

105  
2 ECU



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

## PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MADUREZ DEL PRODUCTO

### Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

Gálvez Serrano Sara Patricia

García Olguín María Teresa

Sánchez Contreras Andrea

Siqueiros Moncayo Gpe. I. del S.

Director del Seminario

C.P. ALFONSO AGUILAR ALVAREZ DE A.

México, D. F.

1985





## **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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
I. METODOLOGIA BASICA	3
1. ELECCION DEL TEMA	3
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	5
2.1 Propósito de la Investigación	
2.2 Limitaciones	
2.3 Alcances	
3. FUENTES DE INFORMACION	8
4. RECOPIACION Y CLASIFICACION DE LA INFORMACION	8
5. COMPOSICION Y REDACCION	8
6. PRESENTACION FINAL DE LA OBRA	9
II. MARCO TEORICO	10
1. GENERALIDADES DE MERCADOTECNIA	10
2. CONCEPTOS	11
2.1 Planeación	

- 2.2 Estrategia
- 2.3 Planeación Estratégica
- 2.4 Producto
- 2.5 Ciclo de Vida
- 2.6 Fase Madura
- 2.7 Producto Maduro
- 2.8 Estrategia del Producto
- 2.9 Mercado

<b>III. PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>17</b>
1. HISTORIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	
1.1 Origen de la Planeación Estratégica	
1.2 Evolución de la Planeación Estratégica	
2. QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?	17
3. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	21
4. PAPEL DE LA DIRECCION EN LA PLANEACION ESTRATEGICA	22
4.1 Enfoques que utiliza la dirección para hacer la Planeación Estratégica	
4.2 Responsabilidades del ejecutivo en jefe dentro de la Planeación Estratégica	
4.3 Factores que influyen en el desempeño de las - funciones del ejecutivo en jefe	
4.4 Estilos cognoscitivos de la dirección	
4.5 Valores de los altos directivos	
5. PROPOSITOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	27

6. COMO SE LLEVA A CAEO LA PLANEACION ESTRATEGICA	29
6.1 Proceso de Planeación Estratégica	
6.2 Diseños de Sistemas Formales e Informales (Características)	
6.3 Enfoques para Diseñar un Sistema de Planeación Estratégica	
6.4 Aspectos que deben considerarse en el diseño de la planeación	
7. CUANDO Y DONDE SE DA LA PLANEACION ESTRATEGICA?	40
7.1 Sugerencias para detectar en qué momento aplicar la Planeación Estratégica	
7.2 Ambitos dónde se da la Planeación Estratégica	
8. LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	41
8.1 Prejuicios de la dirección	
8.2 Limitaciones económicas	
IV. EL PRODUCTO Y EL MERCADO	43
1. MERCADOTECNIA	43
2. MERCADO	44
3. PRODUCTO	47
3.1 Su clasificación	
3.2 Ciclo de vida del producto	
3.3 Importancia de la planeación del producto	
4. PRODUCTO MADURO	50
4.1 Hechos mercadotécnicos en la Madurez	

V. PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MADUREZ DEL PRODUCTO	53
1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL PRODUCTO MADURO	53
2. OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN PRODUCTOS MADUROS	54
2.1 Oportunidades	
2.2 Riesgos	
3. ESTRATEGIAS PARA PRODUCTOS MADUROS	57
3.1 Estrategias de despegue	
3.2 Estrategia de apertura de nuevos mercados	
3.3 Estrategia de adaptación dinámica	
3.4 Estrategia de estrechez y holgura	
3.5 Estrategia de diferenciación indispensable del producto	
3.6 Estrategia de distribución	
3.7 Estrategias de precios	
3.8 Estrategia de ventas	
3.9 Estrategia de publicidad	
3.10 Estrategia de promoción	
3.11 Estrategia de segmentación	
3.12 Estrategias de marca	
3.13 Estrategia de confrontación	
3.14 Estrategia de persecución	
3.15 Estrategias de reciclaje	
3.16 Estrategia de retiro del producto	

### 3.17 Estrategia del último suspiro

CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	72

## INTRODUCCION

En la época actual, que puede ser considerada como un período de transición de la sociedad industrial a la posindustrial, las firmas americanas, japonesas y algunas europeas se están enfrentando a nuevos tipos de problemas administrativos en adición a los tipos de problemas más específicos de comercialización.

Al tratar con los nuevos problemas y para asegurar la supervivencia y crecimiento de las firmas en el nuevo ambiente de hoy en día; su adaptación estratégica es esencial.

Durante los últimos diez años la idea de la estrategia ha ido recibiendo cada vez mayor reconocimiento en los escritos sobre Dirección de Empresas. Han aparecido numerosos trabajos tratando de la Estrategia de la línea de productos, de la estrategia de la comercialización, de la estrategia de la diversificación, y de la estrategia de negocios. El crecimiento del interés por dicho concepto es debido a que se han dado cuenta que una empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un

crecimiento ordenado y rentable. Estas reglas y directrices de decisión se han definido en un sentido amplio como estrategia o algunas veces como el concepto del negocio de la empresa.

El hecho de que una empresa necesite un enfoque y una dirección para la búsqueda y creación de nuevas oportunidades y el hecho de que es una ventaja para la empresa, el concepto de Planeación Estratégica proporciona un amplio concepto del negocio de la empresa, señala pautas específicas con las que la empresa puede dirigir la búsqueda y suplementar los objetivos de la empresa con reglas de decisión que acortan el proceso de selección de las oportunidades más atractivas.

El presente Seminario de Investigación, pretende hacer patente la necesidad de aplicar la Planeación Estratégica durante el período de madurez del producto, ya que gracias a ella se logra en esta etapa, detectar las oportunidades y minimizar los riesgos que trae consigo el producto maduro permitiéndole a la firma hacer frente a la competencia y situarse en una posición ventajosa para alcanzar el éxito.

Nos pareció interesante abordar la etapa de madurez, porque en ella se ve intensificada la competencia, requiriendo, por lo tanto, un mayor número de estrategias eficaces que permitan aprovechar los beneficios de los que es portadora, tales como la obtención de mayores utilidades, debido a que no se requiere de elevadas inversiones; se ha logrado una buena imagen del producto; y en sí porque es la etapa de mayor duración en el ciclo del mismo.

Esta obra se halla estructurada en cinco capítulos, destinados a mostrar el esquema de la Planeación Estratégica y las líneas generales -

de acción relativas a este proceso y su aplicación.

El primer capítulo proporciona una visión general de los principales lineamientos metodológicos que sirvieron como base para la estructuración y presentación de ésta.

El segundo presenta los fundamentos teóricos en los que se sustenta la tesis.

El capítulo tercero corresponde a la descripción del esquema general de Planeación Estratégica y sus principales componentes.

El capítulo cuarto muestra aspectos específicos de Comercialización como Mercadotecnia, Mercado, Producto y Producto Maduro; básicos para interrelacionar a este último con la Planeación Estratégica, objeto de nuestro estudio.

El capítulo quinto proyecta una clara imagen de la importancia, oportunidades y riesgos de la Planeación Estratégica para productos maduros, así como sus principales estrategias.

Finalmente, se sintetizan las conclusiones sobre los aspectos más sobresalientes del contenido total, proporcionándose asimismo, algunas recomendaciones, que esperamos sean de utilidad a futuras investigaciones.

G.S.S.P.

G.O.M.T.

S.C.A.

S.M.I.

## CAPITULO I

### METODOLOGIA BASICA

#### 1. ELECCION DEL TEMA

El tema "Planeación Estratégica en la Madurez del Producto" surge de la depuración de varios temas propuestos por cada uno de los integrantes del equipo.

Primeramente aparece de manera general con el título Planeación-Estratégica, sin embargo, como el área de investigación elegida es la de Comercialización, se consideró indispensable referirnos a algún punto específico de la misma, siendo éste, el producto en su etapa de madurez.

Para la elección del tema existieron múltiples divergencias en cuanto a las inclinaciones y gustos de cada participante.

El interés por la Planeación Estratégica se originó en una exposición que al respecto se hizo en el curso de Desarrollo Organizacional.

Posteriormente se pidió la opinión de un investigador experto en la materia con el que se discutió la importancia y dimensiones del te

ma.

Antes de la elección definitiva se hizo una investigación previa en cuanto a la bibliografía existente, dándonos ésta, una visión general.

Un aspecto que se consideró importante es la originalidad, ya que el tema ha sido poco explorado a nivel de tesis, y aunque en un principio no fue muy accesible éste se fue haciendo más viable en el transcurso de la investigación.

## 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

### 2.1 Propósito de la Investigación

Los beneficios que trae consigo la utilización de la Planeación Estratégica son múltiples, por tanto, el propósito de nuestra investigación es hacer patente la necesidad de aplicarla durante el período de madurez del producto, ya que consideramos que los planes estratégicos son más determinantes e intensos en esta etapa en la que la competencia se intensifica, amén de que es el período de mayor duración.

### 2.2 Limitaciones

- La presente investigación es únicamente de carácter documental, debido a las restricciones de información que al respecto existen en las organizaciones que la utilizan.
- Se considera que una hipótesis debe ser comprobada por medios cuantificables, y ello sólo es posible mediante una

investigación de campo, razón por la cual nuestro trabajo carece de ella.

- El tema central de la investigación ha sido poco tratado y utilizado en México, por lo que no existe bibliografía nacional al respecto.
- En el desarrollo de la Licenciatura en Administración no existen cursos específicos sobre Planeación Estratégica, por lo que estudiantes como nosotros carecen de bases teóricas.
- Algunos puntos no fueron tratados con detalle debido a la falta de información sobre éstos.
- El acceso a la bibliografía fue limitado por la inexistencia de libros del tema en las bibliotecas que estaban a nuestro alcance.
- No existen otro tipo de fuentes de información más que las bibliográficas.
- Los libros consultados ejemplifican casos específicos de negocios extranjeros.
- Puede parecer que en algunos aspectos aparentemente exista falta de conocimientos, pero dadas las circunstancias en que nos encontramos en cuanto a recursos y tiempo no fue posible profundizar en ellos.

A pesar de las limitaciones anteriores esperamos que el presente trabajo sirva como base a futuras investigaciones.

### 2.3 Alcances

- Se llegó a conocer qué es la Planeación Estratégica, su aplicación y beneficios que trae consigo.
- Algunos de los libros consultados contienen información actualizada.
- Se lograron detectar estrategias específicas sobre el producto maduro en diferentes situaciones.
- Se extrajeron de la información únicamente aspectos que tenían aplicación en organizaciones mexicanas.
- Se logró interrelacionar a la Comercialización con la Planeación Estratégica.
- Se corroboró la necesidad de aplicar la Planeación Estratégica al producto maduro.
- Se dedujo que las organizaciones que utilizan la Planeación Estratégica alcanzan mayor éxito que aquellas que no la utilizan.
- Se consultaron los criterios de varios autores, los cuales sirvieron como base para la formulación del nuestro, mismo que se refleja en el presente.
- A pesar del desconocimiento que del tema se tenía, se alcanzaron a conocer y manejar los aspectos básicos que sobre Planeación Estratégica se debían poseer para relacionarlos después con el producto maduro.
- Se visualizó el campo de acción de la Planeación Estratégica en los productos maduros.

