeca TV

- Elaborar un programa de capacitación constante.
- Diseñar y elaborar de un plan de ventas.
- Elaborar y asignar el presupuesto para la adquisición de nueva tecnología.
- Establecer una estructura formal de la empresa.
- Diseñar campañas publicitarias.
- Lanzar una convocatoria de reclutamiento en las diversas universidades de la región.
- Contratar un seguro de gastos médicos mayores.
- Renovar la escenografía para programas de televisión.
- Establecer un nuevo modelo administrativo.
- Proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes.
- Reducir los tiempos de transmisión por internet de carácter político.
- Realizar una reestructuración organizacional.
- Implementar un estudio de mercado.

Estrategias motrices para la empresa Olmeca TV

- Diseñar campañas publicitarias.
- Proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes.
- Realizar una reestructuración organizacional.
- Implementar un estudio de mercado.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1 Conclusión

Generalmente las empresas grandes y medianas desarrollan planes estratégicos a largo plazo, fijan las líneas de acción para llevar a cabo dichas estrategias las cuales les ha permitido tener una excelente gestión administrativa y sobre todo mantenerse frente a la competencia que cada día es mayor. La planeación estratégica coadyuva a lograr el posicionamiento deseado porque aprovecha las oportunidades que le brinda el entorno para poder sobresalir.

Los miembros de la alta dirección son los responsables de la planeación estratégica, ya que son los que se encargan de formular las estrategias que sean necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado mediante programas y planes detallados, los cuales van a ser ejecutados por el nivel operativo de la empresa. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Ahora bien, para saber en qué negocio estamos y cuál es el posicionamiento que ocupamos, primero debemos de analizar y sobre todo determinar cuál es el giro de nuestro negocio y cuál es nuestra competencia, investigar acerca de los productos y servicios que ofrecen para determinar las estrategias de posicionamiento del producto o servicios que nuestra empresa está ofreciendo. El posicionamiento determina y delimita el campo de batalla, es decir, en donde se va a competir y contra quien o quienes se va a competir. Para determinar el cómo se va a competir se deben formular estrategias competitivas para lograr el posicionamiento esperado.

La identificación y elección de un segmento del mercado nos plantea el problema de decidir cuál es la posición que desea ocupar la empresa en el

mercado, es decir elegir el posicionamiento para el producto o servicio que esta ofreciendo. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos o servicios que se ofrecen en el mercado y que se encuentran en un mercado competitivo es un adecuado posicionamiento, y cuando me refiero a posicionamiento quiero dar a entender que es la manera en que daremos a conocer el producto o servicio que ofrecemos, el lugar que ocupa en la mente del consumidor y como pretendemos que este sea percibido por el mercado meta al cual nos estamos dirigiendo.

La ventaja competitiva de una empresa radica en su habilidad, capacidad, recursos y conocimientos de los cuales dispone. Cuando se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva es porque otras empresas competidoras del mismo giro que ofrecen productos y servicios iguales o similares a los que nuestra empresa ofrece carecen de algunos de los aspectos antes mencionados, o tienen en menor medida dichos aspectos. Cualquier organización no importando cual sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad en el mercado a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales que se encuentran en el marco del proceso de planeación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global de la empresa para así obtener mejores resultados y un mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

En Olmeca TV, la planeación estratégica era totalmente inexistente, es por eso que era necesario que los directivos del canal conocieran la gran importancia de esta herramienta para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, la cual les arrojó las fortalezas y oportunidades que tienen como organización, y las debilidades y amenazas que presenta, para de ahí partir a la elaboración de las estrategias necesarias para lograr un crecimiento como

empresa pero sobre todo para poder posicionarse en el mercado local de televisoras de Coatzacoalcos, lo cual ayudará a mejorar la imagen que proyecta hacia el público televidente.

Del análisis general que se hizo de la empresa Olmeca TV, pude percatarme de que realmente nadie en la empresa conocía cuál es la misión de la empresa, y mucho menos cuales son los objetivos que persigue.

Por último quiero mencionar que los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación son alcanzados, ya que se diagnosticaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se plantearon las estrategias para contrarrestar esas debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa actualmente, dichas estrategias forman parte del plan estratégico formal que le servirá a la empresa como herramienta para mejorar su gestión, permitiéndole lograr una mejor posición en el mercado, por lo tanto la hipótesis de trabajo es aceptada, y la hipótesis nula es rechazada debido a que se cumplieron todos los objetivos planteados.

4.2 Sugerencias

Para mejorar la eficiencia y posicionamiento de la empresa, se sugieren las acciones que a continuación se plantean las cuales se han derivado del área motriz del plan estratégico, propuesto en el capítulo 3 del presente trabajo de investigación, las acciones que sugiero se deben implementar en la empresa son las siguientes:

Diseñar campañas publicitarias de carácter político para aprovechar la temporada de elecciones, esto con el objetivo principal de incrementar las ventas, pero también se busca crear mayor confianza tanto en los partidos políticos como

en los ciudadanos, para dar a conocer a cada uno de los candidatos políticos y las propuestas que ofrecen.

Por otra parte también se sugiere proyectar una imagen de confianza y solidez como empresa a los televidentes, esto se puede lograr implementando algunas de las estrategias que no resultaron en el área motriz del plan estratégico pero que de alguna manera se interrelacionan con las estrategias principales, como por ejemplo, desarrollar un programa para establecimiento de un nuevo modelo administrativo, que puede contemplar la asignación de presupuesto para brindar prestaciones sociales a los empleados de la empresa, lo cual va motivar que realicen su trabajo con entusiasmo y mayor calidad cada día, al logro de este objetivo también se ve involucrada la renovación de escenografías para los distintos programas de televisión que se producen. Todo esto se verá plasmado en la imagen que la empresa proyecta tanto al interior como en el exterior.