### 3. FUENTES DE INFORMACION

Primeramente nos allegamos de un repertorio bibliográfico en el que se listaron una serie de obras que directa o indirectamente trataban el tema, para ello se consultó a personas conocedoras de la materia. Asimismo se obtuvieron textos con temas conexos o similares al nuestro para su mejor delimitación.

Unicamente se acudió a la consulta de libros y folletos referentes al caso.

Los depósitos a los que se acudieron son:

- Biblioteca "Roberto Casas Alatraste". FCA
- Biblioteca Central. Rectoría
- Biblioteca Nacional.
- Biblioteca México.
- Biblioteca Benjamín Franklin.

Para el manejo de los libros utilizados se elaboraron fichas bibliográficas, mismas que se ordenaron alfabéticamente por autor.

### 4. RECOPIACION Y CLASIFICACION DE LA INFORMACION

La información obtenida de las obras consultadas se concentró en fichas de trabajo, las cuales fueron en su mayoría textuales y de resumen, éstas se clasificaron por capítulo y temas, analizando en ellas la secuencia que tenía cada ficha.

### 5. COMPOSICION Y REDACCION

Se inició con la interpretación de cada una de las fichas refle-

jando en ella nuestro enfoque. En estos primeros intentos solamente se plasmaron las ideas centrales sin darle mayor importancia a la redacción. Posteriormente se buscó el lenguaje adecuado para expresar las relaciones ya establecidas mentalmente, mostrando un estilo de redacción más definido. Por último se llevaron a cabo varias revisiones con el objeto de obtener una visión total de la obra.

#### 6. PRESENTACION FINAL DE LA OBRA

Una vez concluida nuestra investigación se procedió a presentarla ante el asesor del Seminario. Dicha exposición se realizó de manera escrita y oral.

Para nuestra satisfacción en esta entrevista hubo un enriquecimiento mutuo, donde se corrigieron algunos aspectos de menor importancia.

Para dicha presentación se siguieron los lineamientos generales propuestos en la obra "La Aventura del Trabajo Intelectual" del autor Armando F. Zubizarreta.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 1. GENERALIDADES DE MERCADOTECNIA

Todo organismo requiere hacer llegar sus productos y/o servicios al consumidor para satisfacer sus necesidades y deseos, a través de una serie de actividades mercantiles que dirijan el flujo de los bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor final. Por lo que se considera importante la aplicación de la Mercadotecnia para tal efecto.

Kotler define a la Mercadotecnia como "el conjunto de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir intercambios". (1)

Para Aguilar Alvarez "La mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer qué satisfactor se debe producir y que sea costeable, y la forma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor". (2)

- (1) KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia. México, Diana, 2a. edición, 1982, p.49
- (2) AGUILAR, Alvarez Alfonso. Elementos de la Mercadotecnia. México, C.E.C.S.a., 1982, p.13

Bell Martin considera a ésta como "las actividades integradas de un negocio, dirigidas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes con un margen de utilidad". (3)

En base a los autores anteriormente mencionados, en la presente investigación se considerará a la Mercadotecnia como el área de la Administración encaminada a facilitar la relación comercial entre el productor y el consumidor, en la que se incluyen aspectos relacionados con la investigación de mercados, estudios para conocer la costeabilidad del producto y la utilidad que puede generar éste, así como el precio al que puede venderse, su punto de equilibrio y presupuestos, la planeación y desarrollo de servicios y productos que se ofrecerán a la venta, almacenamiento, distribución, relaciones públicas y otros.

## 2. CONCEPTOS

### 2.1 Planeación

La planeación es anticiparse a la acción mediante un proceso en el que se determina qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo; considerando un sistema de decisiones que comprenda las alternativas existentes mismas que buscan alcanzar los fines deseados.

Para Ackoff "... la planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interre-

(3) BELL, Martin, Mercadotecnia. Conceptos y Estrategia. México, C.E.C.S.A., 2a. edición, 1982, p.28

lacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción no es probable que ocurra el estado futuro que se desea, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable". (4)

## 2.2 Estrategia

Hampton la define como "la disposición del ejército en posición ventajosa ante el enemigo; para el ejecutivo de negocios, la estrategia implica colocar a la empresa en una relación ventajosa ante el medio ambiente". (5)

Ante la situación económica mundial, las diferentes firmas se enfrentan ante la necesidad de una nueva Administración la cual considere estrategias que visualicen las oportunidades y minimicen los riesgos.

## 2.3 Planeación Estratégica

Hampton considera a la Planeación Estratégica como el "proceso de desarrollar estrategias, es la planeación más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones, sus resultados incluyen objetivos de la organización, ... La Planeación Estratégica proporciona también la es

(4) ACKOFF, Russell L., Planeación de Empresas. México, Limusa, 1982, pp. 14 y 15

(5) HAMPTON, David R., Administración Contemporánea. E.U.A., Mc. Graw Hill, 1983, p. 195

estructura de la planeación operativa; planeación detallada necesaria para poner en práctica la estrategia". (6)

A través de la Planeación Estratégica se pueden contemplar - las debilidades y puntos fuertes del interior de la organización, incluyendo un horizonte a largo plazo, siendo la alta gerencia la responsable de ella, sin dejar de ser aplicable a todos los niveles de la organización.

#### 2.4 Producto

El producto es entendido como un satisfactor de las necesidades y/o deseos del consumidor. Específicamente Kotler lo conceptualiza como "algo que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo ... . Es importante no limitar nuestro concepto del producto a objetos físicos. La clave de un producto es el servicio que él presta. Cualquier cosa capaz de prestar un servicio -por ejemplo, la satisfacción de una necesidad- puede ser llamada un producto". (7)

#### 2.5 Ciclo de Vida

La vida del producto comprende cuatro fases, en las cuales - los estudiosos coinciden en llamarlas: introducción, crecimiento, madurez y declive o muerte, como se muestra en la figura No. 1

(6) Ibid., p. 195

(7) KOTLER, Philip, Mercadotecnia. Colombia, Prentice/Hall International, 1981, p. 12

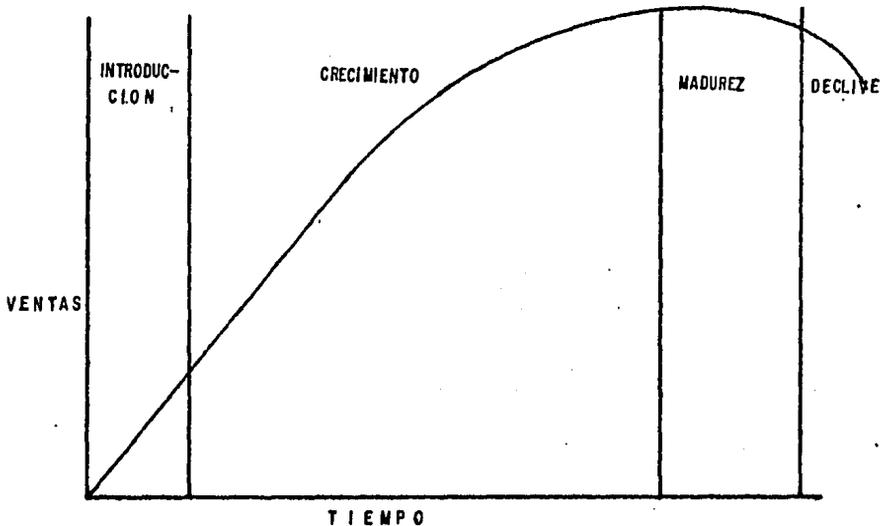


FIG.-1 Ciclo de vida del producto.

Para efectos de esta investigación, se considerará únicamente al producto en su etapa de madurez por las siguientes razones:

- Es la etapa que dura más que las anteriores.
- Plantea algunos de los problemas estratégicos más importantes a la dirección de la mercadotecnia.
- Las firmas se han afianzado.
- Sus tácticas e imagen de marca son bien conocidas.
- La lealtad de los clientes permanece.
- La participación en el mercado es estable.
- La publicidad se intensifica.

## 2.6 Fase Madura

Período en la vida del producto en el que las ventas se esta

bilizan, alcanzando su plenitud en el mercado objetivo.

Bell Martin concibe a la madurez como a un "período en el cual la competencia es un factor serio. Hacia el final de este lapso, los productos de los competidores causan un corte profundo al crecimiento del mercado de la empresa". (8) Utilizando estrategias apropiadas para hacer frente a la competencia.

## 2.7 Producto Maduro

Es el bien o servicio que ha superado las etapas de introducción y crecimiento, y que es identificado perfectamente por su mercado consumidor, teniendo un índice estable de ventas.

El principal objetivo del Administrador es prolongar esta etapa hasta donde resulte benéfico y rentable para la firma.

## 2.8 Estrategia del Producto

Es el plan que sigue una firma para que el producto penetre y/o permanezca en el gusto de los consumidores, por encima de los de la competencia, a través de acciones detalladas que surgen como respuesta a una serie de problemas o sucesos durante la planeación del producto.

## 2.9 Mercado

Según Kotler "es el total de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio. El

(8) BELL, Martin, ob. cit., pp. 219-220

mercado puede desarrollarse en torno a un producto, un servicio, y no necesariamente requiere de un lugar físico para realizar las actividades de intercambio comercial". (9)

(9) KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia. México, Diana, 2a. edición, 1982, p. 128

### CAPITULO III

#### PLANEACION ESTRATEGICA

#### 1. HISTORIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

##### 1.1 Origen de la Planeación Estratégica

A partir de los años 50's numerosas firmas se preocupaban por los cambios que se originaban en el medio ambiente.

Con la existencia de lo que se consideraba un problema estratégico, surge la necesidad de hacer frente a desajustes técnicos y económicos por los que pasaban las firmas; razón por la cual se pensó que la solución radicaba en lo que ahora se conoce como Planeación Estratégica, que consiste en un análisis racional de las oportunidades que ofrece el medio ambiente, puntos fuertes y débiles de la organización y selección de un compromiso estratégico entre los dos, que mejor satisfaga los objetivos de la firma.

El problema que da origen a ésta, ha sufrido cambios rápidos y drásticos en los últimos veinte años, haciéndose cada vez más complejo ya que ha adaptado tres dimensiones:

1. Problema Directivo: problemas administrativos que contrae.

- Configuración interna de la Organización.
- Ligas externas a la Organización.

2. Proceso: medio a través del cual son resueltos los problemas.

- Planeación (solución de problemas).
- Implementación-Control (acción).