También se propone a la empresa realizar una reestructuración organizacional, la cual tiene como objetivo principal rediseñar los puestos y funciones que integran la empresa, así como determinar la necesidad de incorporar nuevo personal capacitado a la empresa.

Por último se recomienda realizar un estudio de mercado, para determinar las necesidades de publicidad e información de los clientes y televidentes, de los resultados obtenidos en dicho estudio de mercado se podrá observar en que están fallando como empresa y cuáles son sus áreas de oportunidad, esto ayudará a determinar el nivel de posicionamiento que se tiene actualmente en el mercado televisivo, y poder plantearse una meta a futuro de posicionamiento a nivel estatal.

ANEXOS

Anexo 1.1 Cuadro de identificación de clientes reales

Cliente	Características	Necesidades	Características del satisfactor demandado

Anexo 1.2 Guía de elementos organizacionales para la determinación del nivel de apoyo al logro de la misión.

Elemento	Nulo	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estructura						
Funciones						
Autoridad						
Responsabilidad						
Tramo de control						
Delegación						
Control interno						
Valores compartidos						
Normatividad						
Reglamentos						
Manuales						
Comunicación de tareas						
Liderazgo						
Reconocimiento						
Apoyo						
Sentimiento de identidad						
Solución de conflictos						
Coordinación entre áreas						
Selección del personal						
Capacitación						
Presupuesto						
Aplicación del presupuesto						
Comercialización						
Promoción						
Ventas						
Logística						
Precio de venta						
Ambiente						

Anexo 1.3 Listado de productos.

Producto	Característica	Indicador (En qué medimos esa característica)

Anexo 1.4 Matriz de impacto cruzado.

Fortaleza Debilidades Oportunidades Amenazas	Fortalezas 1. 2. 3. 4. 5.	Debilidades 1. 2. 3. 4. 5.
Oportunidades 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias, FO 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias, DO 1. 2. 3. 4. 5.
Amenazas 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias FA 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias DA 1. 2. 3. 4. 5.

Anexo 1.5 Entrevista de funciones y responsabilidades

La presente entrevista se realiza con el único objeto de obtener información acerca de las actividades diarias y el nivel de responsabilidad de cada empleado.

Puesto que desempeña: _____

¿A qué área de la empresa pertenece? _____

¿Cuáles son las funciones básicas que desempeña?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____

¿Cuáles son las responsabilidades que tiene con el puesto que desempeña?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____

¿Cuáles son los subordinados que tiene a su cargo?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

Anexo 1.6 Cuestionario de indicadores anuales (ingresos por ventas anuales y número de producciones anuales).

Cuestionario de indicadores anuales

Instrucciones: Las siguientes preguntas tienen la finalidad de obtener la información acerca de los ingresos por ventas al año y el total de producciones al año.

1.- ¿Cuántas producciones se realizaron en el año 2007? _____

2.- ¿Cuánto fueron los ingresos percibidos durante el período 2007?

3.- ¿Cuántas producciones se realizaron en el año 2008? _____

4.- ¿Cuánto fueron los ingresos percibidos durante el período 2008?

5.- ¿Cuántas producciones se realizaron aproximadamente en el año 2009?

6.- ¿Cuánto son los ingresos percibidos aproximados durante el período 2009?

BIBLIOGRAFÍA

1. ACLE, Tomasini Alfredo, ***Planeación Estratégica y control total de calidad***, Editorial Grijalbo, México, 1989.
2. BATEMAN, Thomas S, SNELL, Scout A, ***Administración una ventaja competitiva***, 4ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
3. CHARLES, W Hill, GARETH, R Jones, ***Administración Estratégica, un enfoque integrado***, 6ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2005.
4. DOMINIQUE, Mounon, ***Merchandising estratégico***, 4ª edición, editorial Ediciones gestión 2000, Barcelona, 1997.
5. FRED R, David, ***Conceptos de administración estratégica***, México, editorial Pearson, 2003.
6. GOODSTEIN, Leonard, et al, ***Planeación Estratégica aplicada, cómo desarrollar un plan que realmente funcione***, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1998.
7. HITT, Michael, IRELAND, Hoskisson, ***Administración estratégica conceptos, competitividad y globalización***, 3ª edición, editorial Internacional Thomson editores, México, 1999.
8. KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz, ***Administración, una perspectiva global***, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
9. KOTLER, Philip, ***Dirección de Marketing***, 10ª edición, editorial Prentice Hall, México, 2001.
10. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, ***Fundamentos de Marketing***, 6ª edición, editorial Pearson, México, 2003.

11. MAQUEDA, La fuente Javier, ***Cuadernos de Dirección Estratégica y planificación***, ediciones Díaz de santos, Madrid, España, 1996.
12. MC CARTHY, E Jerome, PERREAULT, William D, ***Marketing un enfoque global***, 13ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
13. PORTER, Michael, ***Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y la competencia***, Nueva Cork, 1980.
14. RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, ***Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa***, 5ª edición, editorial Thompson, México, 2005.
15. STATON, Et al, ***Fundamentos de Marketing***, 11ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2000.
16. STEINER, George A, ***Planeación Estratégica lo que todo director debe saber***, 1ª edición, Editorial CECSA, México, 1983.
17. THOMAS, C Kinner, JAMES, R Taylor, ***Investigación de mercados***, 5ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
18. THOMSON, Arthur, STRICKLAND, ***Administración Estratégica textos y casos***, 13ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2003.
19. VALDES, Luis Alfredo, ***El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración***, 1ª edición, Editorial Dgapa, México, 2005.
20. VALDES, Luis Alfredo, ***Planeación Estratégica con enfoque sistémico***, 1ª edición, México, editorial Dgapa, 2005.