3. Variables: que se consideran para la solución del problema.

- Tecnoeconómica - Informacional
- Psicosociológico
- Político

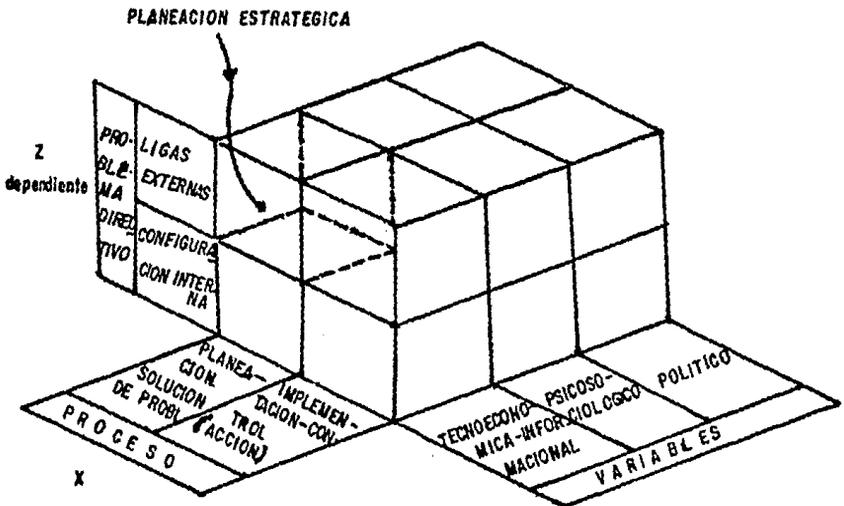


FIG. 1: Dimensiones del Problema Estratégico

El cambio a nivel mundial ha sido cada vez más vertiginoso, resultando de éste, soluciones retrasadas que no van a la par con los retos, oportunidades y riesgos que les presenta el medio ambiente, debido a que no llega a comprenderse en su totalidad el problema estratégico, y por ende la planeación estratégica.

## 1.2 Evolución de la Planeación Estratégica

En 1955, empresas norteamericanas se encontraron ante la problemática de perder fuerza en su mercado, debido a la competencia surgida con avances tecnológicos, y ni la administración imperante de esos tiempos pudo dar solución a ésta.

A partir de ese momento se pugna por crear nuevos sistemas administrativos llegando a formularse así, la Planeación Estratégica, sin embargo, con el transcurso del tiempo múltiples organizaciones no utilizan ésta, siguen explotando las técnicas tradicionales de la planeación a largo plazo, misma que carece de la sistematización de alternativas que caracteriza a la primera.

Posteriormente se hace manifiesta la resistencia por parte de los directivos para adoptar la Planeación Estratégica en su organización, y con el propósito de evitarla se idea comprometer y concientizar a la alta dirección en la implementación y control de esta disciplina.

## 2. ¿QUÉ ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?

Es planear estrategias con el propósito de situar a la empresa

en una situación tan ventajosa como sea posible.

Para cumplir con esta responsabilidad es importante considerar de una manera integral el exterior de la organización ubicando las oportunidades y peligros que rodean a la empresa, sin olvidar el interior de la misma, en busca de fuerzas y debilidades - que puedan contribuir al éxito de ésta:

La Planeación Estratégica contribuye a la formulación de los objetivos así como a su cumplimiento.

Coadyuba a conocer si poseemos o no el negocio adecuado, el momento en el que llegan a la obsolescencia nuestros productos y la tendencia de nuestro mercado, de igual manera contribuye a que los pronósticos de ventas se conviertan en utilidades reales.

Debe conservar flexibilidad para hacer frente a los cambios que surjan en el medio ambiente externo.

Constituye una base informativa que nos da a conocer cuales son las posibilidades de innovación orientando la toma de decisiones hacia los segmentos del mercado.

Para Steiner la Planeación Estratégica "... incluye los conceptos de que la planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, de que representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados". (1)

Esta puede ser formal o informal, dependiendo del momento en el que se encuentre a partir de su implantación, es decir, cuando

(1) STEINER, George A., Planeación Estratégica. México, C.E.C.S.A., - 2a. impresión, 1984, p.39

se inicia, generalmente presenta rasgos característicos de informalidad, y a medida que se va desarrollando dentro de la organización se va haciendo más formal, hasta llegar a un punto en el que al ya estar bien establecida adquiere nuevamente rasgos de informalidad.

### 3. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica es de naturaleza directiva debido a - que la alta dirección tiene la responsabilidad de formularla e implantarla. En sí se vincula con el proceso directivo y no se concibe separada de la dirección, aunque ésta posee otras responsabilidades que - van más allá de la planeación.

Ayuda a los directivos para que sus actividades resultes eficientes, haciendo posible la visualización de las oportunidades y riesgos a los que se enfrentan.

Hasta en las empresas más complejas y mejor dirigidas, la Planeación Estratégica sigue siendo una de las principales áreas de perfeccionamiento corporativo.

Considera a la empresa como un conjunto de partes interrelacionadas entre sí concibiéndola como un todo, estimula el logro de las metas personales y organizacionales, así mismo proporciona el marco estructural para la toma de decisiones, establece parámetros de medición para el desempeño de las actividades de la organización.

Jerarquiza los asuntos claves y coadyuva al establecimiento de - las prioridades.

Plantea perfectamente la comunicación en la empresa para lograr un lenguaje común entre sus participantes.

#### 4. PAPEL DE LA DIRECCION EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica es tarea del ejecutivo, el cual debe tener presentes sus demás actividades administrativas (organizar, integrar, dirigir y controlar). Sin embargo, no se considera buen director a aquel que prosocinde de ella.

La responsabilidad que sobre la realización de la Planeación Estratégica se tenga, es de la dirección en sus diferentes niveles, dependiendo de éstos últimos será el grado de responsabilidad que se tenga.

Una vez que los planes estratégicos sean implantados, la dirección es la más indicada para comprobar si los resultados son los esperados, siendo sus parámetros las actitudes, motivaciones, respuestas y demás hechos que presente el recurso humano.

Existen dos tipos de dirección: la estratégica y la operacional. La estratégica se compone de los directivos de alto nivel, y la operacional incluye a todos los demás.

La dirección estratégica considera a la Planeación Estratégica como un apoyo y función principal, aunque no por ello ésta deja de tener influencia en la dirección operacional de la empresa.

Uno de los principales deberes de la dirección es la creación e implantación de estrategias, ya que ésta es quien visualiza el negocio por completo, toma decisiones que afectan a la empresa en su tota

lidad, designa la utilización de los recursos y evalúa los objetivos- y necesidades actuales y futuras.

#### 4.1 Enfoques que utiliza la dirección para hacer la Planeación Estratégica

Son cinco los enfoques que Steiner propone:

1. **Anticipación intuitiva:** se da gracias a la experiencia, instinto, juicio y reflexiones de un directivo. Aunque ésta práctica pudiera parecer subjetiva no debe subestimarse pues en ocasiones resulta mejor que un sistema de Planeación Estratégica formal.
2. **Planeación formal:** se basa en procedimientos e investigaciones, requiriendo la participación de las personas involucradas en este sistema. Y como resultado de todo lo anterior surgen planes, los cuales se plasman en documentos.
3. **La planeación oportunista empresarial:** consiste en detectar y explotar las oportunidades que el medio ambiente le ofrece, sin dejar de tener altos riesgos las decisiones que basadas en este enfoque se toman.
4. **Creciente solución precipitada:** en este enfoque los directivos cuentan únicamente con objetivos a corto y a mediano plazo, ya que los de largo plazo se dan en base al análisis que de las políticas se hacen. Constantemente se evalúan estas políticas hasta determinar una acción futura aceptable.

Se debe tomar en cuenta que este enfoque nos ayuda más a la solución de problemas que a la creación de estrategias.

5. Adaptación; una vez que se han establecido los planes estratégicos, éstos se modifican mediante decisiones posteriores, por tanto se redefine y pierde algunos de sus elementos el plan original.

El uso de estos enfoques es situacional, ya que se dan de acuerdo al momento por el que pasa la empresa, pudiéndose dar al mismo tiempo dos o más enfoques.

#### 4.2 Responsabilidades del ejecutivo en jefe dentro de la Planeación Estratégica

1. Es el principal responsable de este proceso, por lo tanto, no puede delegarlo en su totalidad.
2. Establecer un ambiente apropiado dentro de la organización para que se dé la Planeación Estratégica.
3. Verificar que el sistema de planeación imperante esté acorde con las características de la empresa.
4. Determinar si es necesario o no un ejecutivo planeador corporativo, de ser así debe nombrarlo y ubicarlo tan cerca de él como sea posible.
5. Debe respaldar e involucrarse en la Planeación Estratégica.
6. Deberá reunirse con los demás ejecutivos planeadores para

ver si la evaluación de los planes es apropiada, y vigilar que la retroalimentación sea adecuada para quienes - llevan a cabo la planeación.

7. Presentar el informe de los resultados obtenidos de la - Planeación Estratégica a la junta directiva.

Resumiendo, el ejecutivo en jefe se debe considerar como la columna vertebral del proceso de la Planeación Estratégica.

#### 4.3 Factores que influyen en el desempeño de las funciones del ejecutivo en jefe

1. Estilo directivo, es decir, la manera de pensar y dirigir la filosofía y comportamiento del director.
2. Tamaño y complejidad de la empresa, ya que el ejecutivo - en jefe estará más involucrado en la Planeación Estratégica de las empresas pequeñas que en las grandes.
3. Dependiendo del tipo de planeación que se lleve en la empresa (formal e informal) será la participación que el ejecutivo en jefe tenga en ésta .
4. Aspiraciones personales del director, así como de las personas implicadas en la empresa.
5. Período de tiempo que pueda destinarle el ejecutivo en jefe a la Planeación Estratégica.

#### 4.4 Estilos cognoscitivos de la dirección

Tienen como objeto recopilar y evaluar todos aquellos datos-

que no varían fácilmente, pero que poseen alto grado de efectividad al momento de llevar a cabo la planeación.

Son cuatro los tipos del proceso del conocimiento empleados para recopilar información.

1. **Perceptivo:** las personas perceptivas toman en cuenta una serie de patrones acerca de la forma de cómo relacionar - datos que concuerdan con sus ideas.
2. **Receptivo:** estas personas buscan examinar los hechos importantes de manera individual, es decir, se interesan - más por lo hechos individuales que por las relaciones que tienen entre sí.
3. **Intuitivo:** buscan renovar su información, determinan el - problema y hacen un análisis constante de soluciones alternativas, empezando este ciclo cada vez que lo consideren necesario. En la evaluación de los datos toman en - cuenta los presentimientos para llegar a una conclusión.
4. **Sistemático:** ven al problema en forma estructurada, su - método es racional y sistemático haciendo un examen exhaustivo y descartando alternativas hasta llegar a una - solución.

Cabe la posibilidad de hacer combinaciones de estos cuatro - estilos cognoscitivos, pudiendo ser:

- Sistemático-perceptivo
- Sistemático-receptivo
- Intuitivo-receptivo

- Intuitivo-receptivo

#### 4.5 Valores de los altos directivos

Ejercen gran influencia en la planeación de una organización. Estos valores se traducen en hábitos, actitudes, creencias e ideas que un individuo posee para hacer frente a sucesos o hechos, formándoles un criterio para llevar a cabo un proceso racional al elegir las alternativas que más convengan.

Los valores básicos de los directivos adquieren un carácter permanente y cambian paulatinamente; por otro lado los valores específicos se integran y ordenan de acuerdo a un sistema de valores, el cual va a estar determinado según la prioridad que estas personas les den.

El sistema de valores de una persona toma en cuenta factores importantes dentro de la planeación y algunos de éstos pueden ser las metas, intereses, aspiraciones y actitudes personales, los cuales vienen a conformar al individuo como tal.

#### 5. PROPOSITOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Según Steiner la Planeación Estratégica puede tener un sinnúmero de propósitos, entre los que señala:

- " 1. Cambio de dirección de la empresa.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
3. Señalar asuntos estratégicos [...] a consideración de la alta gerencia.

4. Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
7. Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
8. Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
9. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
10. Desarrollar una mejor comunicación.
11. Obtener el control de las operaciones.
12. Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a él.
13. Evitar el desempeño forzado.
14. Capacitar ejecutivos.
15. Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí.
16. Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.

17. Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
18. Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
19. Adoptar el paso de una empresa "exhausta".
20. Desarrollar lo que otras empresas hacen". (2)

Resumiendo, el propósito de la estrategia de un organismo cualquiera consiste en asegurar su éxito a largo plazo en el marco de su finalidad natural, o arbitrariamente fijada por sus dirigentes.

## 6. ¿COMO SE LLEVA A CABO LA PLANEACION ESTRATEGICA?

### 6.1 Proceso de Planeación Estratégica

Se puede realizar de manera formal o informal. Cuando es formal es a través del diseño de un proceso, que organice y coordine las actividades de la organización.

A continuación se presenta esquemáticamente un proceso "ideal" de Planeación Estratégica, éste puede adaptarse a cualquier organización considerando sus necesidades, situaciones, intereses y economía.

Con el propósito de hacer más comprensible la figura anterior se mencionarán los elementos que la conforman.

(2) STEINER, George A., Planeación Estratégica. México, C.E.C.S.A., - 2a. impresión, 1934, pp. 62-63

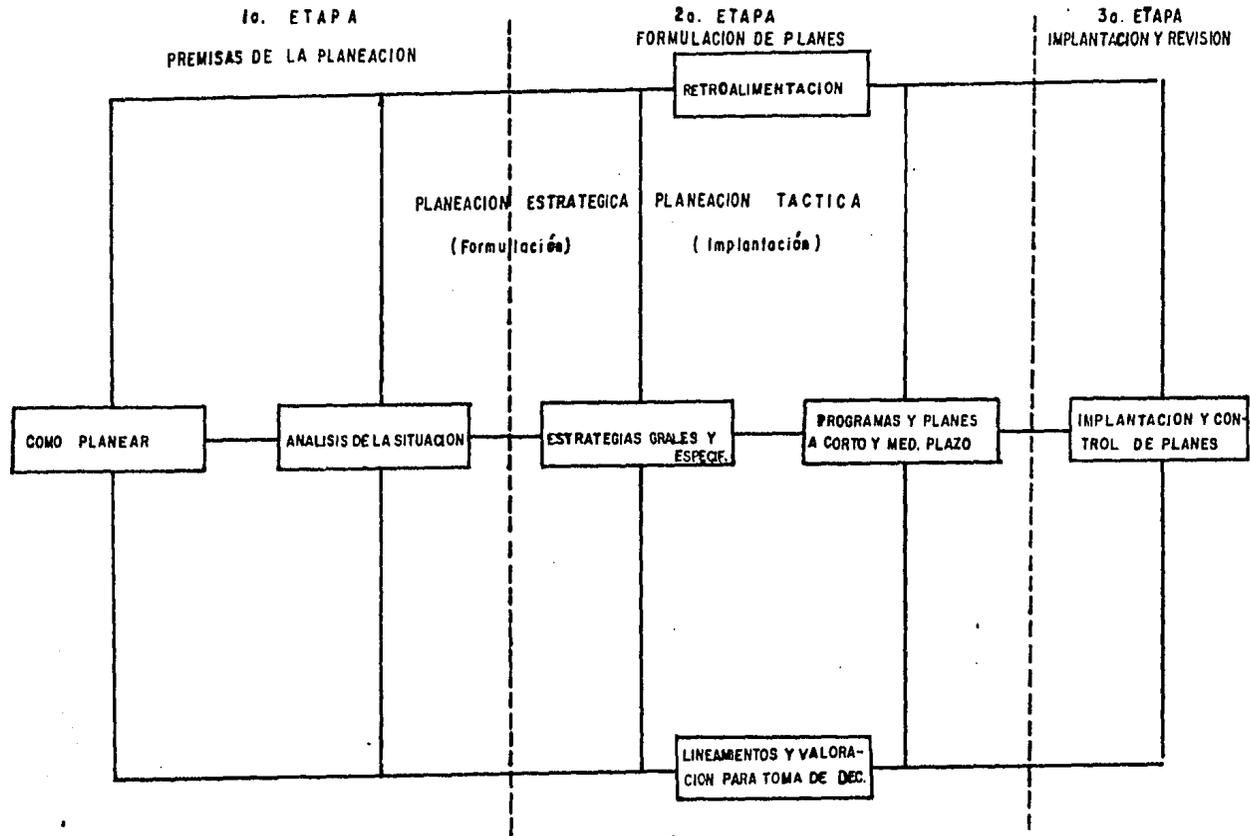


FIG.-3. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Simplificación del Modelo Conceptual de Planeación Estratégicas  
 (STEINER, Planeación Estratégica. p.24)

Se encuentra dividido en tres etapas que son: premisas, formulación de planes e implantación y revisión.

Específicamente cada etapa contiene:

#### 6.1.1 Premisas

- **Cómo planear:** estructuración mental por parte de los directivos para determinar la forma en que se desea realizar la planeación, pudiendo ser verbal o plasmarse en manuales de planeación.
- **Análisis de la Situación:** se consideran factores internos, externos y de evaluación de la empresa y su medio ambiente.
  - \* **Factores externos:** cuáles son los intereses de los principales elementos del medio ambiente externo a la empresa, por ejemplo: la sociedad, accionistas, clientes, proveedores, y otros.
  - \* **Factores internos:** proporcionan información acerca del presente, pasado y futuro de la organización, así como los valores e intereses particulares de los directivos y empleados.
  - \* **Factores de evaluación de la empresa:** es importante que el diseño del sistema comprenda el examen del medio ambiente con objeto de asegurar que la planeación también satisfaga su misión de adaptación, es decir, aprovechar

las oportunidades y riesgos que el medio ambiente ofrece a la compañía con el propósito de utilizar benéficamente las potencialidades y minimizar las debilidades de la misma.

#### 6.1.2 Formulación de Planes

- Estrategias generales y específicas: ayudan a identificar la misión, propósitos, objetivos y políticas de la empresa, al igual que el uso y disposición de los recursos disponibles para lograrlos.

\* Misión: se refiere al tipo de compañía que los directivos desean que sea. Respondiendo a la pregunta en qué negocio estamos?

\* Propósito: intención o ánimo de la dirección para hacer o no una cosa.

\* Objetivos: fines establecidos para dirigir las actividades.

\* Políticas: conjunto de reglas que delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, creando un cuadro de trabajo en el que se formula la estrategia bajo circunstancias esencialmente semejantes y repetitivas.

- Programas y planes a corto y mediano plazo: los planes a mediano plazo son el proceso a través del cual

se interrelacionan los planes precisos detallando la manera de cómo debe llevarse la estrategia para alcanzar objetivos, propósitos y misiones a largo plazo de la firma.

Los planes a corto plazo son posteriores a los de mediano plazo, sirviendo éstos últimos como base. Son más detallados y se consideran operativos.

### 6.1.3 Implantación y revisión

- Implantación y control de planes: una vez estructurados los planes a corto plazo (operativos), el siguiente paso es la implantación, la cual requiere de elementos directivos que incluyen la motivación, comprensión, evaluación y control.

En general la mayoría de las empresas requieren de una revisión cíclica.

La retroalimentación es una actividad que se debe dar durante todo el proceso de planeación, llevando todo el flujo de información a cada una de sus partes.

Los lineamientos y valoración para la toma de decisiones son parámetros cuantitativos y cualitativos que sirven para guiar las decisiones.

### 6.1.4 Algunas consideraciones al modelo (fig.3)

- En la Planeación Estratégica el tiempo no adquiere-

dimensiones fijas.

- Existe una jerarquía de objetivos que tienen diferentes repercusiones para la compañía.
- El proceso se da de manera repetitiva y originalmente se inicia del lado izquierdo.
- En la práctica la Planeación Estratégica y la Táctica son difícilmente distinguibles. Sin embargo, las diferencias importantes entre ellas se encuentran en el elemento tiempo implicado, en la posición del total de actividades de la empresa para la cual se hace la planeación y en el nivel de los objetivos implicados. La planeación para toda la empresa es estratégica, en tanto que gran parte de la planeación del producto o de la publicidad es táctica.

## 6.2 Diseños de Sistemas Formales e Informales (características)

### 6.2.1 Sistemas de Planeación Formales y Detallados

- Aquellos cuya organización refleja una empresa grande.
- Donde el estilo directivo sea alguno de los siguientes:
  - \* Persona dedicada a la formulación, implantación y seguimiento de políticas.
  - \* Persona autoritaria.
  - \* Persona sin experiencia en la planeación.
- Cuando el medio ambiente es:
  - \* Estable.

- \* Con poca competencia.
- \* Con gran cantidad de mercados y clientes.
- Cuando la complejidad de los procesos de producción son:
  - \* En periodos largos.
  - \* Con inversión continua.
  - \* Con trabajo intensivo.
  - \* Integrados.
  - \* De alta tecnología.
- Cuando la naturaleza de los problemas es fuerte y a largo plazo.
- Aquellos cuyos propósitos del sistema de planeación tienda a la coordinación de las divisiones de la compañía.

#### 6.2.2 Sistemas de Planeación Informales y Menos Detallados

- Aquellos cuya organización refleja una empresa pequeña.
- Donde el estilo directivo sea alguno de los siguientes:
  - \* Persona democrática tolerante.
  - \* Persona que planea diariamente.
  - \* Persona intuitiva.
  - \* Persona experimentada en planear.
  - \* Persona sin experiencia en la planeación.
- Cuando el medio ambiente es:
  - \* Turbulento.
  - \* Con gran cantidad de clientes y mercados.
  - \* Con un sólo cliente y mercado.
  - \* Con gran competencia.

- Cuando la complejidad de los procesos de producción son:
  - \* Con tiempos de reposición cortos.
  - \* Procesos de fabricación sencillos.
  - \* Con Tecnología limitada.
  - \* Con corto tiempo de reacción del mercado ante productos nuevos.
- Cuando la naturaleza de los problemas es fuerte y a corto plazo.
- Aquellos cuyos propósitos del sistema de planeación tienda a capacitar a los directivos.

### 6.3 Enfoques para diseñar un Sistema de Planeación Estratégica

- 6.3.1 Enfoque Descendente: se da cuando la planeación fluye del nivel más alto. Por lo general, es el caso de las compañías centralizadas.
- 6.3.2 Enfoque Ascendente: la formulación de los planes se lleva a cabo en las divisiones y posteriormente se presenta a la Dirección para su evaluación y aceptación.
- 6.3.3 Enfoque Mixto: consiste en coordinar esfuerzos por ambas partes para la creación de planes, es decir, se busca que a través del diálogo entre los altos niveles y las divisiones se alcancen planes concretos que reduzcan el tiempo y esfuerzo empleado.
- 6.3.4 Enfoque de Planeación en Equipo: requiere la existencia de un sistema de comunicación ágil entre los integrantes de un

equipo, formado tanto por altos ejecutivos como por sus subordinados. Dentro de las grandes empresas centralizadas el ejecutivo es el ejecutivo principal personaje del equipo. Este enfoque será adecuado, siempre y cuando exista una relación interpersonal apropiada entre los miembros del equipo.

#### 6.4 Aspectos que deben considerarse en el Diseño de la Planeación

Dentro de los cuatro enfoques anteriores, para hacer la planeación, existen muchas alternativas, las cuales demuestran una gran flexibilidad en el diseño de los sistemas mismos que deben adaptarse a las características particulares de la organización.

Algunos de estos factores son:

- 6.4.1 Consideración del sistema total: al introducir la Planeación Estratégica en cualquier organización es imposible que se realice un diseño integral como el presentado en la figura 3, ya que es muy ambicioso querer cumplir con éste desde sus primeros intentos.
- 6.4.2 Estudios Detallados: en el momento de introducir un sistema de Planeación Estratégica deben decidir que tan profundos serán los estudios que servirán como base para su diseño.
- 6.4.3 Nivel de Formalidad: dependiendo de las características imperantes en la negociación el Ejecutivo en Jefe podrá elegir entre establecer un sistema formal o bien

uno informal.

- 6.4.4 Proximidad con los Presupuestos Pasados: para calcular los presupuestos que se refieren a la Planeación Estratégica el director puede basarse en los presupuestos pasados o no, dependiendo del caso.
- 6.4.5 Duración del Diseño: puede planearse a diferentes lapsos de tiempo (bimestralmente, anualmente, semestralmente). Las empresas tienden a hacerlos anualmente y con continuas revisiones debido a la turbulencia del mundo actual.
- 6.4.6 Planeador Corporativo: la firma tiene la alternativa de introducir a un ejecutivo de planeación corporativo si así lo considera necesario, con el fin de ayudar a los altos directivos al cumplimiento de sus responsabilidades relacionadas con este nuevo sistema. Sus funciones son de coordinador, asesor y evaluador estratégico.
- 6.4.7 Organización del personal: se deberá establecer quién participará y cómo habrá de hacerlo dentro del proceso de planeación. A mayor número de participantes mayor facilidad para desarrollar e implantar planes en la organización, siempre que exista una adecuada coordinación y comunicación.
- 6.4.8 Estudios de Costo-Rendimiento: se busca obtener beneficios mayores que los costos que implica la introducción

de esta disciplina.

6.4.9 Prevención de Contingencias: se toman en cuenta los daños sufridos en el pasado para evitar posibles reincidencias.

6.4.10 Adaptación del Plan Estratégico a la realidad:

- No menospreciar el plan propuesto por aspectos financieros, siempre y cuando se haya elaborado previamente un correcto análisis de costo-beneficio.
- Los riesgos reflejados en estados financieros siempre son importantes, sin embargo, los plasmados en el Balance General son de mayor importancia.
- Debe medirse con precisión la participación de mercado total, así como del competitivo.
- Es necesario adaptar los planes estratégicos al tiempo requerido.
- Administrar el capital para minimizar pérdidas.
- Preparar un segundo plan que se base en un rango de tiempo para evaluar el progreso.
- Decidir por adelantado las actividades para que llegado el momento en que deje de ser funcional éste pueda ser retirado.
- Se requiere de un sistema de evaluación el cual proporcione información referente al progreso de la firma en futuros negocios.
- Debido al vertiginoso cambio en los negocios, un do-

cumento de planeación mayor a doce meses viene a ser sumamente peligroso, por lo tanto, existe la necesidad de elaborar un plan de cinco años cada año.

- Se debe evitar en lo posible dar a conocer lo que la compañía trata de alcanzar en cuestiones financieras a través de sus planes a largo plazo.

## 7. ¿CUANDO Y DONDE SE DA LA PLANEACION ESTRATEGICA?

7.1 No existen indicadores específicos que nos revelen el momento apropiado para aplicar la Planeación Estratégica en el negocio.

Sin embargo, algunas sugerencias para detectar cuándo puede aplicarse son:

- Realizar un análisis objetivo para saber dónde empezarse, en lugar de hacer primero lo más sencillo.
- Iniciar a partir de los puntos más valiosos.
- Hay que evitar actuar bajo condiciones de incertidumbre antes de contraer compromisos.
- Tratar de resolver las dudas a la mayor brevedad posible siempre que el costo resulte adecuado.
- Prevenir se den a conocer los planes de la Organización a la competencia.

7.2 Son numerosos los ámbitos en dónde se da la Planeación Estratégica, algunos de éstos son:

- Mercadotecnia.

- Política gubernamental.
- Producción.
- Finanzas.
- Recursos humanos.
- Economía.
- Vida personal.

No obstante, algunos de estos ámbitos influyen de manera decisiva en la planeación de otros, tal es el caso de la política gubernamental mexicana con su "Sistema Nacional de Planeación Democrática", al cual se deben alinear las estrategias de las empresas que se encuentren en la República Mexicana.

## 8. LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

A pesar de que la Planeación Estratégica es una manera moderna de enfrentarse a los problemas actuales y futuros de la empresa, no deja de tener limitantes.

### 8.1 Prejuicios de la Dirección

La dirección puede creer que la Planeación Estratégica trae consigo innovaciones que pudieran dar lugar a inestabilidades en el personal por la creación de ambigüedades, temores, etc., ocasionando la resistencia al cambio.

Asimismo, los altos ejecutivos pueden considerarla como la fuente de una serie de conflictos entre las divisiones de la organización.

El directivo se resiste al aumento de sus responsabilidades-

originadas por la introducción del nuevo sistema en el negocio, - amén de que pudiera conducirlo a su fracaso profesional.

El ejecutivo no posee los elementos cognoscitivos necesarios para introducir a ésta en la organización, por lo que la rechaza.

La Planeación Estratégica pudiera ser considerada como generadora de incertidumbre, siendo que por el contrario, ésta la disminuye en la práctica.

Inhabilidad de la dirección para adecuar la Planeación Estratégica correctamente al medio ambiente de la organización.

La dirección tiende a rechazarla por considerarla una disciplina estratégica rigurosa.

## 8.2 Limitaciones Económicas

Generalmente resulta costosa, por lo que la dirección teme - no obtener los beneficios esperados suficientes para que valga la pena su implantación.

Los pronósticos en los cuales se basa pueden estar equivocados, trayendo desajustes en los presupuestos de la organización.

No puede librar de una crisis a una compañía, ya que no es - una medida correctiva, sino preventiva.

Muchas veces no alcanza a superar la inestabilidad económica del mundo de los negocios.

En realidad, existen un sinnúmero de limitantes, sin embargo creemos que las más significativas son las anteriormente mencionadas.

originadas por la introducción del nuevo sistema en el negocio, - amén de que pudiera conducirlo a su fracaso profesional.

El ejecutivo no posee los elementos cognoscitivos necesarios para introducir a ésta en la organización, por lo que la rechaza.

La Planeación Estratégica pudiera ser considerada como generadora de incertidumbre, siendo que por el contrario, ésta la disminuye en la práctica.

Inhabilidad de la dirección para adecuar la Planeación Estratégica correctamente al medio ambiente de la organización.

La dirección tiende a rechazarla por considerarla una disciplina estratégica rigurosa.

## 8.2 Limitaciones Económicas

Generalmente resulta costosa, por lo que la dirección teme - no obtener los beneficios esperados suficientes para que valga la pena su implantación.

Los pronósticos en los cuales se basa pueden estar equivocados, trayendo desajustes en los presupuestos de la organización.

No puede librar de una crisis a una compañía, ya que no es - una medida correctiva, sino preventiva.

Muchas veces no alcanza a superar la inestabilidad económica del mundo de los negocios.

En realidad, existen un sinnúmero de limitantes, sin embargo creemos que las más significativas son las anteriormente mencionadas.

## CAPITULO IV

### EL PRODUCTO Y EL MERCADO

#### 1. MERCADOTECNIA

Los conceptos mercadotécnicos contribuyen a la realización de un análisis previo a futuras estrategias de la empresa que sirven para hacer frente a las necesidades y exigencias del consumidor, así como a los deseos y potencialidades de la empresa.

La estabilidad del mercado de la empresa dependerá de una adecuada elaboración y aplicación de las estrategias de mercadotecnia.

Aporta a la Planeación Estratégica conceptos claves como son la segmentación del mercado, posesionamiento competitivo y de los productos, mezcla de comercialización, el enfoque mercadotécnico de la asignación de recursos y el manejo del ciclo de vida entre otros.

Asimismo la mercadotecnia aporta a la Planeación Estratégica, metodología básica para la realización de investigaciones sobre los conceptos antes mencionados.

La mercadotecnia al facilitar las relaciones entre el productor y el consumidor realiza un conjunto de actividades con el fin de sa -

tisfacer las necesidades y deseos de ambos.

Las actividades de la mercadotecnia pueden verse desde tres enfoques que son: el económico, el administrativo y el sociológico, sin embargo éstas no dejan de considerar en su conjunto a los mismos elementos que son: la investigación de mercados, estudios económicos previos, planeación y desarrollo de los productos y servicios, marca, presentación del producto, almacén, política de precios, fuerza de ventas, canales de distribución, publicidad, relaciones públicas, y la administración de un programa de mercadeo.

Cada producto o servicio requiere del uso de una combinación particular de elementos de mercadotecnia, porque se busca atender la demanda de los consumidores, para que ésta pueda ser satisfecha con mayor facilidad.

## 2. MERCADO

Es indispensable realizar estudios acerca del mercado en que se desarrollará un producto, ya que resultaría imposible hacer estrategias de productos sin conocer a éste.

El mercado se define generalmente como un conjunto de personas o como un lugar geográfico, pero normalmente se consideran ambos conceptos para su explicación.

Visto como lugar geográfico posee varias dimensiones, por ejemplo tenemos el mercado mundial, el nacional y el local; éste último puede dividirse a su vez en regiones, estados y localidades.

Varias actividades mercadotécnicas son afectadas por el concepto

geográfico de mercado como lugar.

El mercado como gente está formado por personas con demandas manifiestas, lo cual constituye el verdadero mercado, así mismo existen otros grupos de gente que poseen requerimientos que constituyen un mercado potencial.

Los mercados pueden clasificarse de diversas formas, una de éstas es la que considera al mercado como local, general, segmentado y global.

El local, es aquel que se ve limitado por los medios de comunicación y transporte, por lo cual está incapacitado para llegar a lugares distantes.

En el general, los medios publicitarios y de distribución alcanzan grandes distancias.

El mercado segmentado es más preciso en cuanto a las preferencias de cada uno de los segmentos. La segmentación del mismo, puede hacerse sobre cualquier base, como lo son: la demográfica, la psicológica y la social o económica; por ejemplo: un mercado puede dividirse por edades, educación, religión o bien por cualquier otra característica importante o cuantificable del consumidor.

De esta manera, la empresa, conscientemente produce artículos que poseen cualidades agradables a un segmento determinado. No confundiendo así la segmentación del mercado con la diferenciación del producto, ya que ésta última se refiere a un mismo artículo que se vende a diferentes segmentos del mercado bajo atractivos de venta distintos.

El concepto más extenso de mercado es conocido como mercado glo-

bal, porque surge a consecuencia del progreso en el transporte y difusión internacional en la mayoría de las economías contemporáneas.

Debido a la complejidad de los mercados, fue necesario crear un mismo lenguaje, con el objeto de hacer más fáciles las actividades mercadotécnicas, mismas que ayudan a investigar y resolver los problemas del mercado.

Este lenguaje común se resume en los siguientes puntos:

- Objetos: artículo de compra.
- Objetivos: razones de compra.
- Organización para comprar: quién compra?
- Operaciones: cómo compra?
- Precio: valor asignado a un producto o servicio para poder ser factible de intercambio.
- Producto: artículo que trata de satisfacer necesidades y deseos.
- Promoción: es el esfuerzo de la empresa por incrementar las ventas en base a comunicaciones persuasivas dirigidas a sus clientes en el lugar o punto de venta.
- Plaza (canales de distribución): "los canales de distribución son los conductos que cada organismo escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible". (f)

(1) AGUILAR, Alvarez Alfonso, Elementos de la Mercadotecnia. México, - C.E.C.S.A., 1982, p. 79

### 3. PRODUCTO

El producto al satisfacer los deseos y necesidades del cliente - puede ser considerado desde un concepto tangible y/o intangible.

Específicamente, un producto tangible es aquel que posee características mensurables como son: dimensiones y propiedades estáticas - perfectamente definibles. Visto desde éste enfoque no influye emocionalmente al consumidor, ya que puede ser fácilmente sustituible por - productos del mismo género.

Lo intangible comprende lo que el producto puede hacer y no lo - que es físicamente.

Sin embargo, los conceptos anteriores no se presentan en la práctica de manera tajante, aunque puede existir una tendencia por parte del consumidor para preferir el aspecto tangible o intangible, dependiendo de los deseos e intereses que se tengan hacia el producto.

#### 3.1 Su clasificación

Las clasificaciones más significativas que se han hecho del producto son aquellas que se realizan en base al comportamiento - del consumidor, algunas de éstas son:

- Producto de comididad: el cual se caracteriza por proporcionar la satisfacción de una necesidad fácil y rápidamente, - provocando compras rutinarias (en cuanto al lugar de su adquisición), no sugiriendo lealtad a las marcas, no haciéndose una investigación minuciosa por parte del consumidor, con un precio relativamente bajo y un volumen de ventas al

to.

- **Producto de adquisición:** se visualiza como lo contrario al producto de comodidad, ya que ésta se caracteriza por una detallada investigación cada vez que se realice la compra en intervalos largos, comparándose en ella marcas, estilos y tiendas, su rutinización es baja, pues el precio unitario de venta es más elevado que el de comodidad, refleja gustos e intereses de los consumidores siendo que su compra no es frecuente.
- **Productos especializados:** se utilizan para cubrir necesidades específicas, teniendo un alto precio de compra y volumen de ventas bajo, se diferencia de los productos anteriores por la dificultad que tiene para ser adquirido.

### 3.2 Ciclo de vida del producto

Es la historia de las diferentes etapas por las que atraviesa un producto en base a sus ventas.

Este ciclo se divide ordinariamente en cuatro etapas:

- **Introducción:** es la etapa en que un nuevo producto se pone por primera vez a disposición del consumidor. Se caracteriza por tener una producción y distribución lenta, ventas bajas, publicidad y promoción alta y pocas utilidades debido a los fuertes gastos de introducción del producto.
- **Crecimiento:** etapa en la que el producto llega a ser-

aceptado por el comercio y los consumidores, en él se da un aumento en la producción y distribución inicial, volviéndose constantes los pedidos de los compradores, sus ventas se ven incrementadas debido a la publicidad, generándose sustanciales mejoras en las utilidades; todos éstos factores se dan de manera diferente en cada producto.

- Madurez: período en el que las ventas permanecen estables, se distingue por ser la etapa en la vida del producto de mayor duración, ya que éste alcanza la aceptación de los compradores potenciales, se incrementan los presupuestos promocionales, las utilidades llegan a su máximo y decaen lentamente cuando la competencia se introduce en el mercado de la empresa.

Este período está dividido en tres fases: la primera denominada "Madurez de Crecimiento" es aquella que surge de la transición de la etapa de crecimiento a la de madurez, es cuando el producto está a punto de cubrir su mercado potencial. La segunda es la de "Madurez Estable", en ésta las ventas y la demanda permanecen constantes, por lo que se podría decir que el mercado potencial se ha cubierto en su totalidad. Al final de éste período se encuentra la fase de "Madurez Decadente", en donde el nivel de ventas inicia el declive debido a que los consumidores buscan otros

productos sustitutos.

- Declive o Muerte: es la última etapa en la vida del producto, siendo que las ventas y utilidades declinan, ya que el producto pierde ventajas ante la competencia, cuando ésta introduce productos más prometedores.

### 3.3 Importancia de la planeación del producto

Antes de la segunda guerra mundial, las empresas no planeaban actualizarse en base a sus productos, debido a que los mercados exigían pocas complicaciones y proporcionaban grandes oportunidades a casi todo tipo de artículos. Únicamente cuando la capacidad de producción estuvo a la par de la demanda, las firmas se dieron cuenta de que el futuro dependía de planear sus productos a largo plazo, haciendo una exhaustiva investigación de mercados.

Anteriormente las organizaciones se ocupaban sólo por la planeación de productos nuevos sin interesarse por crear estrategias para cubrir la parte restante del ciclo de vida.

Al no tener una adecuada planeación del producto, se dió lugar a que las firmas dejaran pasar oportunidades para expandir su mercado, por tanto, fue indispensable que dentro de la planeación se consideraran las cuatro etapas del ciclo de vida, con el objeto de visualizar las oportunidades y riesgos que en cada una de éstas se presenten.

## 4. PRODUCTO MADURO

Todas las etapas en la vida del producto tienen singular importan

cia. Sin embargo, la madurez representa al momento en que se alcanza la plenitud del mismo.

Cabe señalar que dentro de ésta etapa se debe hacer un análisis para determinar si es conveniente o no prolongarla, ello dependerá de las condiciones del mercado que rodeen al producto.

#### 4.1 Hechos mercadotécnicos en la madurez

Es imperante reconocer si el producto se encuentra en su etapa de madurez así como las condiciones competitivas que lo rodean, especialmente cuando no se cuenta con un informe de las ventas del producto.

Los hechos mercadotécnicos que deben considerarse para la realización de estrategias en la madurez del producto son:

- Saturación del mercado: se da cuando la distribución y las ventas están al máximo y el consumidor posee una gran conciencia del producto.
- Descenso en la preferencia del producto: cuando dejan de ser novedosas las características que distinguen al producto, éste pierde el mercado que anteriormente poseía.
- Desinterés del distribuidor: los productos maduros ayudan sólo a mantener las ventas del distribuidor, nunca a incrementarlas, e incluso poco a poco se van reduciendo éstas, por lo que el distribuidor termina perdiendo interés por el producto.

- Incremento de la competencia: surge de varias fuentes, una de las principales es la introducción de nuevos productos mejorados, o bien ofrecerlos con la misma categoría a menor precio, otra forma es el uso de etiquetas privadas para darlos a un precio más bajo sin perder prestigio, existiendo así, un sinnúmero de maneras encaminadas a dicho fin.

La competencia no sólo se da de producto a producto, sino que puede darse en cualquiera de los elementos de la mezcla mercadotécnica, como lo son, la publicidad y promoción de ventas entre otros.

- Cambios en el mercado: en la madurez, el producto pierde una parte de su mercado, ya que madrugadores e innovadores para éstas fechas se encuentran buscando nuevos productos.

Generalmente, el consumidor de la etapa de introducción y crecimiento es diferente al de madurez y declive, debido a razones sociales, económicas y de comportamiento.

Uno de los aspectos favorables de éste mercado cambiante, es la estabilización de sus segmentos.

## CAPITULO V

### PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MADUREZ DEL PRODUCTO

#### 1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL PRODUCTO MADURO

La etapa de madurez del producto plantea una gran problemática para la dirección de mercadotecnia, debido a que en ella la competencia llega a su máxima expresión, razón por la que se requiere de la habilidad del ejecutivo para elaborar y aplicar estrategias que den solución a éste y otros problemas propios de dicha etapa.

Es importante planear en la madurez por algunas de las siguientes razones:

- Porque en el mercado es mayor la proporción de productos maduros.
- En su mayoría los directivos buscan que los productos alcancen la madurez, y ello en nuestros días se da de manera más acelerada por el constante surgimiento de nuevos productos.
- Resulta difícil, tardado e incierto elaborar nuevos productos, por lo que es mejor aprovechar las ganancias que

los productos maduros ofrecen.

- Mediante la planeación se puede lograr una reducción de los costos de fabricación del producto maduro, teniendo ello repercusión en el precio final.
- Ayuda a la creación de sucesos que favorecen al producto maduro.

## 2. OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN PRODUCTOS MADUROS

La gerencia de mercadotecnia debe identificar las oportunidades y riesgos a que se enfrenta, para aprovechar las primeras y evitar las segundas.

### 2.1 Oportunidades

Son sucesos que presentan a la firma situaciones ventajosas, mismos que le permiten proporcionar al final, mayor satisfacción al consumidor.

Las oportunidades específicas de mercadotecnia, son guías para la Planeación Estratégica y representan cambios significativos.

Sirven para crear innovaciones, mejorar la eficiencia, crear la diferencia competitiva quedando por encima de ésta, además de mejorar las ventas y utilidades; sin embargo es más probable detectar problemas mercadotécnicos que oportunidades.

Con respecto a los productos maduros se pueden presentar diversas oportunidades, mismas que se planean, un ejemplo de ello -

lo es la innovación para darle nuevos usos al producto; siendo - que todas estas oportunidades se resumen en el mejor aprovecha - miento de los elementos de la mezcla mercadotécnica.

Para poder detectar una posible oportunidad, es necesario co - nocer las características que envuelven al producto.

Cuando el ejecutivo no tiene la capacidad de detectar las - oportunidades que el mercado le ofrece, puede que éstas sean apro - vechadas por la competencia en su contra.

## 2.2 Riesgos

Es un hecho que puede poner en situación problemática a la - empresa en cualquier momento.

Algunos de los riesgos que ofrece la Planeación Estratégica - a los productos maduros son:

- Al no existir hechos, sino sólo suposiciones, existe - una alta probabilidad de que no se alcance el éxito - esperado con la estrategia que para el producto en és - ta etapa la empresa ha formulado.
- Los pronósticos de ventas pueden estar equivocados, - trayendo como consecuencia la aceleración de la deca - dencia del producto, por lo que resulta necesario pla - near estrategias para evitarlo.
- La resistencia del personal a la Planeación Estratégica puede reducir la eficiencia de las estrategias de - productos maduros.

- La Planeación Estratégica resulta costosa en cualquier etapa de las etapas de la vida del producto, pero lo es más dentro de la etapa madura, ya que se debe elaborar un mayor número de estudios, con el fin de combatir la competencia que se intensifica cada vez más.
- El mundo tan cambiante plantea mayor inestabilidad para el producto maduro, por lo que la Planeación Estratégica se ve incapacitada para hacer planes a largo plazo, siendo conveniente formular planes con períodos que se adapten a las necesidades de las firmas.
- La Planeación Estratégica al no ser una medida correctiva, sino preventiva, ayuda a anticiparse a las posibles crisis, características de los productos maduros, mismas que lo conducirán a su decadencia.
- Es necesario distinguir el momento en que se debe o no aplicar la Planeación Estratégica a los productos maduros, ya que los ejecutivos no siempre la deben de considerar en la solución de sus problemas.
- Pueden fracasar las estrategias de madurez, si no se analizan previamente los recursos (publicitarios, promocionales, de ventas y de precios con que se cuenta).
- Las capacidades y talentos que el administrador debe desarrollar para la Planeación Estratégica serán diferentes, dependiendo de la etapa en que se encuentre -

el producto. Específicamente en la madurez el administrador debe visualizar las características que el producto tiene, para poder explotar aquellas que le convenga y desechar las no pertinentes.

- Existen varios objetivos que pudieran reflejar el éxito de la Planeación Estratégica en productos maduros, algunos son el crecimiento, el uso de la capacidad - excesiva, el mantenimiento o mejora de la capacidad - del mercado y el ofrecimiento de una línea de productos completa; más sin embargo si no se consiguen éstos, lo mejor será utilizar y adaptar la Planeación - Estratégica a las características de la empresa.

### 3. ESTRATEGIAS PARA PRODUCTOS MADUROS

El objetivo principal en ésta edad del producto, es tratar de - prolongar su permanencia. Las acciones para lograrlo son las llamadas estrategias.

En la madurez se requiere de estrategias con bases firmes para - poder contrarrestar la competencia tan intensa y defender la posición actual del producto a través de acertadas defensivas que constituyen el mejor ataque.

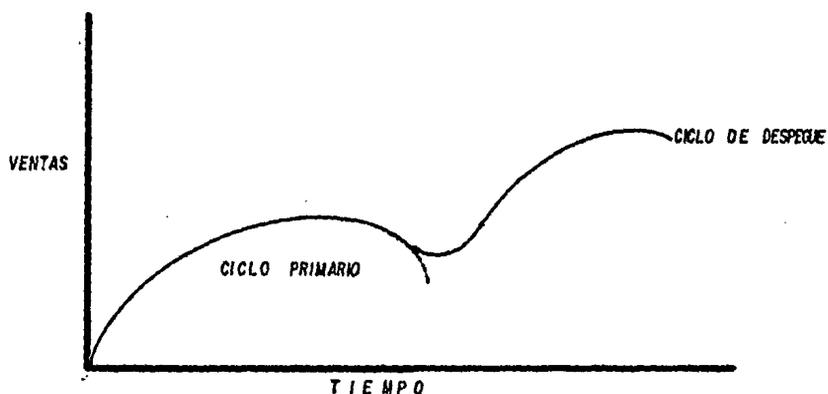
Existen varias estrategias que se adecúan a ésta etapa entre las que se encuentran:

#### 3.1 Estrategias de despegue

Procuran evitar que el producto sea rechazado, enviándolo -

a una nueva etapa de aprobación del consumidor con el fin de reiniciar y prolongar el crecimiento del mismo.

Este ciclo de despegue se muestra en la siguiente figura:



El despegue puede conseguirse a través de cuatro estrategias más específicas que son:

- Promover la frecuencia de consumo del producto.
- Diversificar los usos que puedan obtenerse del producto.
- La expansión del mercado.
- Identificar los gustos del segmento del mercado al que se dirige el producto para satisfacerlo.

### 3.2 Estrategia de apertura de nuevos mercados

Cuando el producto ha llegado a su madurez, la firma debe -

buscar nuevos mercados, con el fin de incrementar el ritmo de crecimiento de las ventas.

Sin embargo, para aquellos cuyas oportunidades de planear - nuevos mercados son mínimas, la administración deberá desarrollar estrategias sólidas en su mercadotecnia para aumentar sus ganancias al máximo, preservando así mismo su mercado actual.

### 3.3 Estrategia de adaptación dinámica

En ésta se hacen modificaciones defensivas al programa mercadotécnico, y su objeto es retener la porción del mercado que se ha ganado.

Para alcanzar su éxito se necesita de:

- Un talento administrativo, que enfrente oportunamente a la competencia.
- Una disposición al cambio en cuanto a los aspectos tradicionales de mercadeo.

Esta estrategia requiere de métodos de observación y mercadeo específicos para ésta etapa de la vida del producto.

Algunos de los cambios adaptativos más comunes son:

- En la presentación del producto.
- En la publicidad, siendo ésta más creativa y formal.
- En los tratos comerciales con los distribuidores, para no perder su interés.
- En actitud hacia la competencia, con el fin de tomarla delantera.

Los cambios antes mencionados no son una garantía de que el producto se adapte en su totalidad a las condiciones imperantes en el mercado.

Existirán situaciones en las que el planeador deberá extender su acción en el uso de más de uno de éstos cambios, pudiendo aplicar incluso hasta más de dos simultáneamente.

Asimismo deberá considerarse el tiempo en que se usan tales cambios, pues podrían resultar tardíos o anticipados.

#### 3.4 Estrategia de estrechez y holgura

Se da en productos líderes, y consiste en distraer pocos recursos económicos para mantener al producto por un lapso de tiempo más largo en la madurez, con un flujo de caja estable y redituable.

Se recomienda, cuando la competencia es mínima encontrándose así la firma en posición de mantener sus precios.

#### 3.5 Estrategia de diferenciación indispensable del producto

Cuando el producto se encuentra en la madurez es muy común que la competencia ya haya copiado gran parte de las características del mismo, por lo que resulta indispensable introducir cambios en éste, con el propósito de que el consumidor encuentre valores más atractivos en él, y se incline por ello a su compra.

Algunos de los cambios que se pueden dar en el producto son:

- Incremento de la calidad, en base a un estudio minucioso del diseño total del producto.

- Mejoramiento funcional, en donde se sacrifica el precio por la calidad.
- Ofrecer el producto con una variedad más amplia de opciones.

A pesar de lo anterior existen otras alternativas en cuanto al manejo del producto, creándose una serie de cambios en el mismo dependiendo del caso.

La elaboración de los cambios es recomendable hacerla en la etapa previa a la madurez con el fin de anticiparse a los problemas propios de ésta.

### 3.6 Estrategia de distribución

Existen dos tipos principalmente:

- Estrategia de costo de inventario y transporte: se debe calcular el costo de mantener los inventarios y -  
transportación de los productos, con el objeto de conservar un margen de utilidad adecuado. De manera tal -  
que se logre satisfacer oportunamente la demanda.

Se busca encontrar un punto en donde los costos -  
totales de inventarios y de transportación sean míni -  
mos para la empresa y convenientes para el consumidor.

- Estrategia de adaptación de la distribución al producto maduro: es necesario adaptar nuevos canales de distribución al producto en ésta etapa, los cuales pueden

tener una base más económica o más extensa para reducir el costo de distribución y al mismo tiempo satisfacer a un mayor mercado.

### 3.7 Estrategias de precios

Existen dos tipos de estrategias para la fijación de precios: la defensiva y la agresiva. La primera sirve para hacer frente a la competencia cuando sea necesario y la segunda consiste en la disminución de precios para mantener fuera a la competencia.

Es necesario realizar éste tipo de estrategia pero sin llegar al extremo de convertirse en guerras prolongadas, ya que se dañaría a la firma, siendo ello característica de una deficiente administración.

Es motivo de preocupación la diferencia entre los precios de los productos maduros, ya que el consumidor se ha percatado de que ésta no existe entre las marcas públicas y privadas, y que la diferencia existente en calidad no justifica el precio, sin embargo cada estrategia de precios será diferente para cada caso.

### 3.8 Estrategia de ventas

Consiste en incrementar la fuerza de ventas para lograr una óptima distribución del producto, a través de una mejor planeación de mercadotecnia, elevándose el volumen de ventas.

### 3.9 Estrategia de publicidad

Su uso es decisivo para la obtención de utilidades, ya que -

mantiene al frente a la firma.

Los fondos que se asignan a la publicidad se basan en el objetivo de lucro, para lograrlo deben calcularse los gastos de publicidad y los del volumen de ventas, formulándose un plan de ataque sistemático, para aplicar así los medios publicitarios más eficaces.

Para elaborar una estrategia publicitaria, se debe tener conocimiento exacto de quién compra, es decir el mercado con que se cuenta.

No importa cuan costosa sea la publicidad, a fin de crear una imagen de superioridad en el producto.

### 3.10 Estrategia de promoción

La promoción al ser un apoyo para el programa publicitario, debe tomar en cuenta algunos cambios para hacer más eficaces las ventas, tales como un incremento de ofertas, anuncios más vistosos, regalos, rifas, etcétera.

### 3.11 Estrategia de segmentación

La compañía pretende extenderse a segmentos adicionales a los que no atendía antes, mediante la expansión de su clientela.

### 3.12 Estrategias de marca

Existen dos variantes en éstas:

- Estrategia de marcas múltiples: en la que se crea una

- competencia ficticia, ya que la misma empresa lanza - al mercado productos con distintas marcas, y elimina- por tanto la competencia ejercida por otras firmas.
- Estrategia de expansión de marcas: en donde la misma- firma introduce otros productos con el nombre de sus- marcas actuales.

### 3.13 Estrategia de confrontación

Consiste en desencadenar una guerra de precios con las de - más firmas del ramo, con el objeto de que el consumidor confron- te el producto y elija el más económico.

### 3.14 Estrategia de persecución

Trata de contrarrestar el poder de las firmas competidoras- nacentes, mediante la adaptación de la empresa a los canales de distribución, proveedores y legislatura que rige al producto.

### 3.15 Estrategias de reciclaje

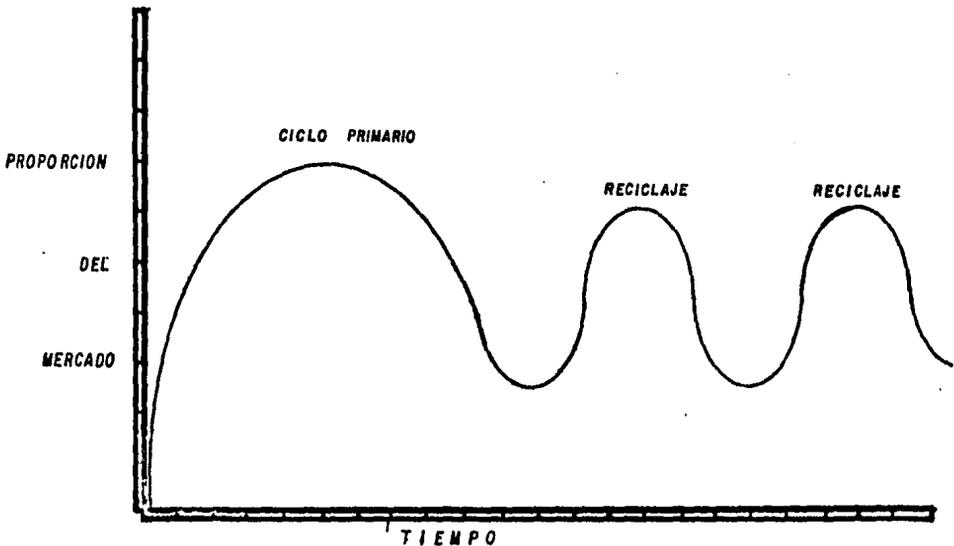
Incluye un plan de ciclo de vida total el cual pretende vi- sualizar las ventas en un período de tiempo.

"Un reciclaje es cualquier mejora o revitalización signifi- cativa, no estacional en la tendencia de participación después - de que el ciclo primario ha corrido su curso". (1)

---

(1) BELL, Martín L., Mercadotecnia. Conceptos y Estrategia. México, - 1979, C.E.C.S.A., p. 275

Se entiende por ciclo primario al ciclo de vida que tiene el producto. A continuación éste se diagrama de manera conjunta con dos etapas de reciclaje:



Los reciclajes se identifican mediante tres tipos de sucesos en ventas:

- Una rápida tendencia ascendente.
- Una estabilización previa al declive.
- Una tendencia declinante.

Y son factibles hasta tres etapas de reciclaje, siempre que un producto sea mercadeado eficientemente.

Los reciclajes se pueden dar de una manera exitosa si se consideran para su elaboración más de uno de los elementos de la mezcla de mercadeo.

### 3.16 Estrategia de retiro del producto

No siempre es adecuado prolongar la madurez del producto, - en ocasiones surgen circunstancias que producen situaciones negativas a la empresa tales como:

- Una avanzada edad del producto (aún encontrándose éste en su ciclo primario).
- Contribución negativa a las utilidades.
- Proliferación de la línea de productos actual, por lo que resulta costoso y problemático para la gerencia mantener un exceso de productos bajo la misma firma en el mercado.
- Los costos indirectos de fabricación resultan excesivos.
- El costo de oportunidad es demasiado alto, debido a que con los mismos recursos se pudieron obtener mayores utilidades, siempre que se diera de baja al producto actual y se lanzara al mercado uno nuevo.

### 3.17 Estrategia del último suspiro

Se refiere a la reducción de los esfuerzos de ventas dirigidos a los segmentos que atiende la firma, mediante el rediseño de ciertos productos dedicados sólo a los pequeños segmentos elegidos.

Pueden también hacerse arreglos especiales a la política de precios, como lo son descuentos estacionales.

La marca puede ser modificada, es decir, se ofrece el mismo producto o una visión de éste totalmente caída, a un precio mínimo.

mo, pero bajo una marca diferente.

Además de las alternativas ya mencionadas, existen otras más drásticas, como son:

- La venta del artículo y su posición en el mercado a otra compañía que pueda sostenerlo en sus actuales condiciones.
- Retirar toda ayuda al producto, dejando sólo una mínima para que se extinga poco a poco.
- Minimizar tajantemente el precio de manera que se liquiden las existencias.

El comercializador puede utilizar una o más de éstas estrategias según sean las condiciones que rodean a la empresa. Es posible su combinación para lograr el objetivo principal de la firma, pudiendo ser éste el alargamiento de la madurez (cuando ello es redituable) o bien darle terminación al producto.

## CONCLUSIONES

- La razón de ser de la Planeación Estratégica es poner en situación ventajosa a la empresa con respecto a la competencia.
- La Planeación Estratégica es de naturaleza directiva aunque no deja de influir a cualquier nivel de la organización.
- Da conciencia del medio ambiente cambiante y propone un exitoso futuro.
- Aprovecha oportunidades y minimiza riesgos, siendo más fácil detectarlos segundos.
- No sólo formula planes a largo plazo sino también a corto y a mediano-plazo.
- Todo plan estratégico debe ser flexible.
- En la práctica resulta difícil diferenciar a la Planeación Estratégica de la Táctica.
- El proceso de Planeación Estratégica es adaptable a cualquier organismo y en cualquier tiempo.

- Es de carácter preventivo y no correctivo, por lo que no saca a la organización de una crisis.
- No puede existir una buena Planeación Estratégica sin una adecuada comunicación.
- La Planeación Estratégica podría considerarse como generadora de incertidumbre, siendo que, por el contrario, la disminuye.
- La resistencia del personal puede afectar a la implantación de la Planeación Estratégica.
- Los elementos mercadotécnicos ayudan a realizar un análisis previo a futuras estrategias de mercadeo.
- Resulta muy costosa la Planeación Estratégica en la madurez del producto, pero antes de descartarla es necesario hacer un análisis costo-beneficio.
- Un especial cuidado merece la planeación de estrategias en cuanto al producto maduro, ya que es la etapa que tiene mayor duración; en donde se intensifica la competencia y donde se obtienen más ganancias.
- La mayoría de las estrategias para productos maduros están destinadas a tratar de alargar ésta etapa.
- No se debe dejar de considerar a la mezcla mercadotécnica para el buen desarrollo de las estrategias en los productos maduros.

## RECOMENDACIONES

- Es determinante elegir correctamente a la persona indicada para la formulación de la Planeación Estratégica.
- Es recomendable formular planes para cinco años cada año, con revisiones periódicas debido a la turbulencia del mundo actual.
- Una vez elaborado el plan estratégico, se recomienda crear otro que lo evalúe y a la vez señale el progreso del primero.
- Es necesario tener cuidado con la implantación de la Planeación Estratégica, pues si es inadecuada puede resultar dañina.
- Se debe evitar dar a conocer a la competencia los planes estratégicos de la compañía.
- Se deben tomar en cuenta las experiencias negativas que con respecto a la Planeación Estratégica se han tenido, para no reincidir en ellas.
- Hay que conocer el mercado y las características del producto maduro, para hacer estrategias certeras al respecto.

- Cuando no se puede ampliar el mercado de un producto maduro, por lo me nos se deben crear estrategias para conservar el ya existente.
- Es importante hacer una revisión de los segmentos del mercado que abarca la empresa con el fin de ampliarlos y así alargar más la madurez - del producto.
- Se propone un estudio estratégico para determinar si es necesario o no reajustar los canales de distribución, cuando el producto llega a su - madurez.
- Dentro de las estrategias de precios, para productos maduros, no se de be llegar a una excesiva guerra de éstos, ya que sería síntoma de una- deficiente organización.
- Debe analizarse cuál es el momento preciso en el que se ha de retirar- el apoyo que se le está otorgando al producto maduro y así dar paso a- su declive o muerte, sin que afecte a la firma.

## BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, Russell. Un Concepto de Planeación de Empresas. México, Limusa, 1972.
2. ACKOFF, Russell. Planeación de Empresas. México, Limusa, 1982.
3. AGUILAR, Alvarez A. Elementos de la Mercadotecnia. México, C.E.C.S.A., 1982.
4. ANSOFF, H. Igor. El Plantamiento Estratégico. Nueva Tendencia de la Administración. México, Trillas, 1983.
5. BELL, Martin L. Mercadotecnia. México, C.E.C.S.A., 1979.
6. BELL, Martin L. Mercadotecnia. Conceptos y Estrategia. México, C.E.C.S.A., 1982.
7. FAULHABER, Thomas, A. Planeación Estratégica de la Producción. México, Editora Técnica, S.A., 1969.
8. FRYE, Robert W. Estrategias Básicas de Mercadotecnia. México, Trillas, 1982.

9. GIST, Ronal, R. Mercadotecnia. E.U.A., Nueva Editorial Interamericana, S.A., 1973.
10. KENNETH, J. Albert. Manual de Administración Estratégica. México, Mc. Graw Hill, 1984.
11. KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell. Curso de Administración Moderna. México, Mc.Graw Hill, 1981.
12. KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Diana, 1982.
13. KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Diana, 1983.
14. KOTLER, Philip. Mercadotecnia. E.U.A., Prentice/Hall International, - 1981.
15. MC.CARTHY, E. Jerome. Comercialización. Buenos Aires, El Ateneo, 1974.
16. NYE, Bernard C. Planeación del Producto. México, Mc. Graw Hill, 1979.
17. REYES, Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Tomo I. México, Limusa, 1981.
18. STEINER, George A. Planeación Estratégica. México, C.E.C.S.A., 1984.
19. STEINER, George. Planificación de la Alta Dirección. España, Ediciones Universidad de Navarra S.A., 1979.
20. TALLEY, J. Walter. El Producto Lucrativo. México, Continental, 1971.
21. TERRY, George. Principios de Administración. México, Continental, 1980.

22. WANTY, Jacques. La Estrategia Empresaria. Buenos Aires, El Ateneo, -  
1975.
23. WILDAVSKY, Aaron. Does Planning Work? Public Interest, E.U.A., Verano  
1971.